Ministerie van Financiën

10.1.d

→ Dd. 4/12 Dg. Min. Sta

Inspirerend stuk.

Chapeau!

TER INFORMATIE
Aan
de staatssecretaris

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Inlichtingen
10.1.d

Datum
27 november 2013

Notitienummer
DGB/2013/6463

Rubriek
Communicatie

Auteur
10.1.d

Van
cluster Uitvoeringsbeleid 10.1.d

Kopie aan
de minister; PA's (2x); Communicatie (2x)

Bijlagen
2

notitie

Middellangetermijnplan 'Resultaat en Ruimte'

Paraaf
de staatssecre 10.1.d 10/12

Via
de secretaris-generaal

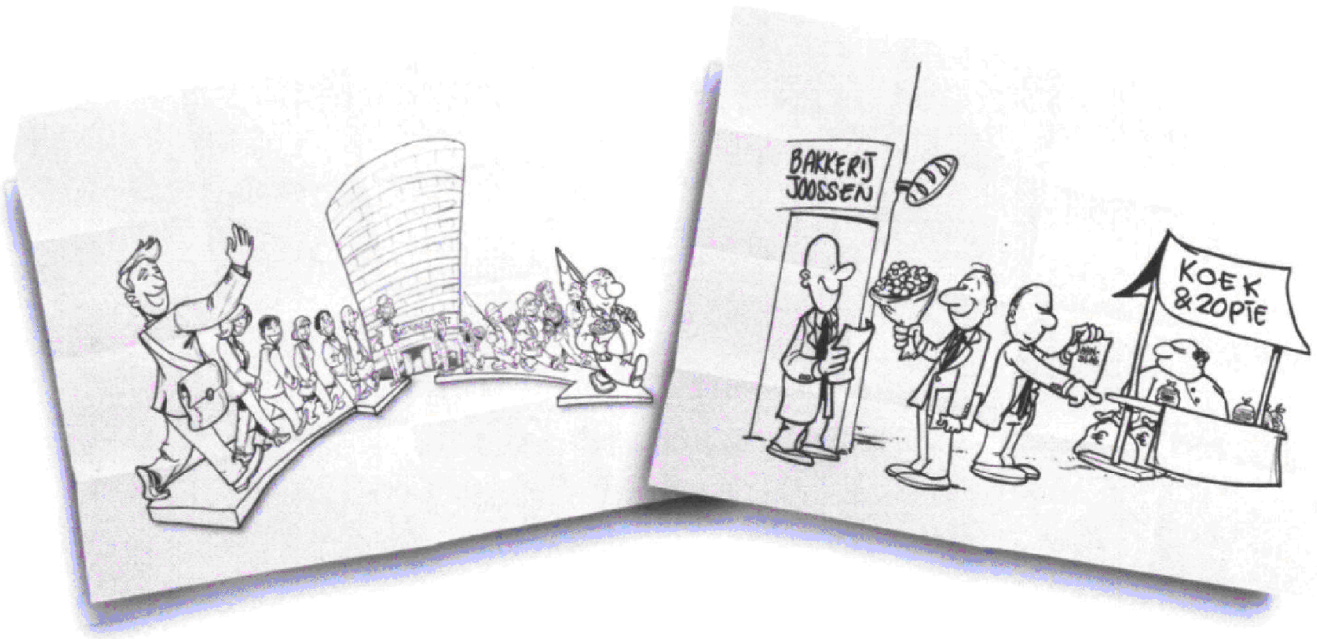
de dire Belasti 10.1.d 27/11

Bijgaand treft u de definitieve versie aan van het Middellangetermijnplan 2014 - 2017. Ook is de review van het Middellangetermijnplan 2015 bijgevoegd. Daarin wordt teruggeblikt op de resultaten die de afgelopen jaren bij de uitvoering van het Middellangetermijnplan zijn behaald.

Beide documenten worden morgen (donderdag 28 november 2013) gepubliceerd op de Beeldkrant van de Belastingdienst.

T.a.v. strategisch personeelsplan staan ons nog een aantal actiepunten open cq zijn we (nog lang) niet bij de doelstelling; ook staat nog veel op PM.
Hoe wordt dit hier verder mee omgegaan?
worden doelstellingen bijgesteld?
Wel belangrijk om resultaat gericht te werken

RESULTAAT EN RUIMTE



Middellangetermijnplan Belastingdienst 2014 – 2017

27 november 2013

Inhoudsopgave

Waar staat de Belastingdienst? 2
Beste collega's 3
Permanente opdracht Belastingdienst 4
Wat draagt de dienst bij? 4
Visie Belastingdienst 5
Verwachtingen 6
Kansen en werk aan de winkel 7
Het verhaal van de Belastingdienst 2017 10
Missie Belastingdienst 2017 11
Kansen voor medewerkers 12
Handhavingsregie 16
Digitale Belastingdienst 21
Samenwerking 24
Agenda's managers 27
De plancyclus 29

00066

Deel I:

Waar staat de Belastingdienst?

Beste collega's

Dit Middellangetermijnplan beschrijft de koers van de Belastingdienst voor de jaren tot en met 2017. Rode draad is hoe de Belastingdienst kan waarmaken dat elke burger en elk bedrijf de behandeling krijgt die hij verdient en hoe de dienst kan uitgaan van verantwoordelijkheid, kansen en professionele ruimte voor elke medewerker. Daarvoor worden vier speerpunten benoemd: ***kansen voor medewerkers***, ***handhavingsregie***, ***digitalisering*** en ***samenwerking***. Samen vormen die het fundament waarop de Belastingdienst de komende jaren doorbouwt.

Het vorige Middellangetermijnplan verscheen begin 2011 en werd begin 2012 aangevuld met het Strategisch Personeelsplan. Aan de uitvoering van beide plannen is hard gewerkt en veel van de daarin opgenomen voornemens zijn gerealiseerd.

Inmiddels is er alweer zoveel gebeurd dat het tijd is de koers van de dienst kritisch tegen het licht te houden. De loopbaanmogelijkheden zijn tegen de eerdere verwachtingen in nu al aanzienlijk verbeterd, met kansen voor zittende *en* nieuwe medewerkers. De dienst zal de komende jaren constant werven om in de behoefte aan nieuwe medewerkers te voorzien. De aanbevelingen van de commissie Stevens laten zien dat de handhavingsstrategie nog een stuk beter kan. De aanpak van fraude is veel hoger op de agenda gekomen. Het is inmiddels kabinetsbeleid dat de overheid in 2017 elektronisch met burgers en bedrijven communiceert. De Belastingdienst heeft hierin een voortrekkersrol. Het COR-advies bepleit een betere balans tussen standaardisatie van werkprocessen en ruimte voor medewerkers om hun werk goed te doen. En de ketens waarin de Belastingdienst (samen)werkt zijn alleen maar langer en belangrijker geworden. Allemaal onderwerpen die van betekenis zijn voor de Belastingdienst. Ze komen in dit plan aan de orde.

Ook komen onderwerpen aan de orde die de afgelopen jaren al veel aandacht hebben gevraagd. Zo moet de realisatie van de taakstelling verder tot een goed einde worden gebracht, moet hetzelfde werk met minder mensen worden gedaan, gaat Belastingen met de concentratie van werkzaamheden een volgende fase in en zijn nog forse inspanningen nodig bij de aanpak van de complexiteit van de geautomatiseerde systemen.

Jullie vormen de ruggengraat van de organisatie. Daaraan recht doen betekent dat het personeelsbeleid integraal onderdeel moet zijn van de koers die de dienst kiest. In dit plan wordt dat uitgewerkt. Ook is ervoor gekozen dit plan te concentreren op de te bereiken resultaten. De uitwerking vindt plaats binnen en in samenwerking met en tussen de bedrijfsonderdelen en in de agenda's van de Chief Information Officer (CIO), de Chief Human Resources Officer (CHRO), de Chief Financial Officer (CFO) en het MT lid Fiscale Zaken. De sturing van de dienst vindt zo meer plaats op hoofdlijnen. Daarbij hoort een kritischer beoordeling of beoogde resultaten zijn gehaald. Kortom: '***Resultaat en ruimte***'.

'De Belastingdienst is een organisatie om trots op te zijn.' Daarmee begon ik het voorwoord van het Middellangetermijnplan 2015. Inmiddels mag ik ruim vier jaar DG zijn van deze prachtige dienst. En zo mogelijk is mijn trots alleen maar verder toegenomen, omdat uit alle onderzoeken blijkt dat de samenleving veel vertrouwen heeft in de dienst. Er is jarenlang door heel veel medewerkers aan gewerkt om dat op te bouwen en te verdienen. Ik kijk uit naar wat we de komende jaren samen voor burgers en bedrijven en voor de samenleving kunnen bereiken. Wil je iets over dit plan kwijt? Dat kan via mltp@minfin.nl. Ik ben benieuwd naar jullie reacties!

Peter Veld
(directeur-generaal Belastingdienst)

27 november 2013

00066

Permanente opdracht Belastingdienst

De Belastingdienst geeft uitvoering aan:

- de heffing, controle en inning van rijksbelastingen, bijdragen zorgverzekeringswet, premies volksverzekeringen en premies werknemersverzekeringen;
- de controle op de naleving van wetgeving betreffende in-, uit- en doorvoer van goederen, en van wetgeving op economisch, gezondheids-, milieu- en veiligheidsterrein, economische ordening en financiële integriteit;
- de toekenning van en controle op inkomensafhankelijke toeslagen;
- de opsporing op al de hiervóór genoemde terreinen.

Dit doet de dienst zo doeltreffend en doelmatig mogelijk. Startpunten van het handelen van de dienst zijn rechtszekerheid en rechtsgelijkheid.

Wat draagt de dienst bij?

Wat draagt de Belastingdienst bij aan de Nederlandse samenleving? De dienst zorgt voor:

- geld in de schatkist;
- inkomensondersteuning in de kosten van huur, zorgverzekering, kinderopvang, kinderen;
- het tegengaan van maatschappelijke risico's van goederen zoals wapens, drugs, nepmedicijnen, verdovende middelen;
- bescherming van de samenleving tegen fraude.

Visie Belastingdienst

De mate waarin burgers en bedrijven vrijwillig hun verplichtingen nakomen maximaal vergroten (compliance).

Elk jaar verwerkt de Belastingdienst 55 mln. aangiften, verstrekt de dienst 9 mln. toeslagen en passeren 12 mln. containers (TEU) en 51 mln. reizigers de Douane. Het is onmogelijk om al die aangiften, aanvragen, goederen en reizigers op individuele basis 100% handmatig te controleren. Dat is ook niet nodig, en zou zelfs onwenselijk zijn. Onderzoek en praktijk maken duidelijk dat afschrikking door middel van het opsporen en bestraffen van overtredingen in bepaalde situaties noodzakelijk is, maar niet voldoende om burgers en bedrijven te motiveren zich aan de regels te houden. De functie van opsporen en bestraffen is de samenleving te beschermen en aan goedwillende burgers te laten zien dat naleving van de regels de norm is en dat normafwijkend gedrag niet wordt geaccepteerd.

Om burgers en bedrijven te motiveren zich aan de regels te houden is een klimaat nodig waarin regelnaleving vanzelfsprekend is en waarin burgers en bedrijven de interne motivatie voelen om verplichtingen na te komen. De Belastingdienst wil de aanwezigheid van zo'n klimaat zoveel mogelijk bevorderen. Met het oog daarop wil de dienst een omgeving creëren waarin goed gedrag zoveel mogelijk wordt ondersteund en aangemoedigd.

Voor het bevorderen van compliance is cruciaal dat burgers en bedrijven vertrouwen kunnen stellen in de Belastingdienst. Dat waarmaken vraagt dat de integriteit van de dienst boven elke vorm van twijfel is verheven. Dat is het fundament onder het functioneren van de dienst. Daaraan vorm en inhoud geven is een verantwoordelijkheid van alle medewerkers van de dienst samen en vertaalt zich in de basiswaarden geloofwaardigheid, verantwoordelijkheid en zorgvuldigheid.

00066

Verwachtingen

Wat verwachten burgers en bedrijven van de Belastingdienst? 'De' burger bestaat niet, evenmin als 'het' bedrijf. Toch is er wel kennis over de verwachtingen die burgers en bedrijven van de Belastingdienst hebben. Dat ziet er als volgt uit.

Rechtvaardigheid

Uit onderzoek blijkt dat vertrouwen in de Belastingdienst een van de bepalende factoren is voor regelnaleving. Dat vertrouwen is mede afhankelijk van de door burgers en bedrijven ervaren steun en waargenomen rechtvaardigheid in het optreden van de Belastingdienst. Een gelijke, onpartijdige, respectvolle en ondersteunende behandeling van burgers en bedrijven draagt bij aan het vertrouwen in en het gezag van de Belastingdienst. En dat blijkt weer van positieve invloed op de compliance van burgers en bedrijven.

