



Commission des Finances et du Budget

Procès-verbal de la réunion du 31 mars 2023

Ordre du jour :

1. Présentation d'une analyse externe de l'Administration des contributions directes (ACD)
2. 8186 Projet de loi portant modification
 - de la loi générale des impôts modifiée du 22 mai 1931 ("Abgabenordnung");
 - de la loi modifiée du 27 novembre 1933 concernant le recouvrement des contributions directes, des droits d'accise sur l'eau-de-vie et des cotisations d'assurance sociale ;
 - de la loi modifiée du 7 novembre 1996 portant organisation des juridictions de l'ordre administratif ;
 - de la loi modifiée du 19 décembre 2008 ayant pour objet la coopération interadministrative et judiciaire et le renforcement des moyens de l'Administration des contributions directes, de l'Administration de l'enregistrement et des domaines, de l'Administration des douanes et accises et portant modification de
 - la loi modifiée du 12 février 1979 concernant la taxe sur la valeur ajoutée;
 - la loi générale des impôts ("Abgabenordnung");
 - la loi modifiée du 17 avril 1964 portant réorganisation de l'Administration des contributions directes;
 - la loi modifiée du 20 mars 1970 portant réorganisation de l'Administration de l'enregistrement et des domaines;
 - la loi modifiée du 27 novembre 1933 concernant le recouvrement des contributions directes et des cotisations d'assurance sociale
 - Désignation d'un rapporteur
 - Présentation du projet de loi
3. Demande CSV du 7 février 2023 au sujet du règlement grand-ducal du 23 décembre 2022 portant modification du règlement grand-ducal modifié du 12 juillet 1968 concernant la fixation de la valeur locative de l'habitation occupée en vertu du droit de propriété ou occupée à titre gratuit ou en vertu d'un droit de jouissance viager ou légal
4. Approbation des projets de procès-verbal de la réunion jointe (Affaires intérieures-Finances) du 7 novembre 2019, de la réunion jointe (Mobilité-Finances) du 6 mars 2023 et de la réunion du 17 mars 2023

*

Présents : Mme Diane Adehm remplaçant M. Claude Wiseler, M. Guy Arendt, M. André Bauler, M. Yves Cruchten, M. Gusty Graas remplaçant M. Gilles Baum, M.

Jean-Marie Halsdorf remplaçant Mme Martine Hansen, Mme Josée Lorsché,
M. Charles Margue remplaçant M. François Benoy, M. Laurent Mosar, M.
Gilles Roth

Mme Yuriko Backes, Ministre des Finances
M. Carlo Fassbinder, Directeur de la Fiscalité (Ministère des Finances)

Mme Pascale Toussing, Directrice de l'Administration des contributions
directes
Mme Betty Sandt, M. Luc Schmit, du Comité de direction de l'Administration
des contributions directes

M. Thilo Zelt, M. Benjamin Desalm, Mme Susanne Meisch, de Boston
Consulting Group

Mme Caroline Guezennec, de l'Administration parlementaire

Excusés : M. Gilles Baum, M. François Benoy, Mme Martine Hansen, M. Dan Kersch,
M. Claude Wiseler

*

Présidence : M. André Bauler, Président de la Commission

*

1. Présentation d'une analyse externe de l'Administration des contributions directes (ACD)

Suite à quelques propos introductifs du Président de la Commission des Finances et du Budget, Madame la ministre des Finances fournit les informations suivantes :

- L'ACD est l'administration la plus grande et la plus importante des administrations se trouvant sous la tutelle du ministère des Finances. Elle emploie quelque 1.000 personnes et est responsable de la collecte d'environ la moitié des recettes de l'Etat. Les missions de l'ACD sont diverses et cette administration est en contact avec un grand nombre d'entreprises et de particuliers au quotidien. Il est essentiel que l'ACD dispose des moyens modernes, simplifiés et digitaux nécessaires à l'accomplissement de ses tâches. La modernisation de l'ACD visée s'avère évidemment complexe et ce surtout dans un contexte marqué par des changements multiples et incessants de la législation fiscale nationale, souvent en relation avec des décisions prises au niveau européen et international auxquelles l'ACD doit constamment s'adapter. L'ACD est encore très sollicitée dans le cadre des réunions du Comité de coordination tripartite et, ensuite, dans la mise en œuvre des mesures qui y sont prises.
- La présentation des résultats de l'analyse externe de l'ACD, réalisée en vue de la modernisation et de la digitalisation de l'ACD afin de la préparer aux défis de l'avenir et déjà annoncée par la ministre à l'automne 2022, permet de fournir une vue globale des démarches à entreprendre à cet effet.
- Le ministre des Finances précédent a lancé l'appel d'offres destiné à trouver le consultant externe qui serait chargé de la réalisation de l'analyse en question. Pour des motifs d'objectivité et pour éviter tout conflit d'intérêt, le ministre précédent, le ministère des Finances et l'ACD ont tenu à ce que le consultant engagé vienne de l'étranger. Il est

important de préciser que le consultant retenu a été missionné pour l'analyse de l'organisation de l'ACD et non celle du système fiscal en vigueur.