Snelheid

Snelheid is een belangrijke factor voor de mate waarin burgers en bedrijven het optreden van de Belastingdienst waarderen. Daar gebeurt ook al veel aan. Zo is het toeslagenproces er helemaal op ingericht toeslagontvangers elk maand tijdig de geboden inkomensondersteuning uit te betalen. Anders kunnen zij hun zorgpremie, hun huur en de rekening van hun kinderopvanginstelling niet betalen. En zo is de Douane zich al jarenlang bewust van het belang van snelheid bij de in- en uitvoer van goederen: controles worden zo uitgevoerd dat het goederenverkeer zo min mogelijk wordt belemmerd. En toch laat de Fiscale monitor zien dat het van burgers en bedrijven allemaal nog wel wat sneller mag en moet. Voor goedwillende burgers en bedrijven blijft de Belastingdienst daaraan werken.

Bescherming

Burgers en bedrijven verwachten optreden van de Belastingdienst tegen diegenen die het bewust minder nauw nemen met de regels. De tolerantie voor overtreding van de regels is door de jaren heen afgenomen. Van de Belastingdienst wordt verwacht dat zonder aanzien des persoons corrigerend wordt opgetreden waar regels worden overtreden. Als dat zichtbaar is, draagt dat eraan bij dat goedwillende burgers en bedrijven ook hun verplichtingen nakomen. Het gaat niet alleen om bescherming tegen belasting- en toeslagfraude. De dienst beschermt de samenleving ook tegen personen en organisaties die bijvoorbeeld bezig zijn met zorg- of vastgoedfraude, of bijvoorbeeld met de in- of uitvoer van verdovende middelen, of wapens.

Duidelijkheid

Burgers en bedrijven willen weten waar ze aan toe zijn en daarover heldere en duidelijke informatie krijgen. Gesprekken met ondernemers laten zien dat 'geen gedoe met de Belastingdienst' steeds hoger op hun prioriteitenlijstje staat. De Fiscale monitor laat zien dat burgers en bedrijven de dienst al een reeks van jaren relatief weinig transparant vinden.

Juistheid

Burgers en bedrijven willen door de Belastingdienst juist geïnformeerd worden. Onjuiste brieven voor bijvoorbeeld toeslagen, of de inkomstenbelasting halen vaak meteen de krant. Van de Belastingtelefoon wordt verwacht dat gegeven antwoorden helemaal juist zijn. En ondernemers willen erop kunnen rekenen dat zij na een aangiftetijdvak niet nog met correcties op ingediende aangiftes worden geconfronteerd, of dat nu voor belastingen, of voor douane is.

00066

Kansen *en* werk aan de winkel

De inspanningen van de medewerkers van de Belastingdienst hebben ertoe geleid dat de dienst er op veel terreinen beter voorstaat dan toen begin 2011 het Middellangetermijnplan 2015 werd gepresenteerd. De balans opmakend zijn kansen te onderscheiden die de dienst voor de komende jaren een zetje in de rug geven en belemmeringen die de dienst de komende tijd verder te lijf moet. Het is aan de dienst kansen de komende jaren te benutten en belemmeringen verder weg te werken. Een overzicht.

Werk aan de winkel

Internalisering handhavingsregie

De afgelopen jaren is gewerkt aan de doorontwikkeling van handhavingsregie. De commissie Stevens laat zien dat handhavingsregie nog veel meer een in de genen van de dienst verankerde manier van denken en werken moet worden. Zo wijst de commissie op een schijnbare tegenstelling tussen 'horizontalen' en 'verticalen'. Waar horizontaal toezicht in aparte teams is ondergebracht, zit dat ook in de organisatiestructuur. Horizontaal en verticaal toezicht zijn met dienstverlening en opsporing de hoofdcomponenten van de handhavingsstrategie van de Belastingdienst. Door uit het beschikbare instrumentarium goede keuzes te maken, is het mogelijk handhavingsregie naar een hoger plan te tillen.



*Een **krachtige** handhavingsaanpak.*

Krantenkoppen fraude

De afgelopen periode verschenen met een zekere regelmaat berichten in de media over fraude. Zorgfraude en fraude met de Gemeentelijke Basisadministratie zijn twee voorbeelden. De maatschappelijke tolerantie voor fraude neemt af, zeker in tijden waarin bezuinigingen op de rijksbegroting elkaar in hoog tempo opvolgen. De afgelopen jaren is op veel manieren in de aanpak van fraude geïnvesteerd. De Antifraudebox, de succesvolle inzet in het Klimoponderzoek en de recente introductie van risicoselectie bij Toeslagen zijn enkele voorbeelden. De opdracht is aan de samenleving te laten zien dat fraudebestrijding onderdeel is van een integrale en doordachte handhavingsstrategie.

Zicht op bedrijven

De handhavingsaanpak is nooit af en moet voortdurend worden doorontwikkeld en bijgesteld. Onder meer is er nog niet voldoende zicht op de goede benadering van het MKB-segment. De omvang en de diversiteit van het segment zijn de afgelopen jaren verder toegenomen. Naar verhouding zijn de aantallen controles daardoor afgenomen. De aanzetten voor een integrale aanpak zijn er. Daaraan moet de komende tijd vervolg worden gegeven.

Zicht op effecten en effectiviteit handhaving

Hoe meer kennis de dienst heeft over de effecten van interventies bij burgers en bedrijven, hoe gerichter die interventies kunnen worden ingezet. Het instrumentarium voor effectmeting is in ontwikkeling. Het is zaak de al beschikbare instrumenten nog beter te gebruiken en te leren van de

00066

daarbij opgedane ervaringen. Dat zal een belangrijke bijdrage leveren om grote aantallen burgers, bedrijven en goederen adequaat onder toezicht te brengen.

Automatisering

Sinds de externe doorlichting in 2009 is hard gewerkt aan het op orde brengen van de IV-keten. Klinkend resultaat is dat het aantal verstoringen drastisch is teruggebracht. Zo voldoet de dienst beter aan verwachtingen van burgers en bedrijven. Ook werkt de IV-keten aanzienlijk goedkoper dan een aantal jaren geleden. Tegelijkertijd moet er veel gebeuren. Het IV-landschap is nog steeds ingewikkeld, zowel aan de applicatie- als aan de infrastructuurkant. De beschikbare budgetten gaan voor het grootste deel op aan het in stand houden van wat er is, terwijl ook investeringen nodig zijn in vernieuwing, van het applicatielandschap *en* van de infrastructuur. De dienst is voor zijn functioneren afhankelijk van een goede IV-ondersteuning. De Belastingdienstbrede ambitie is in 2017 alle transacties met, en de informatieverstrekking aan burgers en bedrijven elektronisch te laten verlopen. En ook de medewerkers van de dienst hebben betere digitale ondersteuning nodig om hun werk goed te kunnen doen. Er is de komende tijd dan ook veel te doen om de IV-keten verder door te ontwikkelen.

Kansen

Start van de grote werving

Twee jaar geleden was het beeld dat het tot 2015/16 zou duren voordat de dienst extern zou kunnen werven. Inmiddels is de externe werving in volle gang. Dat is goed nieuws. Er komen eerder nieuwe medewerkers binnen. De overdracht van kennis door medewerkers die op termijn met pensioen zullen gaan kan zo eerder beginnen. De openstelling van vacatures biedt zittende medewerkers volop kansen op doorstroom naar een andere functie. Uitzendkrachten krijgen meer kansen in vaste dienst te treden. Eerder was dat allemaal niet of nauwelijks mogelijk. En er blijft gelden: de dienst heeft alle gemotiveerde medewerkers hard nodig om het werk aan te kunnen, zittende en nieuwe collega's.



*Goede werving en **instroombegeleiding.***

Handhavingsregie staat

Met de keuze voor handhavingsregie ligt er een stevige basis onder de aanpak van de dienst. Dit wordt onderschreven door de commissie Stevens, die daarover het volgende zegt: 'De leidende gedachte in de keuze van instrumenten is daarbij: *vertrouwen waar mogelijk, repressie waar nodig*. Het is een benadering en manier van denken waar de Commissie achter staat. Die benadering wordt bovendien ook internationaal (OESO) onderschreven [...]. Ze past ook goed binnen de [door de commissie geschetste] maatschappelijke ontwikkelingen.'.

Organisatiestructuur staat

De afgelopen jaren hebben in het teken gestaan van een aantal grote reorganisaties: de introductie van de landelijke Douaneorganisatie, de herinrichting van de IV-keten en de oprichting van het landelijke bedrijfsonderdeel Belastingen. Toeslagen heeft de organisatie aangepast aan de mogelijkheden van het Toeslagen Verstrekkingen Systeem. CFD heeft zich ontwikkeld tot een van de vier facilitaire concerndienstverleners binnen het Rijk. En CKC heeft de Belastingdienstacademie

00066

ingericht. Zo staat voor de komende jaren een basisstructuur waarbinnen aan dit Middellangetermijnplan uitvoering kan worden gegeven en het resterende deel van de taakstelling spoor I (efficiency en versobering) kan worden ingevuld. Belastingen heeft daarbij nog veel te doen bij de concentratie van werkzaamheden. Nieuwe structuuraanpassingen kunnen aan de orde komen om de organisatie te optimaliseren en om gelijke tred te houden met maatschappelijke en politieke ontwikkelingen. Daarop tijdig inspelen kan voorkomen dat op een later moment grotere ingrepen nodig zijn.

Taakstellingen verantwoord belegd

Het Middellangetermijnplan 2015 en het Strategisch Personeelsplan stonden voor een deel in het teken van de taakstelling van € 400 mln. structureel voor de jaren tot en met 2015. Inmiddels zijn langs de lijnen van spoor I (efficiency en versobering) en spoor II (vereenvoudiging) maatregelen doorgevoerd en ingepland waarmee de taakstelling bijna helemaal kan worden opgevangen. Dit doen we zonder dat het ten koste gaat van dienstverlening en toezicht. Er zijn nog de nodige inspanningen te verrichten om dat ook echt waar te maken. De uitgangspositie van de dienst is zo een stuk beter dan begin 2011. Het meest ingrijpende gevolg van de manier waarop de taakstelling is ingevuld, is de concentratie van werkprocessen en de sluiting van gebouwen onder het motto: 'Liever minder stenen, dan minder mensen'. De nieuwe structuur van Belastingen legt de basis voor deze aanpak.

Intensivering toezicht en invordering

In het Regeerakkoord van het kabinet Rutte II is € 157 mln. vrijgemaakt voor intensivering van het toezicht en de invordering (ITI). Recent is daar € 25 mln. bijgekomen, specifiek voor intensivering van het toezicht op toeslagen. Dit zijn impulsen voor het toezicht van de dienst. De dienst is zo in staat vervroegd te starten met het aannemen van medewerkers. De instromende medewerkers gaan aan de slag met de activiteiten die in het kader van intensivering toezicht en invordering zijn geformuleerd. De werving voor intensivering van toezicht en invordering biedt de Belastingdienst dan ook belangrijke kansen.

00066

Deel II:

Het verhaal van de Belastingdienst 2017

Missie Belastingdienst 2017

- ***Elke burger en elk bedrijf krijgt de behandeling die hij verdient.***
- ***Verantwoordelijkheid, kansen en professionele ruimte voor elke medewerker.***

Om burgers en bedrijven de behandeling te geven die zij verdienen, sluit de dienst aan bij de verwachtingen van burgers en bedrijven: rechtvaardigheid, snelheid, bescherming, duidelijkheid, en juistheid. En daarbij doet de dienst een beroep op de inzet, de professionaliteit en de motivatie van alle medewerkers.

Dit vertaalt zich in de volgende speerpunten voor de jaren tot en met 2017:
- kansen voor medewerkers;
- handhavingsregie;
- digitale Belastingdienst; en
- samenwerking.

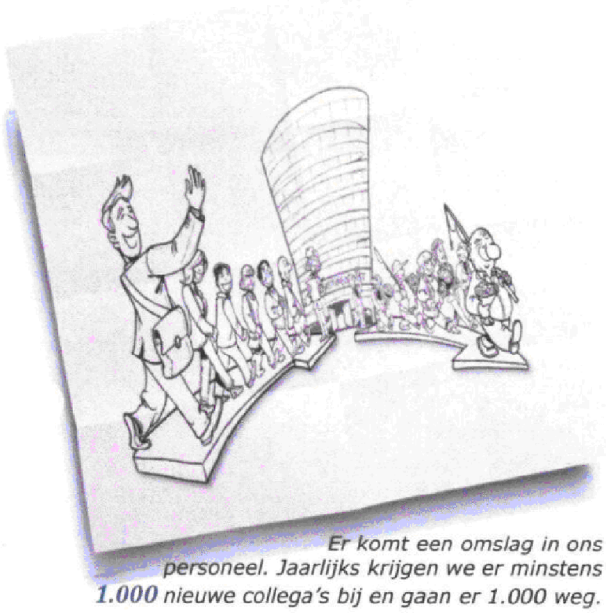
Bij het realiseren van deze speerpunten kan de dienst doorbouwen op de kansen die er zijn. Ook zijn er langs deze weg oplossingen te vinden voor de belemmeringen waarvoor de dienst zich ziet gesteld.

Kansen voor medewerkers

- Veel meer doorstroommogelijkheden voor zittende medewerkers
- Ruimte voor externe werving
- Concentratiebeweging Belastingen
- Teamleiders en (plv.) directeuren op de werkvloer
- Vertaling van de doelen van de dienst naar medewerkers op de werkvloer
- Goede begeleiding en sturing van zittende en nieuwe medewerkers
- Versnelde invoering van Lean
- Heldere positionering van de Belastingdienst op de arbeidsmarkt

Kansen

Dit jaar heeft de Belastingdienst voor het eerst in lange tijd massaal vacatures opengesteld. Dit is mogelijk dankzij de € 157 mln. die het kabinet heeft vrijgemaakt voor Intensivering van Toezicht en Invordering (ITI). Recent is daar nog een bedrag van € 25 mln. bijgekomen voor de intensivering van het toezicht op toeslagen. Met deze extra investeringen is een lange periode van doorlopende werving van start gegaan. De komende jaren stromen op jaarbasis ongeveer 1000 medewerkers uit, onder meer omdat zij de pensioengerechtigde leeftijd bereiken. Dat aantal zal geleidelijk oplopen tot ca. 1300. Daarmee ontstaan vergelijkbare aantallen vacatures binnen de dienst.



Er komt een omslag in ons personeel. Jaarlijks krijgen we er minstens ***1.000*** *nieuwe collega's bij en gaan er 1.000 weg.*

Dat is een grote kans. Nadat de dienst vele jaren 'op slot' heeft gezeten, ontstaat ruimte voor zittende medewerkers om binnen de Belastingdienst horizontaal of verticaal naar een andere functie door te stromen. Dit biedt nieuwe loopbaanperspectieven en vergroot de mogelijkheden om breder binnen de dienst te profiteren van kennis en ervaring die medewerkers de afgelopen jaren hebben opgedaan. De voor de lopende taakstelling nog noodzakelijke krimp is zo ook makkelijker op te vangen. En er ontstaan mogelijkheden nieuwe kennis en andere vaardigheden de dienst binnen te halen door medewerkers van buiten aan te nemen: starters op de arbeidsmarkt, uitzendkrachten uit de kweekvijvers van de Belastingtelefoon en Toeslagen, en zij-instromers met een aantal jaren ervaring, bijvoorbeeld in de adviespraktijk. Daarbij wordt meteen ook structureel ingezet op het in dienst nemen van arbeidsgehandicapten. De instroom van nieuwe medewerkers helpt de dienst bij het verbreden van de handhavingsaanpak.

Naast de instroom van nieuwe medewerkers staan de komende jaren nog in het teken van de concentratiebeweging bij Belastingen. De consequenties daarvan zijn niet altijd leuk: kantoren gaan sluiten en werk wordt verplaatst, waarbij medewerkers voor de keuze komen te staan met het werk mee te gaan, of andere werkzaamheden op te pakken. Medewerkers hebben bij de concentratie keuzevrijheid . Een tweede – dienstbrede – tendens is de toenemende complexiteit van het werk en de voortschrijdende automatisering van administratieve processen. Waar nu iedereen nog hard nodig is, zijn op termijn minder administratieve medewerkers nodig. Hetzelfde werk wordt dan met minder mensen gedaan. De bijbehorende krimp gaat voor een heel deel

00066

vanzelf als gevolg van functioneel leeftijdsontslag. Voor een deel zal in goed overleg met de betrokken medewerkers worden gekeken welke andere mogelijkheden er zijn.

Binnen de dienst is een sfeer nodig waarin medewerkers van verschillende achtergronden zich gerespecteerd en gewaardeerd voelen (inclusiviteit). Dit is een belangrijk thema, zeker ook nu nieuwe medewerkers de organisatie binnenkomen. Medewerkers moeten op een prettige manier met elkaar kunnen samenwerken, elk met hun eigen talenten, achtergronden, persoonlijke omstandigheden en zienswijzen. Dan versterken zij elkaar en dragen zij optimaal bij aan de resultaten van de dienst. Het creëren van de voorwaarden daarvoor is een verantwoordelijkheid van managers en medewerkers samen.

Vacaturevervulling

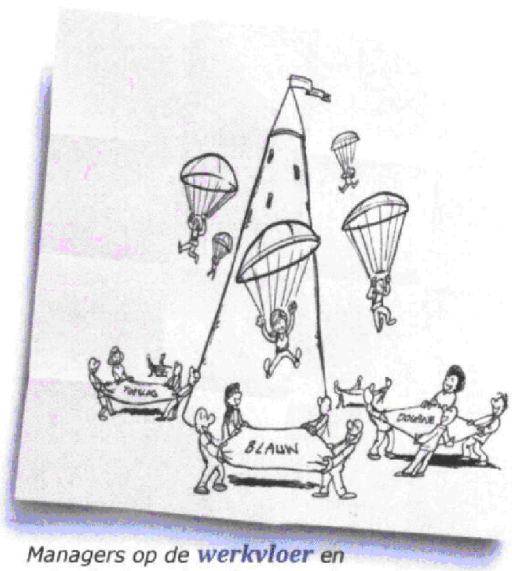
Het is lang geleden dat de Belastingdienst zoveel vacatures kon openstellen. De dienst doet sinds kort weer de nodige ervaring op met werving en selectie en met de opvang en begeleiding van nieuwe medewerkers. Met de inrichting van het Employability Center en de Belastingdienstacademie zijn twee belangrijke stappen gezet om door- en instroom en opleiding van zittende en nieuwe medewerkers in goede banen te leiden. Employability Center en Belastingdienstacademie kunnen ook een belangrijke bijdrage leveren aan de positionering van de dienst op de arbeidsmarkt als organisatie waar opleiding en persoonlijke ontwikkeling van medewerkers belangrijk worden gevonden. Op grond van de tot nog toe opgedane ervaringen zullen werving en opleiding verder worden verbeterd.

De opvang en begeleiding van medewerkers zal vooral plaatsvinden binnen hun eigen bedrijfsonderdeel. Dit vraagt de inzet van managers en van zittende medewerkers binnen die bedrijfsonderdelen. Zij helpen in- en doorstromende collega's hun weg in de dienst en binnen het eigen organisatieonderdeel te vinden. De HR-kolom heeft in dit traject een belangrijke begeleidende en faciliterende rol. De inpassing van Belastingdienstbrede elementen in de introductie van medewerkers die van buiten de Belastingdienst instromen, wordt uitgewerkt.

Nu zoveel medewerkers de dienst op termijn gaan verlaten, is het van belang ook werk te maken van de overdracht van bestaande kennis en kunde aan nieuwe medewerkers. Alleen zo is de komende uitstroom van zeer ervaren krachten goed op te vangen. Ook wordt in kaart gebracht wat bedrijfsonderdelen nodig hebben in termen van vaardigheden en kennis- en opleidingsniveaus. Dit inzicht is de basis voor gerichte werving van nieuwe medewerkers en voor het opleiden van zittende medewerkers, aansluitend op de toekomstige personeelsbehoefte van de dienst.

Managers op de werkvloer

(Plv.) directeuren en teamleiders laten in hun eigen gedrag zien wat zij van hun medewerkers verwachten. Hun verantwoordelijkheid ligt op de werkvloer, hun focus bij medewerkers en bij de inhoud van het vak. Daarvoor hoeven zij niet inhoudelijke superspecialisten te zijn. Wel moeten zij zoveel van het werk weten dat zij voor medewerkers gesprekspartner kunnen zijn en de problemen van het werk snappen.



*Managers op de **werkvloer** en volop bezig met de focus op de medewerker en de vakinhoud.*

00066

Teamleiders en medewerkers

Medewerkers zijn het grootste kapitaal van de dienst. De duurzame inzetbaarheid van medewerkers is een gedeeld belang van medewerkers zelf en van de Belastingdienst. Teamleiders steken hun tijd in het begeleiden van hun medewerkers en van hun team. Met hun (plv.) directeur vertalen teamleiders de doelstellingen van de Belastingdienst naar de werkzaamheden van hun team. Daarover zijn teamleiders met medewerkers in gesprek: wat wordt er van hen verwacht en hoe maken zij dat in de praktijk (wel of niet) waar? Daarop spreken zij medewerkers aan. Medewerkers hebben er recht op te weten wat er van hen wordt verwacht, welke resultaten zij moeten behalen en hoe dat onderdeel is van de dienstbrede aanpak. Dit past bij het vergroten van de professionele ruimte en verantwoordelijkheid van medewerkers. Ook sluit dit aan bij Het Nieuwe Werken. Medewerkers zullen vaker niet meer vijf dagen per week acht uur per dag op een vaste kantoorplek werken. Er komt meer flexibiliteit in de keuze voor plekken die het beste passen bij de werkzaamheden die zij op een bepaald moment verrichten. Dat maakt het nog belangrijker dat medewerkers in teamverband en op individuele basis weten wat er van hen wordt verwacht.



*Meer **doorstroom** tussen de afdelingen en functies door de ruimte die er ontstaat.*

Ook de loopbaan van medewerkers is onderwerp van gesprek: zit de medewerker op de goede plek, welke mogelijkheden zijn er voor horizontale of verticale doorgroei, welke opleidingen horen daarbij, wat zijn de gevolgen van reorganisaties, etc. Teamleiders houden medewerkers die toe zijn aan een volgende stap in hun loopbaan niet vast, omdat ze onmisbaar zouden zijn. Meer doorstroom van medewerkers tussen afdelingen en functies is in het belang van de individuele medewerker en in het bredere belang van de dienst. Dat overstijgt het belang van een enkel team en een enkele teamleider. Als omstandigheden op het werk of in de privésfeer een medewerker belemmeren in het uitvoeren van zijn of haar werkzaamheden, is de teamleider gesprekspartner om te kijken hoe daar in de dagelijkse praktijk mee om te gaan, en daar oplossingen voor te vinden. Zo wordt gewerkt aan het terugdringen van verzuim, in het belang van medewerkers zelf *en* in het belang van de dienst.

Teamleiders komen in actie als de manier waarop het werk is georganiseerd in de weg staat aan een goede uitvoering van werkzaamheden. Dat kunnen omstandigheden zijn binnen het team, maar ook omstandigheden die buiten het team liggen: elders binnen de Belastingdienst, of zelfs buiten de dienst. Teamleiders signaleren die en kijken of die zich laten oplossen. Zo nodig roepen zij daarbij de hulp in van hun (plv.) directeur.

(Plv.) directeuren en teamleiders

(Plv.) directeuren begeleiden hun teamleiders zoals teamleiders hun medewerkers begeleiden: door met hen de doelstellingen voor hun teams te formuleren, door dienstbaar te zijn aan het bereiken van de gewenste resultaten, door klankbord te zijn en door hen aan te spreken. De tijd dat (plv.) directeuren en teamleiders een (groot) deel van hun tijd weg waren van de werkvloer en bezig waren met het formuleren van beleid – Belastingdienstbreed, of voor hun eigen dienstonderdeel – is definitief voorbij.

Uitgangspunt is dat (plv.) directeuren en teamleiders een aantal jaren op een bepaalde plek werken. Zo raken zij vertrouwd met de medewerkers en met het werk en renderen zij optimaal. Dit

00066

betekent dat bij het uitstippelen van hun loopbanen steeds de balans in het oog wordt gehouden tussen continuïteit op de werkvloer en hun persoonlijke ontwikkeling.

Lean

De Belastingdienst is in 2011 begonnen met de introductie van Lean. Met Lean wordt een voortdurende kwalitatieve verbetering van het werk beoogd. Lean legt de verbinding tussen het werk en de betekenis daarvan voor burgers en bedrijven en is een bewezen manier om medewerkers permanent invloed te geven op hun eigen werk. Het versterkt het denken in te bereiken doelen en resultaten en ondersteunt de bewaking of die worden gerealiseerd. Verder draagt Lean bij aan het voortdurend verbeteren van ketenprocessen. De toepassing van Lean vraagt van managers dat zij – fysiek, en misschien steeds vaker ook virtueel – intensief in contact staan met hun medewerkers. Dit ondersteunt de doelstelling dat managers op de werkvloer te vinden moeten zijn en bezig zijn met het verbeteren van de uitvoering van het werk. Lean zal versneld worden ingevoerd.