- La société de conseil allemande Boston Consulting Group (BCG) a été retenue à l'issue de l'appel d'offres. Elle dispose d'une expérience considérable dans le domaine du secteur public.
- Il est encore essentiel de spécifier que la réalisation de l'analyse en question découle d'une volonté commune du ministère des Finances et de l'ACD. Le personnel de l'ACD a été associé aux travaux d'analyse et la représentation du personnel en a été informée.
- Une partie des recommandations découlant de l'analyse font l'objet du projet de loi n°8186 ; il n'est pas exclu que d'autres projets de loi suivent. En attendant le dépôt du projet de loi, l'ACD a cependant déjà entrepris un certain nombre de démarches de modernisation au cours des dernières années : sont cités pour exemples la possibilité de soumettre sa déclaration d'impôt en ligne par le biais de « my guichet » et la mise en place de systèmes digitaux dans le cadre de la mise œuvre de la DAC6 ou du crédit d'impôt énergie.

Les représentants de la société BCG présentent les résultats de l'analyse de l'ACD sur base de la présentation powerpoint reprise en annexe.

Dans la foulée de cette présentation, la ministre des Finances détaille les étapes prévues à la suite de l'analyse de BCG :

- Elaboration d'une « roadmap » : cette étape est déjà largement entamée par l'ACD en collaboration avec le Centre des technologies de l'information de l'Etat (CTIE) et BCG. A noter que la « roadmap » en question doit régulièrement être mise à jour et adaptée aux nouveaux projets.
- Embauche de personnel : suite au constat de BCG que l'ACD travaille en sous-effectif, des recrutements ont été lancés.
- Organisation de nouvelles infrastructures destinées à héberger les bureaux de l'ACD : suite au constat que l'existence de 23 bureaux situés à 14 emplacements différents dans le pays dessert la mise en place et le respect de procédures uniformes, il est envisagé de regrouper certains services de l'ACD dans un nombre plus restreint de sites. Les détails d'un tel regroupement sont encore sujets à discussion, mais à court terme il est d'ores et déjà prévu que la direction de l'ACD déménage dans un immeuble situé à Howald (l'immeuble actuel s'avérant trop exigü et à rénover). A moyen terme, il est prévu de créer une « cité des contributions directes » au Kirchberg (sur le site Tony Rollman). La consolidation des services de l'ACD sur un site unique en ville présentera non seulement des avantages pour l'ACD elle-même, mais également pour les contribuables désireux de profiter des services de cette dernière.

Après avoir remercié, au nom du comité de direction de l'ACD, la ministre des Finances et son prédécesseur de s'être déclarés prêts à soutenir le projet de modernisation de l'ACD, la Directrice de l'ACD complète les propos précédents par les précisions suivantes :

- Le coup d'envoi du projet de modernisation de l'ACD repose sur le constat de son comité de direction selon lequel l'ACD, dans sa constellation actuelle, n'est plus que partiellement à la hauteur des défis importants d'aujourd'hui. Pour remédier à cette situation, l'ACD revendique une simplification des procédures, un allègement de la charge de travail reposant sur le personnel de l'ACD et une amélioration du service au client contribuable.
- L'analyse réalisée par BCG doit être suivie d'une mise à disposition de moyens conséquents permettant à l'ACD de se moderniser ; il s'agit de moyens informatiques, humains et légaux.

- Les travaux d'élaboration de la « roadmap » montrent que la capacité de transformation de l'ACD est, à l'heure actuelle, limitée. L'ACD est d'autant plus reconnaissante au ministère des Finances pour son soutien.
- En parallèle des travaux d'analyse de l'ACD avec BCG, l'ACD a déjà entrepris certaines démarches en termes de préparation à la transformation stratégique. Les exemples suivants sont cités :
 - Elaboration d'une (transformation) « roadmap » : à cet effet, des travaux intenses ont eu lieu avec le CTIE pour le volet IT au cours des derniers mois. En effet, la « roadmap » comporte un nombre important de projets de digitalisation. Ces projets vont du remplacement du système informatique de base de l'ACD à une multitude d'autres projets permettant à l'ACD de transposer les nouvelles lois de manière « moderne ». La « roadmap » comporte environ 80 projets à l'heure actuelle et ne se limite pas aux projets informatiques.
 - Mise en place d'un « transformation management office » (TMO) : le TMO sera amené à jouer un rôle important dans le pilotage et le suivi de la transformation de l'ACD.
 - Conception d'un « centre de contact » (contact center) pour mieux servir le client contribuable : actuellement, trois collaborateurs de l'ACD sont en train d'œuvrer à la conception d'un tel centre de contact qui contribuera également à décharger le personnel travaillant sur les dossiers. Compte tenu du volume d'appels téléphoniques et d'emails parvenant quotidiennement à l'ACD, il apparaît que le centre de contact devra être doté d'au moins 40 personnes. Les travaux de préparation du centre de contact incluent l'amélioration du site internet de l'ACD (p. ex. pour un meilleur guidage du client sur le site).
 - Développement d'un audit interne qualité : les travaux à cet effet ont débuté.
 - Coopération renforcée avec le service psychosocial du ministère de la Fonction publique : en raison du niveau de frustration élevé du personnel de l'ACD et vu qu'il importe à la direction de l'ACD d'améliorer l'environnement de travail et la santé du personnel, l'ACD s'est assurée du soutien du service psychosocial tout au long de la transformation de l'organisation.