Aantrekkelijke werkgever

Op korte termijn is het in de meeste gevallen naar verwachting relatief makkelijk nieuwe mensen voor werk bij de Belastingdienst te interesseren. De aantallen binnengekomen sollicitatiebrieven laten dat zien. De arbeidsmarkt is ontspannen en een baan bij de overheid biedt zekerheid. Nog niet lang geleden zag het er naar uit dat er krapte op de arbeidsmarkt zou komen. Naar de huidige stand valt dat mee.

Toch is het niet een gegeven dat de dienst altijd makkelijk goede nieuwe mensen kan aannemen. Zo is het voor CAO en CIE heel lastig om goede IT'ers te werven. En de arbeidsmarkt kan over een aantal jaren flink veranderd zijn. Er kan een moment komen dat de dienst meer dan nu de concurrentie aan moet met andere werkgevers. Dit vraagt om bezinning op wat de dienst medewerkers in de toekomst te bieden heeft en op hoe bij hun interesses en belevingswereld is aan te sluiten. Ook vraagt dit om een heldere positionering van de Belastingdienst: duidelijker maken waar de dienst voor staat en wat de dienst doet, kan een positieve bijdrage leveren aan het imago van de dienst, overigens niet alleen op de arbeidsmarkt, maar ook breder in de samenleving. De nieuwe arbeidsmarktcampagne: '*Nederland kan niet zonder* ***de Belastingdienst*** *kan niet zonder jou*' is recent van start gegaan.

Naar verwachting zullen nieuw ingestroomde medewerkers na een aantal jaren bij de dienst te hebben gewerkt vaker besluiten hun carrière buiten de dienst voort te zetten. Dat is niet erg. In- en uitstroom maken het personeelsbestand flexibeler, dragen bij aan het vergroten van het verandervermogen van de organisatie en passen prima in het streven de handhavingsregie te versterken.

De Belastingdienst heeft alle gemotiveerde medewerkers hard nodig, zittende medewerkers die al (tientallen) jaren voor de dienst werken *en* nieuwe medewerkers die de komende tijd in steeds groteren getale de dienst zullen binnenkomen. De dienst wil optimaal gebruik maken van de kennis en het vakmanschap van *alle* medewerkers. Dit onder het motto:

Iedere medewerker neemt zijn verantwoordelijkheid, en krijgt kansen en professionele ruimte.

00066

Handhavingsregie

- Elke burger en elk bedrijf krijgt de behandeling die hij verdient
- Belastingdienstbreed werken onder handhavingsregie
- Consequent communiceren over de uitgangspunten van de gekozen aanpak
- Werkende risicoclassificatie en effectmeting op orde
- Meer ruimte en scherper op resultaat
- Professionaliteit (kennis, moreel gezag, sociale vaardigheden, klimaat, ruimte *en* resultaat)
- Vaktechniek eren

Handhavingsregie is het bewust kiezen welke instrumenten, in welke combinatie en met welke diepgang worden ingezet om in een bepaalde situatie verbetering in het nalevingsgedrag te bereiken dan wel goed gedrag te ondersteunen.

Met de inzet van handhavingsregie probeert de Belastingdienst over de hele linie het uitgangspunt waar te maken dat elke burger en elk bedrijf de behandeling krijgt die hij verdient. De uitgangspunten van handhavingsregie zijn inmiddels in detail uitgewerkt in de Leidraad 'Handhavingsregie in (de) uitvoering'. Er kunnen tientallen vormen van handhaving worden ingezet, waaronder gerichte voorlichting, horizontaaltoezichtconvenanten, communicatie over handhavingsactiviteiten, invorderingsonderzoeken, surveillance in havengebieden, dienstverlenend toezicht, samenwerking met andere organisaties, boekenonderzoeken en opsporingsonderzoeken. Handhavingsregie is ook de komende jaren *het* centrale uitgangspunt voor het optreden van de dienst.

Bij aandacht voor fraudezaken in de media wordt soms een beeld neergezet van een incidentgedreven aanpak. De dienst zet daar een brede, op handhavingsregie gestoelde aanpak tegenover waarvan ook de fraudeaanpak integraal onderdeel is. Het uitgangspunt dat een grote meerderheid van goedwillende burgers en bedrijven aan hun verplichtingen wil voldoen, is valide. Daar hoort een dienstverlenende houding bij van een dienst die gerechtvaardigd vertrouwen als uitgangspunt neemt voor zijn optreden. 'Elke burger en elk bedrijf krijgt de behandeling die hij verdient' betekent dan ook niet dat alle burgers en alle bedrijven op individuele basis handmatig 100% worden gecontroleerd.



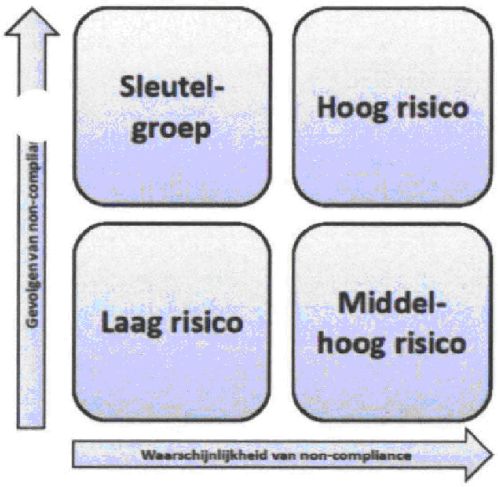
*Elke burger en elk bedrijf krijgt de **behandeling** die hij verdient.*

De dienst werkt risicogericht en creëert waar mogelijk proactief een omgeving waarin burgers en bedrijven worden ondersteund en gestimuleerd zich aan de regels te houden en waarin de kans dat zij fouten maken zo klein mogelijk is. Daarbij wordt gebruik gemaakt van handige keuzes bij de inrichting van aangiftesoftware, goede voorlichting, soepel lopende massale processen, het voorinvullen van informatie, goede – en waar nodig kritische – uitvoeringstoetsen bij nieuwe wet- en regelgeving, aansluiting bij door de markt ontwikkelde keurmerken, vooroverleg, afspraken in het kader van horizontaal toezicht, AEO-certificaten, samenwerking met andere overheden, etc.

00066

Bij de aanpak hoort dat het welbewust niet naleven van de regels niet acceptabel is en stevig wordt aangepakt. Binnen en buiten de Belastingdienst worden barrières opgericht waarmee fraude zoveel mogelijk kan worden voorkomen, gedetecteerd en bestreden. Zo beschermt de dienst de samenleving tegen diegenen die voor eigen gewin de regels overtreden. Dit vraagt intensieve samenwerking, binnen de dienst *en* met externen. Er wordt voortdurend gezocht naar de balans tussen een goede dienstverlening en een effectieve fraudebestrijding. Door consequent vanuit deze uitgangspunten op te treden, is intern *en* extern over het voetlicht te brengen dat de dienst zijn taak goed en verantwoord invult.

Om elke burger en elk bedrijf de behandeling te geven die hij verdient, wordt de (leer)cirkel van handhavingsregie consequent helemaal doorlopen. De dienst maakt op grond van vastgestelde risico's en kenmerken van (groepen van) burgers en bedrijven keuzes welke instrumenten in welke situatie worden ingezet en welke effecten daarmee worden beoogd. Het maken van die keuzes wordt expliciet in de werkwijze en in de organisatie verankerd. Ook wordt consequent bewijs verzameld of gepleegde interventies hebben bijgedragen aan het vergroten van de nalevingsbereidheid (effectmeting). Daarbij is het zaak gewoon te beginnen met wat er aan kennis beschikbaar (te maken) is en niet te blijven hangen in wat allemaal niet bekend is. In de incassoketen is voor effectmeting al veel pionierswerk verricht, waar de dienst breder profijt van kan hebben.



Het afgebeelde kwadrant is Belastingdienstbreed een basismodel voor een gestructureerde risico-indeling van burgers en bedrijven. Het kan de gekozen werkwijze ondersteunen. Toepassing vraagt een grote inzet op het ontsluiten en verzamelen van informatie, binnen de dienst en in samenwerking met andere overheidspartijen en met marktpartijen.

Voor alle onderdelen van het primaire proces gelden de komende jaren eigen opdrachten en uitdagingen.

Douane

De volumes en de variëteit van de internationale handel nemen toe, terwijl de financiële middelen van de Douane en van douanepartners afnemen. De Douane brengt de *totale* goederenstroom onder toezicht: om de afdracht van douanemiddelen te bevorderen *en* om de samenleving te beschermen tegen verboden goederen. Daarbij houdt de Douane vast aan zijn voortrekkersrol bij het verbeteren van de concurrentiepositie van het bedrijfsleven. Ook de implementatie van nieuwe Europese douanewetgeving (Union Customs Code) zal het nodige van de Douane vergen. Al deze ontwikkelingen zijn niet op te vangen zonder voortdurende innovatie en voortdurende verbetering van processen. 'One stop shop' en de inrichting van gemeenschappelijke informatieplatforms helpen de Douane 'meer met minder' te doen. De aanpak kan alleen succesvol zijn als expliciet keuzes worden gemaakt welke stromen welke aandacht krijgen. Daarbij zal ook de vraag aan de orde komen in hoeverre verdergaand maatwerk in het toezicht nodig en mogelijk is.

Toeslagen

De uitdaging voor Toeslagen is communicatie, dienstverlening en toezicht steeds beter te differentiëren op grond van het gedrag van individuele toeslagaanvragers. Om dat te laten slagen, is een goede informatiepositie cruciaal. Goedwillende aanvragers krijgen hun toeslag snel. Zij worden zo door de aanvraag geleid dat fouten worden voorkomen. Maken zij toch een foutje, dan worden zij snel geholpen om dat weer recht te zetten. Toeslaggerechtigden die nog niet bij de

00066

dienst bekend zijn, zullen vaker langer moeten wachten op hun voorschot. Zij moeten eerst aanvullende informatie verschaffen waaruit hun recht blijkt. Dit is in lijn met de Belastingdienstbrede aanpak zoveel mogelijk barrières op te werpen om de uitbetaling van toeslagen aan kwaadwillende aanvragers te voorkomen. Toeslaggerechtigden die zich niet aan de regels hebben gehouden, zullen merken dat de dienst de teugels aantrekt, bij de terugvordering en met het opleggen van boetes. Al deze maatregelen vergen intensieve samenwerking met andere partijen, binnen de dienst en daarbuiten.

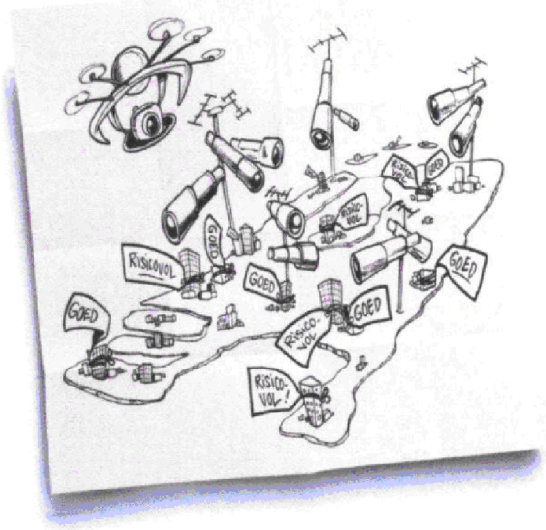
Belastingen

Bij Belastingen draait het de komende jaren om: 'sterk toezicht, slimme organisatie, stap voor stap'. De vier segmenten werken vanuit de volgende uitgangspunten.

Particulieren. De aanpak van het Particulierensegment kenmerkt zich door 'ontzorgen'. De introductie van de Vooringevulde Aangifte (VIA) is een belangrijke vereenvoudiging voor burgers. Met de voortschrijdende digitalisering van het hele aangifteproces wordt het mogelijk burgers nog beter te ondersteunen bij het voldoen aan hun verplichtingen. Het toezicht op particuliere belastingplichtigen wordt geïntensiveerd met geautomatiseerd corrigeren en met de extra capaciteit die in het kader van Intensivering Toezicht beschikbaar is gekomen. De bedoeling is daadwerkelijk veel dichter op de actualiteit te gaan werken. Dit maakt het mogelijk het verkeer met burgers informeler te laten verlopen en optimaal gebruik te maken van mijn.belastingdienst.nl. De gekozen werkwijze wordt ondersteund met de concentratie van de werkzaamheden van het segment.

Midden- en kleinbedrijf. Het MKB-segment omvat ca. 1,5 mln ondernemingen. Ongeveer de helft is ZZP-er. De diversiteit binnen het segment is groot. Om het verantwoord te kunnen behandelen, wordt, geïnspireerd op het hierboven beschreven basismodel, een indeling in subgroepen uitgewerkt. Daarbij wordt gekeken naar aspecten als financieel belang, complexiteit van fiscale problematiek, de consequenties van, en de kans op noncompliance. Voor MKB-ondernemers met een fiscaal dienstverlener worden kenmerken van het totale klantenbestand van de dienstverlener bij de indeling betrokken. De dienst ontwikkelt voor elke subgroep een op de vastgestelde en verwachte risico's toegesneden behandelaanpak.
Daarbij wordt bezien hoe binnen die aanpak de dialoog met fiscaal dienstverleners vorm kan krijgen over de specifieke risicokenmerken van hun klantenkringen. Zo krijgen ook MKB-ondernemers de behandeling die zij verdienen.