Echange de vues :

- Tout d'abord, M. Laurent Mosar remercie les ministres des Finances consécutifs d'avoir lancé le projet de transformation/modernisation de l'ACD par le biais de l'analyse présentée aujourd'hui. Il déclare que son parti politique est conscient des défis importants auxquels doit faire face l'ACD, qu'il est d'avis qu'il s'agit probablement de l'administration subissant le plus de contraintes en relation avec les réglementations en évolution constante et qu'il estime que le personnel de l'ACD fait du bon travail dans des conditions difficiles.

Suite au constat que l'ACD manque cruellement de personnel, M. Mosar souhaite savoir pourquoi l'ACD n'a pas commencé à recruter de façon plus massive plus tôt. Il pose la question de la difficulté de trouver du personnel expérimenté et spécialisé et évoque également la contrainte de recruter du personnel de nationalité luxembourgeoise. Il suggère en outre le rappel d'anciens collaborateurs de l'ACD, retraités, pour rattraper les retards dans le traitement de certains dossiers.

La ministre constate tout d'abord que l'ACD a hérité d'une situation de sous-effectif qu'elle tente de combler depuis plusieurs années déjà. La situation est prise au sérieux et il est agi en conséquence. Il est évident qu'il est extrêmement difficile de trouver les spécialistes recherchés.

- M. Mosar indique que le bon fonctionnement de l'ACD est essentiel pour l'attractivité et la compétitivité de la place financière et revient, dans ce contexte, à un certain nombre de plaintes formulées par des acteurs de la place financière à l'égard de l'ACD au cours des derniers mois. Certaines voix se sont élevées pour dénoncer le manque de réaction ou la réaction très tardive de l'ACD aux réclamations des contribuables. Selon M. Mosar, tout contribuable posant des questions ou réclamant auprès de l'ACD devrait avoir le droit à une réponse de la part de cette dernière, et ce dans un délai raisonnable. Il demande combien de recours contre l'ACD ont été introduits en 2021 et en 2022.

La Directrice de l'ACD explique que les chiffres en question sont publiés dans le rapport d'activité de l'ACD : ainsi, environ 150 affaires contentieuses ont été portées devant le Tribunal administratif en 2022 (contre environ 170 en 2018 et 2019). Ce chiffre est à mettre en relation avec les environ 1.700 réclamations que l'ACD reçoit par an. Au jour d'aujourd'hui, environ 8.700 dossiers contentieux sont ouverts auprès de l'ACD.

La Directrice précise encore que le projet de loi n°8186 comporte une disposition permettant de vider efficacement les affaires pendantes devant le directeur de l'ACD tout en garantissant au contribuable qu'il soit mis fin au litige dans un délai raisonnable.

- M. Mosar fait allusion à deux décisions des juridictions administratives dans lesquelles est critiquée la manière de procéder de l'ACD, et surtout de sa direction. Il cite le passage suivant de l'une d'elles : « Force est partant de constater que le comportement du directeur, en refusant de rencontrer l'argumentation du contribuable, est non seulement susceptible de constituer un dysfonctionnement, mais, outre de témoigner d'un désintérêt manifeste à l'issue du litige et d'un manquement flagrant à l'obligation primordiale de collaboration du pouvoir exécutif à la bonne administration de la justice, (...) ». M. Mosar indique que ces décisions de justice circulent parmi les acteurs de la place financière et ternissent l'image de l'ACD, mais aussi de la place financière. Il demande une appréciation de la part de la directrice de l'ACD à ce sujet.

La Directrice de l'ACD déclare tout d'abord ne pas commenter les décisions de justice en temps normal. L'exemple lu par M. Mosar illustre bien l'importance du débat d'aujourd'hui sur le sous-effectif de l'ACD et la surcharge de travail de son personnel. La directrice se déclare choquée de la formulation employée par le juge dans sa décision, selon laquelle le directeur de l'ACD aurait refusé de faire son travail. Elle attire l'attention sur le fait que le référé en question a été déposé le 30 décembre et la décision rendue le 10 ou le 12 janvier. L'ACD n'aurait de toute façon pas eu le temps de répondre endéans ces délais.

- M. Mosar revient à l'un des constats de l'analyse de l'ACD réalisée par BCG selon lequel il règne une mauvaise ambiance de travail au sein de l'ACD et souhaite savoir si cette situation est uniquement le résultat de la surcharge de travail du personnel ou s'il existe d'autres raisons à cela.

Un représentant de BCG explique que le sondage mené par BCG auprès du personnel a montré que la mauvaise ambiance de travail est le résultat de facteurs multiples dont la surcharge de travail, la gestion hétéroclite des services de l'ACD, le manque d'optimisation et de digitalisation des processus, etc.

- M. Mosar a le sentiment que depuis des décennies l'ACD rappelle sans cesse ses devoirs au contribuable, mais qu'elle ne tient pas tellement compte du fait que le contribuable dispose aussi de certains droits (droit à l'information, droit à une réponse). Il se demande donc si la création, par exemple, d'un centre de contact résoudra entièrement cette situation (d'insatisfaction du contribuable dans certains cas de figure) et s'il ne serait pas nécessaire de procéder à des modifications législatives dans ce sens. Il évoque dans ce

contexte la réforme fiscale effectuée en Allemagne en 1977 qui a renforcé les droits des contribuables.

Un représentant de BCG indique qu'il existe de nombreuses possibilités d'amélioration du service au client sans devoir procéder à des modifications législatives.

M. Mosar rétorque que, malgré cela, il est essentiel que les textes de loi soient clairs, notamment en matière de délais à respecter de part et d'autre.

La ministre signale que certaines démarches ont déjà été prises dans ce sens et cite pour exemple le report du 31 mars au 31 décembre du délai de soumission de la déclaration d'impôts par les particuliers, ainsi que la déclaration d'impôts électronique.

La Directrice de l'ACD souligne que le comité de direction de l'ACD est fondamentalement persuadé du fait que le contribuable dispose davantage de droits que ceux qu'il perçoit à l'heure actuelle. Selon elle, des modifications législatives ne sont pas nécessaires ; il s'agit plutôt d'agir en faveur d'un changement de mentalité au sein du personnel de l'ACD. Il sera d'ailleurs veillé à ce que le centre de contact soit doté de personnel serviable et à l'aise avec le contact client.

- M. Mosar avance encore que certains dossiers fiscaux sont tellement complexes qu'ils ne peuvent qu'être préparés avec le soutien d'un avocat. Or, il n'appartient pas à tout un chacun de pouvoir se permettre de tels services. Une simplification des procédures devrait soulager les contribuables.
- En réponse à une question de Mme Josée Lorsché relative à la mixité et à la structure des âges au sein du personnel et des postes à responsabilité de l'ACD, un représentant de BCG indique que la parité hommes-femmes au sein de l'ACD est atteinte et meilleure que dans un certain nombre d'administrations à l'étranger. Par contre, les postes à responsabilité sont occupés à deux tiers par des hommes et à un tiers par des femmes. L'ACD souffre d'un manque de personnes d'âge moyen (cf. le point suivant).
- Selon Mme Lorsché, peu de jeunes souhaitant intégrer la fonction publique s'intéressent à l'ACD qui souffre d'un manque d'attractivité sur le marché du travail.

La ministre explique que la modernisation et la digitalisation de l'ACD devraient, à terme, augmenter l'attractivité de l'ACD et permettre d'attirer davantage de personnes hautement qualifiées.

La Directrice de l'ACD signale qu'il est vrai que le personnel est soumis à une pression importante et que les dossiers traités revêtent une grande complexité, mais le plus grand problème de l'ACD réside dans le fait que le personnel d'âge moyen, susceptible de prendre des responsabilités, fasse le plus défaut au sein de l'administration. La structure de l'ACD se résume ainsi, en gros, à une équipe de dirigeants et une équipe de « juniors » sans suffisamment de management intermédiaire. Cette situation est, entre autres, due au fait que, par manque de compétitivité salariale par rapport au secteur privé, l'ACD éprouve plus de facilité à recruter des « juniors » que des spécialistes.

Selon M. Gilles Roth, le statut du fonctionnaire pose problème. D'un point de vue personnel, il plaide en faveur d'une adaptation de la rémunération des fonctionnaires/spécialistes à la complexité de la matière/des responsabilités.

- Vu la difficulté que rencontre l'ACD dans le recrutement de personnel compétent, Mme Lorsché pose la question de l'ouverture de l'administration à du personnel non-luxembourgeois.

La Directrice de l'ACD explique qu'au premier tour de recrutement les postes vacants sont réservés aux ressortissants luxembourgeois, mais qu'au deuxième tour les candidats issus d'Etats membres sont acceptés. Malgré cela, le recrutement de spécialistes s'avère particulièrement difficile.

Un représentant de BCG signale qu'un certain nombre de postes, notamment au niveau de l'informatique, est déjà occupé par des spécialistes non-luxembourgeois. Le plus difficile est de trouver du personnel spécialisé en fiscalité luxembourgeoise.

- Mme Lorsché souhaite savoir si BCG a examiné les éventuels problèmes de collaboration entre l'ACD et le STATEC, l'IGF, la CSSF et la BCL.

Un représentant de BCG indique que l'analyse de l'ACD n'a pas porté sur la collaboration avec d'autres institutions.

- 2. 8186 **Projet de loi portant modification****
- **de la loi générale des impôts modifiée du 22 mai 1931 (" Abgabenordnung ") ;**
 - **de la loi modifiée du 27 novembre 1933 concernant le recouvrement des contributions directes, des droits d'accise sur l'eau-de-vie et des cotisations d'assurance sociale ;**
 - **de la loi modifiée du 7 novembre 1996 portant organisation des juridictions de l'ordre administratif ;**
 - **de la loi modifiée du 19 décembre 2008 ayant pour objet la coopération interadministrative et judiciaire et le renforcement des moyens de l'Administration des contributions directes, de l'Administration de l'enregistrement et des domaines, de l'Administration des douanes et accises et portant modification de**
 - **la loi modifiée du 12 février 1979 concernant la taxe sur la valeur ajoutée;**
 - **la loi générale des impôts (" Abgabenordnung ");**
 - **la loi modifiée du 17 avril 1964 portant réorganisation de l'Administration des contributions directes;**
 - **la loi modifiée du 20 mars 1970 portant réorganisation de l'Administration de l'enregistrement et des domaines;**
 - **la loi modifiée du 27 novembre 1933 concernant le recouvrement des contributions directes et des cotisations d'assurance sociale**

Faute de temps, le présent point n'a pas pu être abordé.