Risicoclassificatie
voor bedrijven.



Grote ondernemingen. Het segment Grote ondernemingen werkt volop aan de implementatie van handhavingsregie. Door het segment langs de lijnen van risicocategorieën verder in kaart te brengen, is het mogelijk afgewogen keuzes te maken bij de inzet van de beschikbare capaciteit. Ook hier kan het basismodel een inspiratie zijn. De afgelopen tijd is er discussie in de samenleving over de fiscaliteit van internationaal opererende ondernemingen. Voor het segment is de uitdaging verantwoord om te gaan met daaruit voortvloeiende dynamiek.

Semimassale processen. Voor dit segment is de uitdaging de semimassale processen verder op orde te brengen. De voorgenomen concentratiebewegingen moeten daaraan een bijdrage leveren.

00066

De overdracht van werkzaamheden moet zorgvuldig verlopen, zodat het werk niet wordt verstoord. Binnen het segment behoeft ook de invordering verder de aandacht. Daarbij is de aansluiting van de invordering op de bredere handhavingsregie binnen de dienst belangrijk. Er kan worden voortgebouwd op de inmiddels ontwikkelde systematiek voor effectmeting. Die maakt het mogelijk vorderingen op individuele basis te volgen.

Professionaliteit

Het werk van de Belastingdienst laat zich voor een groot deel standaardiseren en automatiseren. Toch blijven er situaties die vragen om maatwerk. Medewerkers hebben dan ruimte nodig voor individuele afwegingen. Ook dat is onderdeel van handhavingsregie. Anders verwordt standaardisatie tot letterknechterij en raken medewerkers 'gerobotiseerd'. Dat wordt door burgers en bedrijven uiteindelijk niet begrepen en doet geen recht aan de complexiteit waarin de dienst opereert.

Elke medewerker neemt zijn ***verantwoordelijkheid*** *en krijgt* ***kansen*** *en* ***professionele ruimte****.*



Tussen standaardisatie en maatwerk bestaat een onvermijdelijk spanningsveld. Van medewerkers wordt verwacht dat zij daarin de goede keuzes maken. Anders verwordt maatwerk tot willekeur. Medewerkers moeten in staat zijn gemaakte keuzes te verantwoorden en uit te leggen: aan burgers en bedrijven *en* intern binnen de dienst. Dat lukt alleen als in de besluitvorming en de communicatie *kennis*, *moreel gezag*, *sociale vaardigheden*, *klimaat*, *ruimte* en *resultaat* tot hun recht komen. In het samenspel van al die factoren schuilt de ***professionaliteit*** waarmee medewerkers van de Belastingdienst hun dagelijkse werk verrichten. Dat vraagt het nodige van medewerkers, van teamleiders en van (plv.) directeuren.

Kennis. Kennis is de kurk waarop de Belastingdienst drijft. Kennis wordt steeds gedetailleerder en specialistischer van aard en moet permanent worden verworven, vernieuwd, overgedragen en toegepast. Dat gebeurt op de werkvloer, via digitale media, in interactie met de buitenwereld, in opleidingstrajecten via de Belastingdienstacademie, etc. Met de instroom van nieuwe medewerkers is nog meer aandacht nodig voor gestructureerde overdracht van de kennis die medewerkers langjarig binnen de dienst hebben opgebouwd.

De Belastingdienst kan niet zonder borging en ontwikkeling van kennis in een goed ontwikkelde vaktechniek. Dat raakt alle aspecten van het werk. Vaktechnische inschattingen bij bijvoorbeeld de inrichting van de massale processen voor de inkomstenbelasting en voor toeslagen kunnen van belang zijn voor honderdduizenden burgers tegelijk. Bij vaktechnische inschattingen voor de vennootschapsbelasting kunnen in een individueel geval honderden miljoenen euro's in het spel zijn.

Moreel gezag. Vertrouwen in de Belastingdienst is een van de bepalende factoren voor regelnaleving. Dat vertrouwen is mede afhankelijk van de door burgers en bedrijven ervaren steun en waargenomen rechtvaardigheid in het optreden van de dienst. Vertrouwen moet steeds opnieuw worden verdiend en vraagt dat medewerkers met moreel gezag naar buiten treden. De basiswaarden geloofwaardigheid, verantwoordelijkheid en zorgvuldigheid zijn daarvoor het stevige fundament. Daarbij hoort de drive het werk van de dienst voortdurend te verbeteren met als doel

00066

burgers en bedrijven rechtvaardig te behandelen, hen te beschermen en hen snel, juist en duidelijk te bedienen.

Sociale vaardigheden. De dienst is op alle niveaus constant in contact met burgers en bedrijven. Daarvoor is veel *sociale* kennis nodig, voor individuele contacten aan de telefoon, aan de balie, in vooroverleg, etc. Het gaat ook meer en meer over massale uitingen via brieven, via social media, via de website. En het gaat over kennis van gedrag en gedragsbeïnvloeding. De juiste toon kan belangrijk bijdragen aan de mate van acceptatie van beslissingen van de dienst, zeker waar die niet in alle gevallen in het voordeel van burgers en bedrijven uitvallen.

Klimaat. Het werkterrein van de dienst is zo ingewikkeld geworden dat het voor niemand meer helemaal is te overzien. Dit vraagt om een klimaat waarin het delen en waarderen van elkaars kennis en kunde de norm is. Oplossingen komen tot stand in samenwerkingsverbanden tussen verschillende disciplines, binnen teams en over teamgrenzen heen. Dilemma's worden ter discussie gesteld, twijfels gedeeld, successen gevierd. Waar maatwerk aan de orde is, wordt altijd met de teamleider en collega's besproken wat de goede koers is. Alleen zo zijn complexe dossiers nog tot een goed einde te brengen.

Ruimte. Burgers en bedrijven verwachten van de dienst een gelijke behandeling van gelijke gevallen. Medewerkers toetsen hun handelen aan de kaders van eenheid van beleid en uitvoering. Dat vergt inzicht in die kaders en het vermogen een goede inschatting te maken van de consequenties van beslissingen binnen het grotere geheel van regelgeving, beleid en uitvoeringspraktijk.

*Op je **kennis** en **vakmanschap** af kunnen gaan.*



Van medewerkers wordt lef gevraagd om bij te dragen aan het beleid van de dienst. Zij kunnen suggesties doen voor dienstbrede beleidsaanpassingen. Medewerkers mogen van mening zijn dat strikte toepassing van het geldende beleid in een individuele situatie tot ongewenste uitkomsten leidt. Met de teamleider en de collega's wordt dan bekeken wat op grond van de feiten, omstandigheden en geldende wet- en regelgeving de juiste beslissing is. Daarbij wordt beoordeeld of de gewenste uitkomst als individuele beslissing binnen het geldende beleid past, daarbinnen te rechtvaardigen is, of dat eerst het gesprek over bijstelling van dat beleid moet worden gestart.

Resultaat. De dienst werkt voor burgers en bedrijven en voor de samenleving. Werk wordt niet gedaan om actiepunten te kunnen afstrepen, maar om afgesproken resultaten na te streven en te realiseren. Daar hoort de bereidheid bij verantwoording af te leggen over het geleverde werk, efficiënt om te gaan met de inzet van tijd en middelen, en feedback te geven en te ontvangen. Met de inzet van Lean en handhavingsregie wordt voortdurend gestreefd naar het verbeteren van de prestaties van de dienst voor burgers en bedrijven en voor de samenleving.

00066

Digitale Belastingdienst

- Bijna 100% elektronische communicatie met burgers en bedrijven
- Gebruik van social media en apps
- Vangnet voor nietzelfredzamen
- Adequate digitale ondersteuning voor medewerkers
- Gegevenshuishouding op orde
- Daling beheerskosten IV-landschap ten gunste van vereenvoudiging en modernisering
- IV-infrastructuur op orde

De Belastingdienst wil intern en extern doorontwikkelen tot een *digitale* Belastingdienst. Het inkomende en uitgaande berichtenverkeer met burgers en bedrijven verloopt in de toekomst vrijwel helemaal langs elektronische weg. Ook de medewerkers van de dienst zullen steeds beter elektronisch bij hun werk worden ondersteund. Systemen zullen niet langer het karakter hebben van 'zoekplaatsen'. Zij bieden informatie zo aan dat burgers en bedrijven weten wat er van hen wordt verwacht. Medewerkers krijgen de informatie en analyses gepresenteerd die zij voor hun werk nodig hebben.

De afgelopen jaren zijn goede resultaten geboekt bij het op orde brengen van de informatievoorziening. De realisatie van de doelen uit dit Middellangetermijnplan stelt nog verdergaande eisen aan de IV-keten. CIE positioneert zich daarbij als IV-dienstverlener binnen de overheid, CAO als system integrator van de Belastingdienst.



Een volledig ***gedigitaliseerde*** *dienst.*

Digitale Belastingdienst – extern

Digitale communicatie biedt grote mogelijkheden voor verbetering van de dienstverlening aan burgers en bedrijven. De ambitie is dat zij de voor hen relevante gegevens gemakkelijk digitaal kunnen terugvinden. Ook zullen zij hun zaken met de Belastingdienst digitaal kunnen regelen, zonder dat kennis van Belastingdienstprocessen nodig is. Dit laat zich in een papieren wereld niet realiseren. Naar verwachting zullen de mogelijkheden de komende jaren alleen maar verder toenemen. Daar wil de dienst op inspelen. Gelijktijdig levert digitalisering een belangrijke bijdrage aan de invulling van de taakstellingen waar de dienst nog voor staat.

Burgers en bedrijven moeten op elk gewenst moment inzicht krijgen in de stand van hun aangiften, aanvragen, bezwaarschriften, betalingen, etc. Informatie over rechten en verplichtingen wordt voor burgers ontsloten op een wijze die aansluit op hun kennis en vaardigheden. Als eerste stap kunnen burgers op korte termijn digitaal post van de Belastingdienst ontvangen via de berichtenbox. Ook worden nieuwe webportals ontwikkeld (mijn.belastingdienst.nl). Social media krijgen een volwaardige plaats in de handhavingsaanpak van de dienst. En er wordt een aanpak ontwikkeld voor een integralere inzet van de verschillende dienstverleningskanalen (telefoon, website, berichtenbox, social media). Verder zullen geleidelijk apps worden geïntroduceerd waarmee burgers en bedrijven bepaalde zaken met de dienst kunnen

00066

afhandelen. Voor burgers die niet meekunnen in de ontwikkeling van de elektronische Belastingdienst, wordt een vangnetvoorziening ontwikkeld.

Voor bedrijven wordt het verplichte gebruik van de SBR-standaard geleidelijk uitgebreid naar meer aan te leveren stromen. In de architectuur wordt verankerd dat alle Belastingdienststromen via twee kanalen worden aangeboden: een basisvoorziening via het persoonlijk domein voor ondernemers en een voorziening via het SBR-kanaal voor de fiscaal dienstverleners en ondernemers die gebruik maken van commerciële softwarepakketten.

Digitale Belastingdienst – intern

*Het verbeteren van de **automatisering** intern en voor burger en bedrijf.*



Ook voor medewerkers van de dienst is een goede digitale ondersteuning van cruciaal belang. Verbetering van de digitale mogelijkheden voor burgers en bedrijven kan niet zonder verbetering van de digitale mogelijkheden voor medewerkers. De komende jaren wordt plaats-, tijd- en apparaatonafhankelijk werken verder mogelijk gemaakt. Daarmee zijn in het primair proces aanzienlijke efficiencyvoordelen te behalen. De eerste stap is de uitrol van de Digitale Werkplek Belastingdienst, waarbij de vaste PC's op de bureaus worden vervangen door laptops en ook steeds meer door tablets.

De dienst beschikt over heel veel informatie. Die data zullen beter worden ontsloten. Ook zullen nieuwe databronnen worden aangeboord die helpen beelden van burgers en bedrijven completer te maken. Zo zal digitalisering bijdragen aan verbetering van de informatieposities van de dienst over burgers en bedrijven. Een goede informatiepositie is de basis voor de toepassing van handhavingsregie, voor de ontwikkeling van intelligence en voor effectmeting. Zonder die informatie kunnen medewerkers hun werk niet meer goed doen. De IV-keten levert de noodzakelijke voorzieningen.

Gegevenshuishouding

Gegevens vormen steeds meer de basis voor het handelen van de Belastingdienst: bij het uitwisselen van informatie met burgers en bedrijven, bij het uitwisselen van informatie met andere overheidspartijen en bij de inzet van handhavingsregie door medewerkers van de dienst. Het gaat daarbij soms om massale gegevens over veel burgers en bedrijven tegelijk, soms om informatie over een individuele burger of een individueel bedrijf.