- 3. **Demande CSV du 7 février 2023 au sujet du règlement grand-ducal du 23 décembre 2022 portant modification du règlement grand-ducal modifié du 12 juillet 1968 concernant la fixation de la valeur locative de l'habitation occupée en vertu du droit de propriété ou occupée à titre gratuit ou en vertu d'un droit de jouissance viager ou légal****

Faute de temps, le présent point n'a pas pu être abordé.

- 4. **Approbation des projets de procès-verbal de la réunion jointe (Affaires intérieures-Finances) du 7 novembre 2019, de la réunion jointe (Mobilité-Finances) du 6 mars 2023 et de la réunion du 17 mars 2023****

Les projets de procès-verbal sont approuvés.

Luxembourg, le 28 avril 2023

Annexe :

« Bestandsaufnahme der Administration des contributions directes » - présentation de BCG

Procès-verbal approuvé et certifié exact

Bestandsaufnahme der *Administration des contributions directes*

Präsentation BCG-Bericht in der *Commission des Finances et du Budget*

Fokus der BCG-Analyse war die Verwaltungsorganisation der ACD

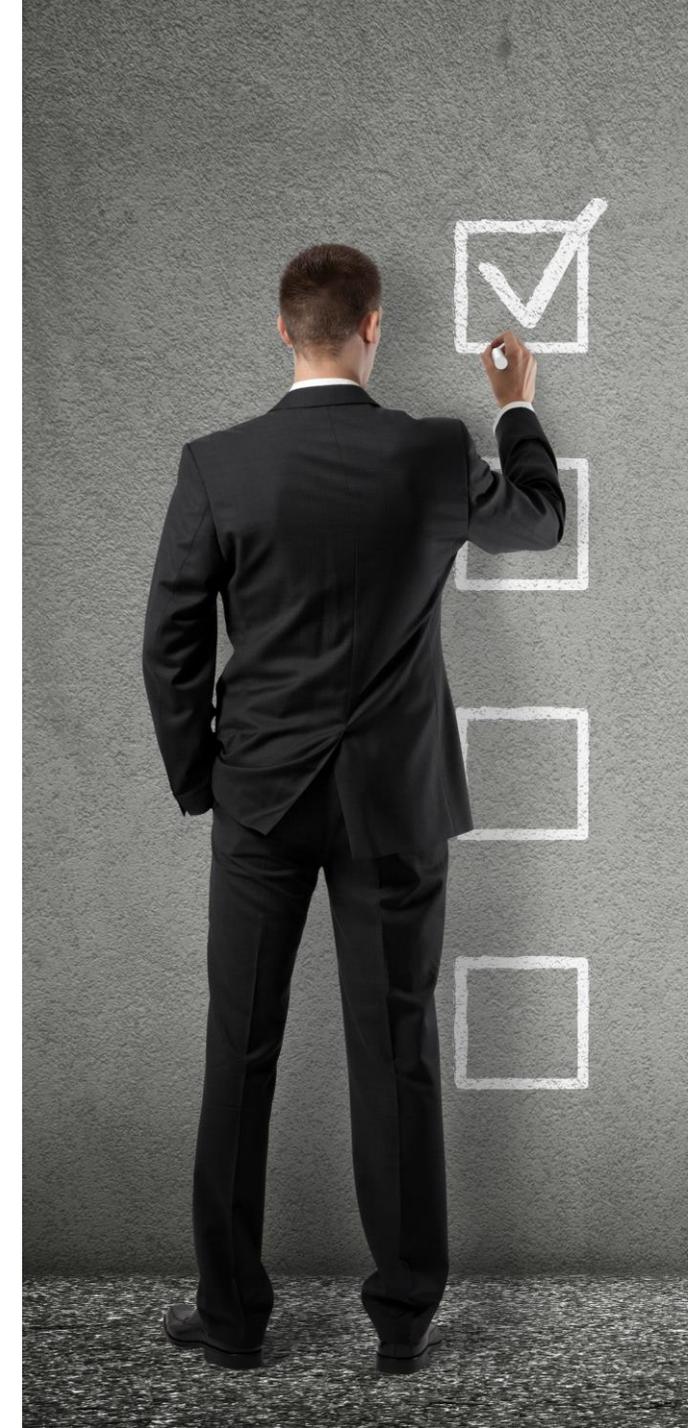


Personal
Kultur
Organisation
Kundenorientierung
Digitalisierung

BCG-Analyse



Steuersystem
Steuergesetzgebung
Steuertatbestände



Der Bericht analysiert den Status quo und spricht Empfehlungen aus, auf deren Basis eine Transformation der ACD erfolgen sollte

- 1 Herausforderungen der ACD wurden insbesondere in den Bereichen Personal, Arbeitsumfeld, organisatorischer Rahmen, Kundenorientierung der Prozesse und Digitalisierung festgestellt
- 2 Zur Adressierung der Herausforderungen und zur zukunftsfähigen Aufstellung der ACD sollte eine Transformation angeschoben werden, die auf den fünf Säulen Personal, Kultur, Organisation, Kundenorientierung und Digitalisierung ruht
- 3 Für eine erfolgreiche Umsetzung der Transformation sind eine Roadmap, die Herstellung der Transformationsfähigkeit, eine stringente Veränderungskommunikation und ein aktives Stakeholdermanagement (Ministerien, CTIE etc.) erforderlich
- 4 Die erfolgreiche Transformation der ACD setzt die Abarbeitung der prioritären IT-Projekte zur Umsetzung gesetzlicher Vorgaben, das Adressieren der hohen Belastung der Mitarbeitenden und die Anstellung zusätzlichen Personals voraus
- 5 Erste wichtige Schritte wurden durch die Ausarbeitung einer Roadmap, die Verfügbarmachung zusätzlichen Personals, den Start der Aufstellung eines Transformation Management Office sowie den Beginn des Aufbaus und Einrichtens eines Contact Center und eines Internal Audit unternommen