Een goed opgezette gegevenshuishouding wordt van steeds groter belang voor een goede uitvoering van de taken van de dienst. Dat blijkt nog lang niet altijd eenvoudig. Ook horen daar waarborgen bij voor een verantwoord gebruik en verantwoorde opslag van gegevens. Daarmee moet de dienst dus hard aan de slag. De IV-keten geeft daaraan invulling, samen met CFD en de Centrale Administratie. De uitgangspunten geformuleerd door het project iBelastingdienst zijn leidraad. Er lopen drie trajecten gericht op het ontsluiten van gegevens: voor het verstrekken van actuele gegevens aan burgers en bedrijven (Midoffice), voor reguliere informatie over productie en bedrijfsvoering (EDW) en voor ondersteuning van de toezichts- en intelligencefuncties.

00066

Rationalisatie

Het IV-landschap van de Belastingdienst is nog steeds enorm ingewikkeld, zowel aan de applicatie- als aan de infrastructuurkant. De beschikbare budgetten gaan voor het overgrote deel op aan het in stand houden van wat er is, terwijl ook investeringen nodig zijn voor vernieuwing. Het is duidelijk dat de bestaande systemen de dienst nog jarenlang draaiende zullen houden. Toch is er actie nodig om te voorkomen dat het in stand houden van het bestaande de ruimte voor vernieuwing steeds verder beperkt.

Om die reden worden mogelijkheden uitgewerkt om het IV-landschap stapsgewijs te vereenvoudigen, zowel het applicatielandschap, als de infrastructuur ('rationalisatie'). Als nieuwe toepassingen worden ontwikkeld, of nieuwe technieken worden ingezet, worden oude toepassingen en technieken uitgefaseerd. Gebeurt dit niet, dan wordt het IV-landschap alleen maar ingewikkelder in plaats van eenvoudiger. Rationalisatie moet een vliegwiel op gang brengen waarmee de beheerskosten omlaag gaan en ruimte ontstaat voor verdergaande vereenvoudiging en modernisering van het IV-landschap. Zo wordt een duurzame basis gecreëerd voor een betere digitale ondersteuning van burgers en bedrijven en van de medewerkers van de dienst.

00066

Samenwerking

- Samenwerken in de genen van managers en medewerkers
- Intensiveren interne en externe samenwerking
- Stella in de keten en interne webcare

Ketens

De Belastingdienst is in de loop van de jaren onderdeel geworden van steeds langere ketens waarin met tal van partijen wordt samengewerkt. Alleen zo zijn nog antwoorden te vinden op de vraagstukken en uitdagingen waar de dienst voor staat. Om een aantal voorbeelden te noemen: inhoudingsplichtigen zijn allang niet meer alleen verantwoordelijk voor de berekening en afdracht van loonheffingen. Zij zijn ook leverancier geworden van maandelijkse loongegevens, die door UWV worden beheerd en breed in de publieke sector worden gebruikt. En de Belastingdienst is voor cruciale onderdelen van de elektronische infrastructuur afnemer geworden van Logius, dat onder meer DigiD en de Digipoort exploiteert.

De samenleving vernetwerkt. En dus zal het aantal samenwerkingsverbanden waarin de dienst opereert verder toenemen. Alleen door samen te werken is de dienst ook in de toekomst in staat elke burger en elk bedrijf de behandeling te geven die hij verdient. De ketens waar de dienst onderdeel van is, worden langer. Dit biedt nieuwe mogelijkheden: bij het verzamelen en delen van informatie, bij het verbeteren van de dienstverlening aan burgers en bedrijven en bij het effectiever inrichten van het toezicht. Ook de afhankelijkheden nemen toe. Om met partners te kunnen samenwerken, moet het eigen huis op orde zijn. En het kan mis gaan als een samenwerkingspartner nog niet zover is. Kwaliteitsbewaking is daarmee niet langer een interne kwestie, maar een gedeelde verantwoordelijkheid over de hele lengte van de keten.

Samenwerking binnen de Belastingdienst

Binnen de Belastingdienst wordt intensief tussen de bedrijfsonderdelen samengewerkt. Zo lopen de aangifte-, aanslag-, douane- en toeslagketens dwars door de bedrijfsonderdelen heen. Ook werken bedrijfsonderdelen onder regie van de Belastingtelefoon nauw samen bij de dienstverlening aan burgers en bedrijven. Opsporingsonderzoeken van de FIOD naar belasting-, toeslagen- en douanefraude komen vaak voort uit onderzoeken van andere bedrijfsonderdelen.

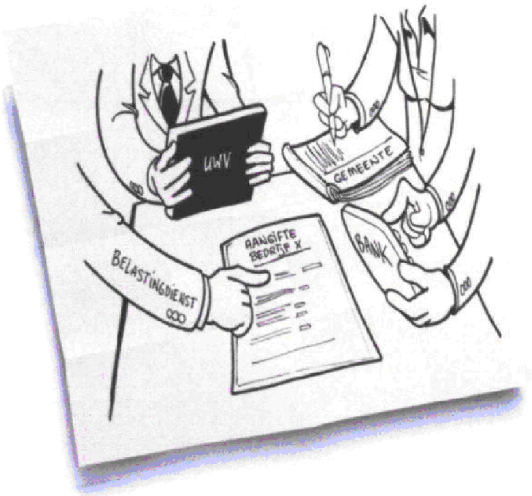
Interne samenwerking wordt de komende jaren alleen maar belangrijker. Belastingen zal bijvoorbeeld een aantal semimassale processen overdragen aan de Centrale Administratie. De inrichting van persoonlijke domeinen kan alleen maar slagen als de betrokken dienstonderdelen goed met elkaar samenwerken. En met de uitwisseling van signalen tussen Belastingen en Toeslagen wordt nu al voorkomen dat fraudeurs die bij het aanvragen van een toeslag worden tegengehouden wel succesvol een voorlopige teruggaaf inkomstenbelasting aanvragen. Dit is handhavingsregie over de ketens heen. Met dit soort samenwerkingsverbanden wordt de efficiëntie en de effectiviteit van de dienst vergroot en wordt eraan bijgedragen dat de dienst met één gezicht naar buiten treedt.

Samenwerking binnen de overheid

De samenwerking rond dienstverlening richt zich op het creëren van een herkenbaar en aanspreekbaar gezicht van de overheid voor burgers en bedrijven. Daarvoor hebben 15 uitvoeringsorganisaties, waaronder de Belastingdienst, hun krachten gebundeld in de Manifestgroep. De leden van de Manifestgroep werken vanuit gemeenschappelijke uitgangspunten en ambities aan verbetering van dienstverlening en eOverheid.

00066

*Een goede **samenwerking** met partners.*



Ook op het gebied van toezicht en opsporing wordt op tal van terreinen binnen de overheid samengewerkt. De Douane onderhoudt nauwe contacten met tal van inspectiediensten en voert de regie over het toezicht in de logistieke keten. De samenwerking met UWV is de basis voor het loongerelateerde gegevensverkeer binnen het fiscale en het socialezekerheidsdomein. Voor de FIOD is samenwerking met toezichthouders en met het Openbaar Ministerie onmisbaar. De aanpak van toeslagfraude vraagt bijvoorbeeld om samenwerking met gemeenten, omdat fraudeurs zich als eerste stap naar de aanvraag van een toeslag ten onrechte proberen in te schrijven in de Gemeentelijke Basisadministratie. Naast de interne AntiFraudeBox functioneert inmiddels ook een externe AntiFraudeBox waarin de Belastingdienst met andere uitvoeringsinstanties samenwerkt bij de aanpak van fraude.

Binnen de rijksoverheid is de afgelopen jaren vooral veel energie gaan zitten in samenwerking rond de bedrijfsvoering, onder andere op het terrein van inkoop, van de personeelsadministratie (P-Direkt), van de documenthuishouding (Doc-Direkt) en van gezamenlijke huisvesting in eigendomspanden van de rijksoverheid en facilitaire dienstverlening binnen rijksgebouwen. Recente fraudegevallen laten zien dat op rijksniveau ook meer samenwerking nodig is in de primaire processen en bij het formuleren en toepassen van beleid en regelgeving.

Samenwerking buiten de overheid

Ook de samenwerking met partijen buiten de overheid wordt verder geïntensiveerd. Met horizontaal toezicht is een kader ontwikkeld waarbinnen met goedwillende belastingplichtigen en fiscaal dienstverleners afspraken worden gemaakt over borging van de kwaliteit van de door hen ingediende aangiftes. Aan de hand van de aanbevelingen van de commissie Stevens wordt horizontaal toezicht verder doorontwikkeld.

Binnen handhavingsregie is verder aan een reeks van samenwerkingsverbanden te denken die kunnen bijdragen aan bevordering van de compliance van burgers en bedrijven. Met softwareleveranciers kan het gesprek worden aangegaan hoe zij kunnen bijdragen aan het ondersteunen van burgers en bedrijven en het voorkomen van fouten. Zij kunnen dat verwerken in hun eigen softwarepakketten. Wellicht zijn ook verdergaande vormen van samenwerking met de softwareleveranciers mogelijk. In de cloud gevoerde boekhoudingen zijn een mooi startpunt bij de behandeling van bedrijven. Ook de inmiddels bestaande afspraken met kassaleveranciers zijn voorbeeld van samenwerking met marktpartijen. En er kan worden gedacht aan afspraken met brancheorganisaties. Ook zet de Belastingdienst verder in op het ontsluiten van buiten de dienst beschikbare informatie die kan worden ingezet voor dienstverlening en toezicht, en op samenwerking met partijen buiten de overheid bij het detecteren en tegengaan van fraude.

De Douane kent een lange traditie van samenwerken met het Douanebedrijfsleven. Daarin speelt mee dat effectieve controles het logistieke proces zo min mogelijk in de weg moeten staan. Initiatieven als Schiphol Smartgate leveren daaraan een duidelijke bijdrage. Het uiteindelijke doel blijft de betrouwbaarheid van de logistieke keten naar een steeds hoger plan te tillen.

00066

Bij de ondersteuning van nietzelfredzamen blijven de samenwerkingsverbanden in het kader van de Hulp bij aangifte (Huba) bij Belastingen en de samenwerking met de ToeslagenServicePunten (TSP's) bij Toeslagen van belang. Huba's en TSP's fungeren als vangnet voor burgers die ook met de door de Belastingdienst geboden ondersteuning niet in staat zijn hun fiscale en toeslagenzaken zelf te regelen. De ontwikkeling van een digitale Belastingdienst onderstreept de noodzaak van dit soort laagdrempelige faciliteiten.

Met de Kennisagenda is de dienst ook actief op zoek gegaan naar samenwerking met de academische wereld. Dit biedt mogelijkheden om elders ontwikkelde kennis binnen te halen en om in samenspraak met de wetenschap voor de dienst relevante onderzoeken te laten uitvoeren. De contacten met HBO-instellingen en universiteiten kunnen meteen ook worden ingezet bij het verbeteren van het arbeidsmarktprofiel van de Belastingdienst.

Samenwerken noodzaak

De hiervóór gegeven voorbeelden zijn slechts een kleine selectie uit reeds bestaande en in de toekomst mogelijk in te zetten vormen van samenwerking. Voorzienbaar is dat de samenwerkingsverbanden waarin de dienst opereert de komende jaren alleen maar omvangrijker en intensiever zullen worden. Samenwerking raakt alle aspecten van het werk: dienstverlening, handhaving, toezicht en opsporing. Samenwerking raakt ook alle aspecten van de automatisering: gegevens, applicaties en infrastructuur. Samenwerken is niet langer een luxe maar een absolute noodzaak om het werk van de dienst goed te kunnen blijven doen. Samenwerken is daarmee ook niet meer uitsluitend iets van afspraken op het niveau van het MT Belastingdienst. Samenwerken gebeurt op de werkvloer en slaagt alleen als managers en medewerkers zich daarvan bewust zijn en daar actief aan bijdragen.

Stella in de keten/interne webcare

Voor het oplossen van complexe problemen van burgers en bedrijven werken binnen de dienst inmiddels succesvol de Stella-teams. Deze teams pakken klachten integraal op en zorgen ervoor dat die Belastingdienstbreed worden opgelost. Voor meer structurele problemen die burgers en bedrijven in hun contacten met de Belastingdienst ondervinden, is deze aanpak uitgebreid met 'Stella in de keten'.

In de praktijk lopen ook medewerkers tegen problemen en belemmeringen aan die zich niet op het niveau van hun team laten oplossen. Ook daarvoor wordt de 'Stella in de keten' benadering de komende tijd ingezet. Daarbij worden niet meer dan enkele onderwerpen tegelijk opgepakt. Pas als een onderwerp goed is opgelost, wordt een volgend probleem bij de kop gepakt. Deze aanpak is onderdeel van de Lean-filosofie.