Herausforderungen für die ACD insbesondere in fünf Bereichen



Personal



Arbeitsumfeld



Organisation



Kundenorientierung

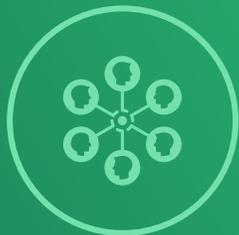


Digitalisierung





Personal



Arbeitsumfeld



Organisation

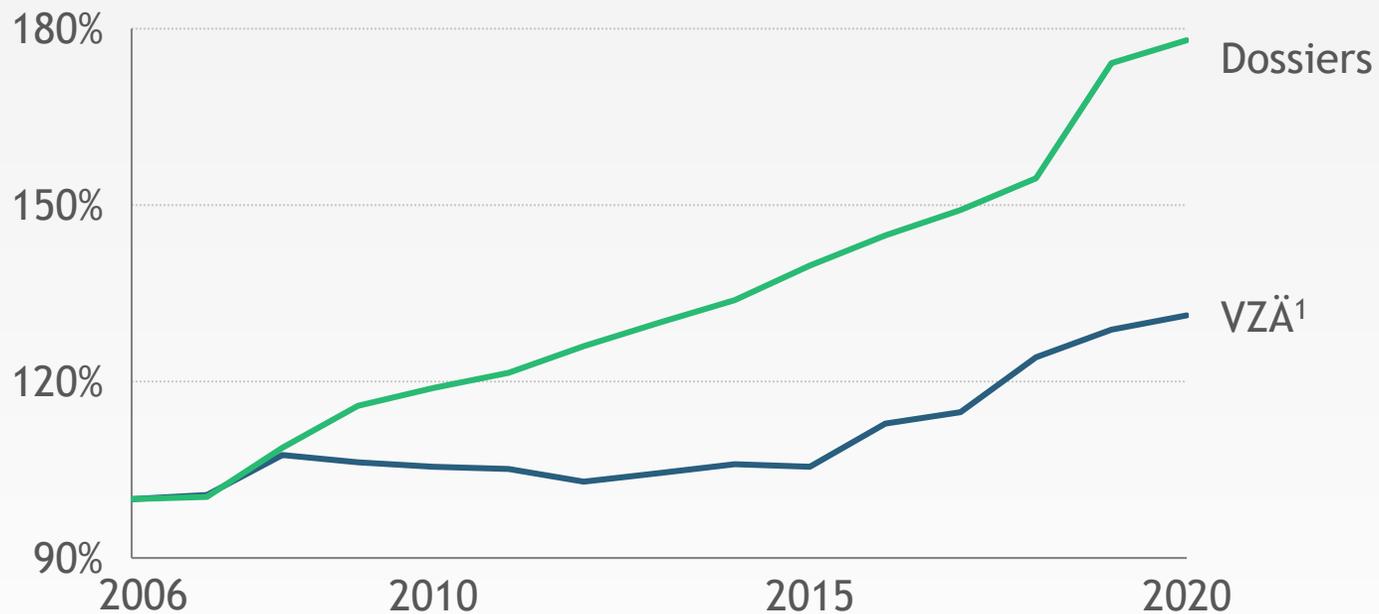


Kundenorientierung



Digitalisierung

Die ACD ist personell nicht ausreichend ausgestattet



Die Zahl der Dossiers steigt schneller als die Zahl der VZÄ¹

Wachstum der im Durchschnitt eingegangenen Steuereinstellungen im Vergleich zum Wachstum der VZÄ in den entsprechenden Büros, indiziert auf das Jahr 2006 (2006 bis 2020)
1. Vollzeitäquivalente



Personal



Arbeitsumfeld



Organisation



Kundenorientierung



Digitalisierung

Das Arbeitsumfeld wird als belastend und wenig wertschätzend wahrgenommen

Resultat hoher Belastungssituation

Eine Vielzahl von Mitarbeitenden ...

- ... hat die ACD freiwillig verlassen
- ... wurde wegen Burnout krankgeschrieben
- ... wurde frühzeitig pensioniert
- ... arbeitet am Rande der Erschöpfung



Personal



Arbeitsumfeld



Organisation



Kundenorientierung



Digitalisierung

Die geographische Aufstellung sowie die Organisation der ACD führen zu Herausforderungen



Führungsspannen zwischen 0 und 36 Mitarbeitenden



23 Standorte in 14 Städten



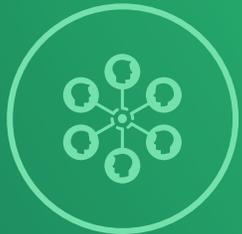
7 Außenstellen mit < 10 Mitarbeitenden
13 Außenstellen mit < 15 Mitarbeitenden