Stella nu ook intern.

De dienst is met webcare de experimentele fase inmiddels voorbij. Ook intern blijken er – bijvoorbeeld op het Beeldkrantforum en op Connectpeople – vragen bij medewerkers te leven waar zij nu niet direct een antwoord op krijgen. De komende tijd wordt geëxperimenteerd met interne webcare om deze vragen snel van antwoorden te voorzien.

00066

Agenda's managers

- Grootste enthousiasme: in- en uitstroom medewerkers
- Grootste zorg: werving en instroombegeleiding
- Meeste invloed agenda: managers op de werkvloer

Op 14 november 2013 is dit Middellangetermijnplan door de managers van de Belastingdienst besproken. Daarbij is hun een aantal vragen gesteld over de in dit plan verwerkte cartoons: van welke word je het meest enthousiast, welke levert jou de grootste zorgen op en welke heeft de meeste invloed op je agenda? De scores zijn verwerkt in de overzichten in dit onderdeel.

Grootste enthousiasme bij:	
1000 in- en uitstroom	19,4%
elke burger, elk bedrijf de behandeling die hij verdient	13,8%
verantwoordelijkheid, kansen, professionele ruimte	13,6%
doorstroom van medewerkers	9,6%
samenwerken	8,2%
werving en instroombegeleiding	8,0%
managers op de werkvloer	7,7%
verbeteren automatisering	6,0%
digitale Belastingdienst	5,3%
risicoclassificatie bedrijven	3,0%
kennis en vakmanschap	2,2%
krachtige handhavingsaanpak	2,0%
Stella intern	1,1%

Het grootste enthousiasme ontmoet de 'in- en uitstroom van medewerkers'. Als motivering voor deze keuze schreef iemand: 'Nieuwe mensen brengen nieuwe ideeën mee. Mix oud en jong. Nemen elkaar op sleeptouw. Klaar voor de toekomst.' Ook het uitgangspunt dat 'elke burger en elk bedrijf de behandeling krijgt die hij verdient', en 'verantwoordelijkheid, kansen en professionele ruimte voor medewerkers' kunnen op veel enthousiasme rekenen. Dit zijn precies de kernpunten van de missie zoals die in dit Middellangetermijnplan voor de periode tot en met 2017 is geformuleerd.

Grootste zorg over:	
werving en instroombegeleiding	18,9%
verbeteren automatisering	15,7%
doorstroom van medewerkers	12,8%
digitale Belastingdienst	11,0%
elke burger, elk bedrijf de behandeling die hij verdient	6,3%
managers op de werkvloer	6,0%
1000 in- en uitstroom	5,7%
kennis en vakmanschap	5,6%
samenwerken	4,9%
verantwoordelijkheid, kansen, professionele ruimte	4,3%
risicoclassificatie bedrijven	4,1%
krachtige handhavingsaanpak	3,0%
Stella intern	1,8%

De grootste zorg van (plv.) directeuren en teamleiders zit bij 'werving en instroombegeleiding'. Een van de deelnemers gaf als onderbouwing voor deze keuze: 'Inspanning wordt vaak onderschat voor wat betreft tijdsinvestering van instromers en begeleiders'. Verder maken zij zich vooral zorgen

00066

over 'verbetering van de automatisering' en 'doorstroom van medewerkers'. Dit zijn onderwerpen die voor veel managers helemaal niet, of slechts voor een deel binnen hun invloedssfeer liggen. Wel ondervinden zij daarvan de directe effecten. Dat laat zich alleen breder binnen de dienst in goede banen leiden.

Meeste invloed op de agenda:	
managers op de werkvloer	29,1%
werving en instroombegeleiding	12,7%
verantwoordelijkheid, kansen, professionele ruimte	11,5%
samenwerken	11,2%
verbeteren automatisering	7,9%
doorstroom van medewerkers	7,7%
1000 in- en uitstroom	6,0%
elke burger, elk bedrijf de behandeling die hij verdient	5,9%
kennis en vakmanschap	3,4%
krachtige handhavingsaanpak	2,1%
risicoclassificatie bedrijven	1,1%
Stella intern	1,1%
digitale Belastingdienst	0,1%

De meeste invloed op de eigen agenda's wordt verwacht van 'managers op de werkvloer'. Een van de toelichtingen: 'Daar is vanuit het personeel de grootste behoefte aan en daar ligt ook mijn grootste ambitie '. Ook 'werving en instroombegeleiding' en 'verantwoordelijkheid, kansen en professionele ruimte voor medewerkers' scoren hoog. Dit is een prima basis voor de verdere uitwerking van de in dit Middellangetermijnplan beschreven manier van werken. Lean gaat daarbij helpen.

In de beantwoording van de vragen valt op dat 'kennis en vakmanschap' en 'risicoclassificatie' in alle drie de antwoordseries laag scoren. Deze onderwerpen raken vooral de inhoud van het werk en de invulling van handhavingsregie. Ze vormen het fundament onder het werk van de dienst. Om van de uitvoering van dit Middellangetermijnplan een succes te maken, is juist daar nog veel te doen. Dat verdient de komende tijd serieuze aandacht.

00066

De plancyclus

- Doorvertaling van het MLTP naar de bedrijfsonderdelen, naar teams en naar medewerkers
- Nieuwe opzet stuurcontracten 2015

In dit plan is op hoofdlijnen beschreven welke resultaten de Belastingdienst de komende jaren wil behalen. Daarbij is er bewust voor gekozen de bedrijfsonderdelen de ruimte te geven om zelf invulling te geven aan de manier waarop zij dat gaan realiseren. Niet voor niets heeft dit Middellangtermijnplan de titel 'Resultaat en ruimte' gekregen. Dit benadrukt de accenten en verankert de samenhang tussen beide kernbegrippen. Het is het een *en* het ander. Het MT Belastingdienst werkt dat verder uit.

De directeuren van de bedrijfsonderdelen vertalen dit Middellangetermijnplan de komende maanden door naar hun eigen bedrijfsonderdeel. Daarbij hoort de doorvertaling van dit plan binnen het bedrijfsonderdeel naar teams en uiteindelijk naar individuele medewerkers. Elke medewerker draagt bij aan het resultaat van de Belastingdienst. Dat wordt geconcretiseerd en beter inzichtelijk gemaakt.

Ook wordt in samenwerking met de staf DGBel uitwerking gegeven aan de vraag op welke resultaten de bedrijfsonderdelen kunnen worden afgerekend. De agenda's van de Chief Information Officer (CIO), de Chief Human Resources Officer (CHRO) de Chief Financial Officer (CFO) en het MT-lid Fiscale Zaken worden daarbij betrokken. Dit moet input opleveren voor een nieuwe opzet van de stuurcontracten voor 2015 en ondersteunt de al eerder ingezette omslag van sturing op output uit onze bedrijfsprocessen naar sturing op resultaten bij het bevorderen van de compliance van burgers en bedrijven.

00066

MIDDELLANGETERMIJNPLAN 2015

EENVOUDIG AANSPREEKBAAR

STRATEGISCH PERSONEELSPLAN 2015

EEN TERUGBLIK

27 november 2013

Inhoudsopgave

Inleiding 2
De resultaten op hoofdlijnen 3
Middellangetermijnplan 2015 ..... *8*
Eenvoudig aanspreekbaar 8
Wat ons bindt 9
Aanpak ondernemingen 12
Aanpak particulieren en toeslagen 15
Aanpak Douane 18
Aanpak mensen en middelen 21
Aanpak veranderingen 23
Strategisch Personeelsplan 25
Personeels- en organisatieontwikkeling 26
Doorstroom 30
Instroom 32
Uitstroom 34

00066

Inleiding

In januari 2011 is het Middellangetermijnplan Belastingdienst 2015 (MLTP) met als titel "Eenvoudig aanspreekbaar" vastgesteld. In februari 2012 is het Strategisch Personeelsplan Belastingdienst 2015 (SPP) vastgesteld. In beide strategische documenten zijn de beleidsdoelen van de Belastingdienst over de periode van vaststellen tot en met 2015 opgenomen. Ze bevatten een reeks van concreet te ondernemen activiteiten die tot realisatie van die beleidsdoelen moeten leiden.

De directeur-generaal Belastingdienst heeft, mede naar aanleiding van adviezen van de ADR over de plancyclus, besloten medio 2013 een midterm review van MLTP en SPP uit te voeren. Doelstelling van deze midterm review is om vast te stellen wat we van de plannen hebben gerealiseerd, wat we tot eind 2015 nog te doen hebben, wat we op grond van gewijzigde omstandigheden niet meer gaan doen en welke nieuwe activiteiten we op basis van die omstandigheden moeten toevoegen.

Gewijzigde omstandigheden geven aanleiding de koers van de Belastingdienst, zoals uitgezet in MLTP en SPP, tegen het licht te houden. Dat heeft geleid tot de conclusie dat het tijd is voor een actualisering en herziening van de beide plannen. Het nieuwe Middellangetermijnplan, met als titel "Resultaat en ruimte", is daarvan het resultaat. Het omvat de periode 2014-2017 en integreert MLTP en SPP.

Het nieuwe MLTP richt zich naar zijn aard op de toekomst. Toch blijft het van belang verantwoording af te leggen over wat we van het vorige MLTP en SPP hebben gerealiseerd. Die resultaten zijn in dit document vastgelegd. Allereerst beschrijven we de resultaten op hoofdlijnen aan de hand van een aantal thema's. Daarna volgt de puntsgewijze beschrijving van de resultaten, waarbij we de opsomming van MLTP en SPP volgen.

00066

De resultaten op hoofdlijnen

Spoor 1, 2 en 3

MLTP en SPP bestreken de periode tot en met 2015. Een periode waarin de Belastingdienst een bezuinigingstaakstelling moet realiseren die oploopt tot € 395 miljoen in 2015. Dat gaat langs twee sporen. Spoor 1 moet € 242 miljoen opleveren en bestaat uit maatregelen die zijn gericht op efficiency en versobering: hoe doen we hetzelfde werk met minder mensen en tegen lagere kosten. De opbrengst van spoor 2, € 153 miljoen, moet komen uit taakverlichting voor de Belastingdienst; het gaat dan om het afstoten van taken of om vereenvoudiging in de uitvoering; in vrijwel alle gevallen is daarvoor wijziging in wet- en regelgeving noodzakelijk.

Met spoor 1 liggen we op schema; de bedragen zijn verwerkt in de financiële kaders van de bedrijfsonderdelen; aandachtspunt hierbij zijn nog wel de beoogde besparingen als gevolg van concentratie bij Belastingen en de huisvesting. Spoor 2 is gedeeltelijk ingevuld; er ontbreekt nog een structureel bedrag van € 11 miljoen.

Bij het realiseren van de bezuinigingstaakstelling is een belangrijk criterium dat de maatregelen niet ten koste mogen gaan van de rechtshandhaving en het niveau van dienstverlening.

Overigens heeft ook het kabinet Rutte 2 een bezuinigingstaakstelling aan de Belastingdienst opgelegd; deze gaat lopen vanaf 2016. Gezien de ervaringen met spoor 1 en 2 betekent dat nog een stevige opgave, waarbij we het werk met minder mensen zullen moeten doen (door efficiency) of waarbij we moeten proberen minder werk te krijgen (door vereenvoudiging of afstoten van taken).

In het Regeerakkoord van datzelfde kabinet Rutte 2 is aan de Belastingdienst een bedrag van € 157 miljoen toegekend voor de Intensivering van Toezicht en Invordering (ITI). Hiermee moet in totaal € 663 miljoen aan extra belastingopbrengsten worden binnengehaald. Deze toekenning voor spoor 3 heeft plaatsgevonden op basis van een business case. Inmiddels is ook voor de intensivering van het toezicht bij Toeslagen een bedrag beschikbaar gesteld (€ 25 miljoen). Ook hieraan ligt een business case ten grondslag. Met de uitvoering van het werk is inmiddels begonnen.

De sporen 1, 2 en 3 ondersteunen de beleidsdoelstellingen van de Belastingdienst: spoor 1 ondersteunt ons om efficiënt en sober te zijn, spoor 2 ondersteunt onze vereenvoudigingsdoelen (bijvoorbeeld ten behoeve van de VIA) en spoor 3 maakt het mogelijk in te zetten op repressief toezicht, zodat de balans binnen de handhavingsregie weer meer in evenwicht komt. En spoor 3 heeft het ons mogelijk gemaakt medewerkers te gaan werven. De effecten daarvan komen in de volgende paragraaf aan bod.