Die Struktur und Unterschiede in den Führungsspannen erschweren Arbeitsprozesse



Personal



Arbeitsumfeld



Organisation



Kundenorientierung



Digitalisierung

Die fehlende Systematisierung in der Aufstellung der Kundenschnittstelle führt zu Inkonsistenzen im Service



Keine Erfassung und Analyse von Anliegen, Bedürfnissen und Zufriedenheit



Kundenschnittstelle dezentral, nicht kanalisiert und standardisiert



Keine Trennung von Aufgaben mit und ohne Kundenkontakt



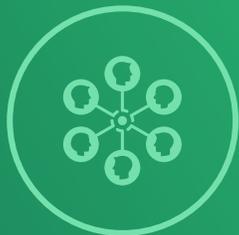
Uneinheitliches Dienstleistungsniveau



Keine professionelle telefonische Kundenbetreuung



Personal



Arbeitsumfeld



Organisation



Kundenorientierung



Digitalisierung

Die IT-Systeme der ACD sind stark veraltet – hohes Risiko für die Funktionsfähigkeit der Organisation



5 der zentralen Systeme stark veraltet¹



Erhöhter Personalaufwand für Instandhaltung



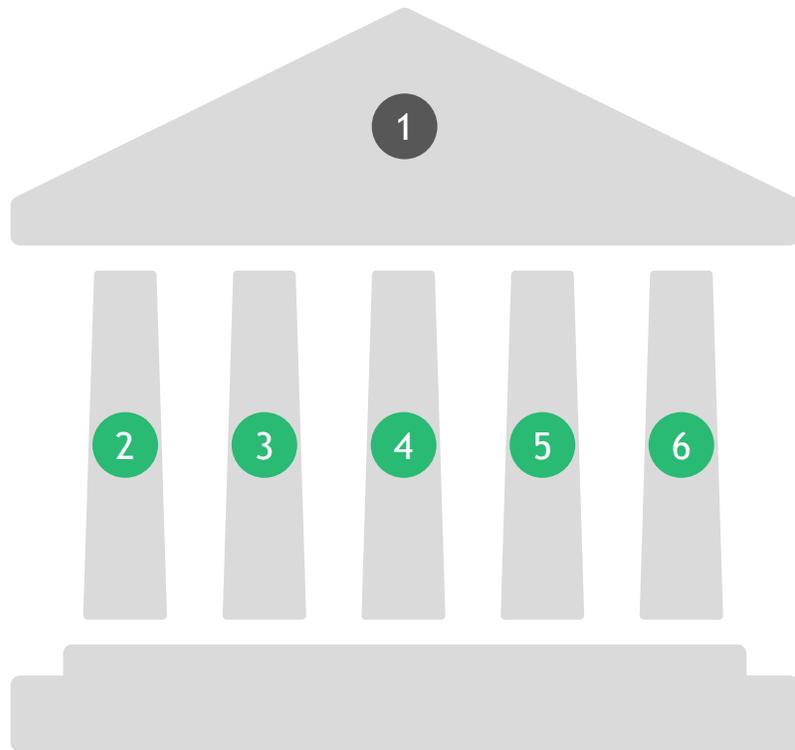
Kaum noch qualifizierte Fachkräfte verfügbar



Beeinträchtigung von Arbeitsprozessen

1. COREC, COBAR, COVUN, COVUC, CORTS

Zur Adressierung der Herausforderungen sollte eine Transformation angeschoben werden, die auf fünf wesentlichen Säulen ruht



● = Rahmenbedingungen

● = Säulen des Grobkonzepts

- 1 Purpose, Vision, Mission und Strategie
- 2 Personal
- 3 Verwaltungskultur
- 4 Organisation
- 5 Kundenorientierung
- 6 Digitalisierung



Personal und Kultur



Zukunftsorientierte Personalstrategie



Moderne Personalmanagementprozesse



Professionelles Lern- und Weiterbildungssystem

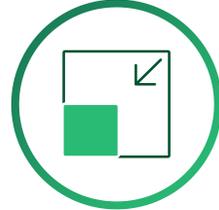


Definierter Zweck der Organisation
(Purpose)

Organisation und Kundenorientierung



Strategische Neuausrichtung der Organisationsstruktur



Konsolidierung der Flächenorganisation



Definierte Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten



Identifizierte und analysierte Kundenbedürfnisse



Effiziente Kundeninteraktionen



Informatives, nach Kunden ausgerichtetes Online-Portal



Digitalisierung



Holistische Digitalisierungsstrategie



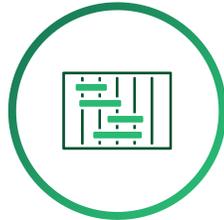
Digitalisierungsplan zur Umsetzung der Strategie



Klare, auf steuerfachliche Prozesse ausgerichtete Zielarchitektur



Leistungsfähige IT (Kernsystem, Fachverfahren)

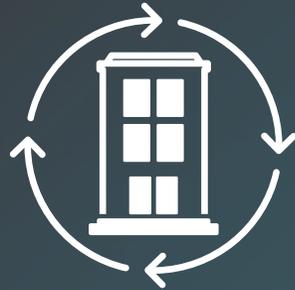


Effektives Projektmanagement

Für eine erfolgreiche Umsetzung sind eine klare Roadmap, die Herstellung der Transformationsfähigkeit, stringente Change-Kommunikation und ein aktives Stakeholdermanagement erforderlich



Roadmap



Transformationsfähigkeit



Change-Kommunikation

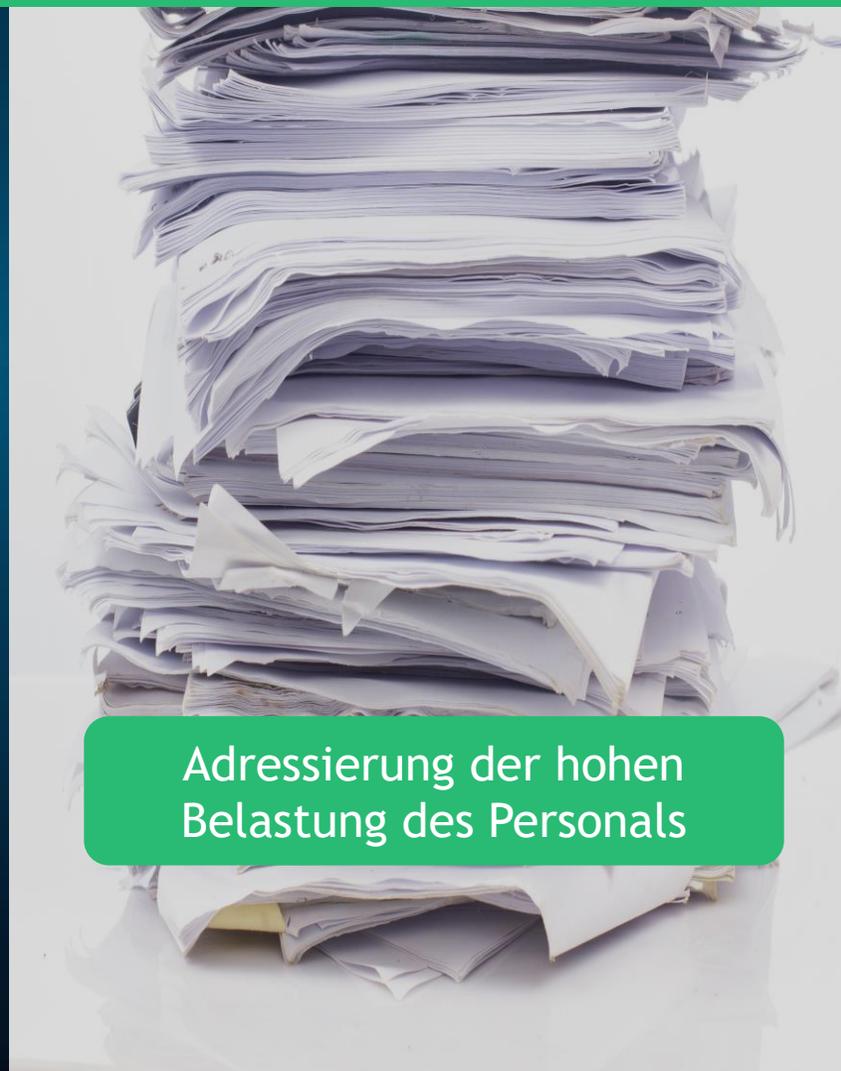


Stakeholdermanagement

Damit die Transformation starten kann, sind wesentliche Voraussetzungen zu erfüllen



Abarbeitung der hohen Zahl prioritärer IT-Projekte für die Umsetzung gesetzlicher Vorgaben, die das Ersetzen der Kernsysteme verzögern



Adressierung der hohen Belastung des Personals



Einstellung, Onboarding und Qualifikation einer signifikanten Zahl an zusätzlichem Personal

Disclaimer

The services and materials provided by Boston Consulting Group (BCG) are subject to BCG's Standard Terms (a copy of which is available upon request) or such other agreement as may have been previously executed by BCG. BCG does not provide legal, accounting, or tax advice. The Client is responsible for obtaining independent advice concerning these matters. This advice may affect the guidance given by BCG. Further, BCG has made no undertaking to update these materials after the date hereof, notwithstanding that such information may become outdated or inaccurate.

The materials contained in this presentation are designed for the sole use by the board of directors or senior management of the Client and solely for the limited purposes described in the presentation. The materials shall not be copied or given to any person or entity other than the Client ("Third Party") without the prior written consent of BCG. These materials serve only as the focus for discussion; they are incomplete without the accompanying oral commentary and may not be relied on as a stand-alone document. Further, Third Parties may not, and it is unreasonable for any Third Party to, rely on these materials for any purpose whatsoever. To the fullest extent permitted by law (and except to the extent otherwise agreed in a signed writing by BCG), BCG shall have no liability whatsoever to any Third Party, and any Third Party hereby waives any rights and claims it may have at any time against BCG with regard to the services, this presentation, or other materials, including the accuracy or completeness thereof. Receipt and review of this document shall be deemed agreement with and consideration for the foregoing.

BCG does not provide fairness opinions or valuations of market transactions, and these materials should not be relied on or construed as such. Further, the financial evaluations, projected market and financial information, and conclusions contained in these materials are based upon standard valuation methodologies, are not definitive forecasts, and are not guaranteed by BCG. BCG has used public and/or confidential data and assumptions provided to BCG by the Client. BCG has not independently verified the data and assumptions used in these analyses. Changes in the underlying data or operating assumptions will clearly impact the analyses and conclusions.



bcg.com