Omslag in HR

Het oude MLTP en SPP zijn opgesteld in een tijd waarin forse taakstellingen gerealiseerd moesten worden en het accent in het SPP lag op doorstroom en uitstroom. We zijn er in geslaagd gedwongen ontslagen te voorkomen; onder het motto "liever minder stenen dan minder mensen" hebben we maximaal ingezet op het realiseren van de taakstelling binnen spoor 1 via concentratiebewegingen en het afstoten van gebouwen. De krimp op personeelsgebied heeft er wel toe geleid dat de Belastingdienst jarenlang "op slot" heeft gezeten: er was geen ruimte voor instroom, maar ook nauwelijks voor doorstroom van zittende medewerkers. Het HR-instrumentarium voor uitstroom en doorstroom is geleidelijk aan ontwikkeld en uitgebreid.

Veel eerder dan voorspeld, hebben we dankzij spoor 3 de omslag kunnen maken naar een dienst die krimpt *en* werft. Dat heeft niet alleen extern impact (via de arbeidsmarktcampagne), maar ook intern: er zijn weer kansen voor doorstroom. De in gang gezette opbouw van het Employability Center (EC) en de Belastingdienst Academie zorgt ervoor dat er een infrastructuur is om werving en selectie en leren en opleiden te verzorgen. EC en Academie zijn er om te blijven; zij zullen in onze toekomstige werving steeds belangrijker worden. Ook nu we langjarig op de arbeidsmarkt actief zullen zijn, blijft aandacht voor doorstroom en uitstroom van belang. Het hele HR-instrumentarium moet immers zorgen voor een match tussen gevraagde competenties en aanwezige competenties; daar ligt ook voor de komende jaren nog een stevige opgave (de juiste medewerker op het juiste moment op de juiste plek).

Voor het HR-veld geldt dat er op onderdelen afhankelijkheid is van Rijksbreed beleid van het ministerie van BZK als werkgever van de Rijksambtenaren. Dat gold onder andere het flankerend beleid. Een door de Belastingdienst aanvankelijk met de vakbonden opgestelde tekst over flankerend beleid werd, voordat deze kon worden geformaliseerd, ingehaald door Rijksbrede afspraken. Op basis van dat Rijksbrede akkoord konden daarna met de vakbonden direct goede afspraken worden gemaakt over de uitwerking voor de Belastingdienst.

Organisatie van de Belastingdienst

De Belastingdienst heeft veel tijd en energie geïnvesteerd in het op orde krijgen van de interne besturing. Douane, Toeslagen en de IV-keten werken inmiddels in een nieuwe organisatorische opzet. Bij Belastingen is de omslag van regiostructuur naar segmentstructuur gerealiseerd; daarmee staat de hoofdstructuur vast. Doelstellingen van de structuurwijziging bij Belastingen zijn een sterk toezicht en een slimme organisatie. De aanpak is er een van stap voor stap. De invulling van de segmentstructuur krijgt de komende jaren verder vorm; daar moet nog veel werk voor worden verzet.

Waarborgen continuïteit/automatisering

In de afgelopen jaren heeft de Belastingdienst forse stappen gezet op het gebied van het waarborgen van de continuïteit van de massale processen: het huis is beter op orde. Maar complexe systemen, onze legacy, de noodzaak van gegevensontsluiting trekken ook de komende jaren een zware wissel op de IV-keten.

De betere prestaties (bijvoorbeeld een hogere beschikbaarheid van de BelTel met hogere klanttevredenheid), met minder damages, leidden tot hogere verwachtingen, intern en extern. Dat heeft tot gevolg gehad dat als er iets mis ging, en dat is van alle tijden, er sneller sprake was van teleurstelling. Die vertaalde zich in aandacht in de media, met politieke bemoeienis als consequentie. Ook het verwachtingspatroon ten aanzien van de absorptie van nieuwe ontwikkelingen is toegenomen. Politiek en andere departementen leggen hun wensen neer en verwachten dat de Belastingdienst de mogelijkheden (automatisering, geld, tijd) heeft om willekeurig welke wens tot realisatie te brengen. De realiteit is anders. In de afgelopen jaren hebben de Belastingplannen veel van de automatisering van de Belastingdienst gevergd; het ging vaak om omvangrijke wijzigingen, waarbij ook nog op een (te) laat moment forse koerswijzigingen werden doorgevoerd. De continuïteit van de systemen is gebaat bij voorspelbaarheid; het wetgevend proces heeft vaak niet aan deze eis voldaan. Ook de komende jaren zal wetgeving veel van ons oplossingsvermogen vergen en een fors beslag leggen op onze capaciteit.

Doordat onze aandacht gericht was op continuïteit was er weinig ruimte voor vernieuwing. Toch zijn er voor burger en bedrijf belangrijke resultaten geboekt. De burger heeft een VIA gekregen waarin veel meer gegevens zijn vooringevuld. In de helft van de gevallen is de aangifte met die VIA-gegevens al *volledig* vooringevuld. Mede daardoor hebben we in 2013 voor ruim 2,3 miljoen

00066

belastingplichtigen direct een definitieve aanslag kunnen opleggen. Ook van groot belang voor de burger is het beschikbaar gekomen zijn van het Toeslagenportaal: de burger krijgt inzage in zijn gegevens en kan digitaal mutaties doorgeven. Voor bedrijven is SBR (Standard Business Reporting) een belangrijke ontwikkeling. Standaardisatie en vereenvoudiging zijn daarbij de sleutelbegrippen. De markt heeft ons gevraagd tot verplichtstelling over te gaan en voor de aangiften IB en VPB is dat per 1 januari 2013 gerealiseerd. De aangiftestromen in SBR wijken in volume niet af van die van de vorige jaren; de implementatie van deze massale stroom is daarmee gerealiseerd.

Op het gebied van ondersteuning van medewerkers is de invoering van de iPad van groot belang: aanvankelijk vooral uitgerold bij staf en management, stelt hij steeds meer medewerkers in het primaire proces in staat efficiënter te werken. Toch zijn we er nog niet: een volledige doorontwikkeling naar een moderne werkplek en tijd- en plaatsonafhankelijk werken is nog niet gerealiseerd, terwijl dat wel hard nodig is.

De totale automatiseringsopgave overtreft onze mogelijkheden, zowel qua geld als qua menskracht en competenties. We moeten daarom keuzes maken. Portfoliomanagement ondersteunt daarbij. De afgelopen jaren zijn stappen gezet om dat proces te professionaliseren.

Handhavingsaanpak

Wellicht de meeste discussie is gegaan over onze handhavingsaanpak en dan vooral over de balans tussen de verschillende instrumenten. Is, zo was de vraag, door taakstellingen en door de aandacht voor horizontaal toezicht, het verticale toezicht niet te veel onder druk komen te staan? De "strijd" tussen horizontalen en verticalen werd intern soms scherp gevoerd. Extern ontstond het beeld dat de Belastingdienst in gebreke bleef in het repressieve toezicht. De terugloop van aantallen en percentages op de traditionele meetpunten voedde dat beeld. Tegelijkertijd staken nieuwe fraudepatronen de kop op waardoor de indruk werd versterkt dat de Belastingdienst niet krachtig handhaafde.

Het rapport van de commissie Stevens heeft een aantal belangrijke aanbevelingen opgeleverd. Kern ervan is: herstel de balans tussen de verschillende handhavingsinstrumenten. Mede door de conclusies van Stevens heeft horizontaal toezicht een vaste plaats in het handhavingsbeleid gekregen: het is er om te blijven. Tegelijkertijd heeft de Belastingdienst via een business case kunnen aantonen dat de inzet van extra medewerkers in het repressieve toezicht zich uitbetaalt in een toename aan correctieopbrengsten: de in het Regeerakkoord toegezegde financiële middelen voor Intensivering Toezicht en Invordering hebben inmiddels geleid tot werving van honderden medewerkers. Daarbij was zowel sprake van nieuwe instroom als van doorstroom van zittende medewerkers.

Onevenwichtigheid in de handhaving en het gevoel van medewerkers op dit punt niet begrepen te worden door hun managers was ook een van de aanleidingen voor een advies van de COR. Dat advies is inmiddels breed gedragen door medewerkers, vakbonden en dienstleiding en vormt een basis voor verbetering van de verbinding tussen medewerkers en managers. De adviezen van de COR zijn een op een terug te vinden in het nieuwe MLTP.

Effectmeting moet ons gaan helpen de resultaten van onze inzet zichtbaar te maken: voor onszelf en voor de buitenwereld. De eerste voorzichtige pogingen op dit terrein zijn ondernomen, maar de materie blijft weerbarstig.

Op het gebied van de fraudebestrijding zijn flinke stappen gezet: antifraudebox binnen de Belastingdienst en in samenwerking met anderen, een bijzonder fraudeteam, het

00066

managementteam fraude, allemaal bewijzen van toegenomen aandacht. Zeker bij fraudebestrijding geldt dat nauwe samenwerking essentieel is. Zowel binnen de Belastingdienst (tussen Belastingen en Toeslagen en de FIOD) als daarbuiten (met OM, andere grote uitvoeringsorganisaties, gemeenten).

Handhaving bij Douane kenmerkt zich door samenwerking met het bedrijfsleven, met andere organisaties en met EU-landen; daarin zijn goede vorderingen gemaakt. De omvang van de goederenstroom waarbij een of meer spelers AEO-gecertificeerd zijn, is gegroeid tot boven de 90%.

Samenwerken

We hebben veel geïnvesteerd in samenwerken:

- op het gebied van bedrijfsvoering met andere departementen (gezamenlijke inkoop);
- op het gebied van gegevens (ontvangen en verstrekken);
- op het gebied van toezicht en fraudebestrijding;
- op het gebied van onze massale processen (Logius);
- op het gebied van de basisadministraties;
- op het gebied van dienstverlening: met grote uitvoeringsorganisaties in de Manifestgroep;
- enz.

Meer dan ooit is gebleken dat samenwerken geen luxe is, maar noodzaak. Deze lijn trekken we door in het nieuwe MLTP.

Gegevens

De Belastingdienst was, is en zal altijd een grote gegevensverwerker blijven. Sprekende voorbeelden daarvan zijn de loonaangifteketen en de VIA. Enerzijds hebben we gewerkt aan het gemakkelijker ontsluiten van de gegevens voor portalen en voor klantbeelden. Anderzijds realiseren we ons ook dat we omzichtig met onze gegevensrijkdom moeten omgaan. Het programma iBelastingdienst heeft daartoe een aantal aanbevelingen opgesteld en een architectuurprincipe vastgelegd waardoor we ons voortdurend bewust zijn van de belangen van burgers en bedrijven.

Er moet op het gebied van de gegevens nog heel veel gebeuren: zowel qua automatisering als qua organisatie. De opdracht is gegeven om te komen tot een roadmap Gegevens; die gaat ons helpen deze prioriteit concreter in te vullen.

Digitalisering

We hebben behoorlijke stappen gezet op het gebied van de digitalisering. Aansprekende voorbeelden zijn het Toeslagenportaal en het e-Customsprogramma waarmee de Douane grote stappen heeft gezet op weg naar een papierloze toekomst. De roadmap digitale dienstverlening is onze leidraad bij de verdere ontwikkelingen ten behoeve van burgers en bedrijven. We zitten nu nog in een voorbereidend stadium van het belastingenportaal en de online aangiftevoorziening. Dichter bij is de uitrol van de BerichtenBox van MijnOverheid. De voorbereidingen zijn getroffen om ongeveer 6 miljoen accounts aan te maken, zodat daar eind van dit jaar de MAC-beschikkingen in kunnen worden geplaatst. Daarmee geven we een enorme impuls aan het overheidsbrede gebruik van de BerichtenBox. Via een wetsvoorstel dat bij de Tweede Kamer ligt maken we het mogelijk in de toekomst alleen nog maar digitaal met burgers en bedrijven te communiceren. Met allerhande maatschappelijke organisaties zijn gesprekken gevoerd over de inrichting van een vangnet voor digitaal niet-vaardigen.

00066

LEAN/Stella in de keten

Met Lean hebben we een goede start gemaakt. Het moet nog verder groeien naar brede toepassing en, nog belangrijker, LEAN moet zich doorontwikkelen naar "voortdurend verbeteren": iedere medewerker moet zich afvragen: wat kan ik vandaag beter doen dan gisteren? En LEAN moet niet beperkt blijven tot het eigen team: LEAN over teamgrenzen heen moet een prominente rol krijgen en leidinggevenden moeten dat stimuleren. Het is immers zonneklaar dat de oplossing van een probleem lang niet altijd mogelijk is op de plek waar dat probleem zich manifesteert. Dat vraagt dus samenwerking en de echte wil te verbeteren. Stella in de keten is daar een heel mooi voorbeeld van. Maar dat is nog maar de start.

00066

Middellangetermijnplan 2015

Eenvoudig aanspreekbaar

Wat ons bindt

In dit onderdeel staan we stil bij wat we gemeenschappelijk hebben. Dat is de rode draad in onze aanpak voor de periode 2012-2015, die geldt voor alle bedrijfsonderdelen.
(MLTP 2015)

1. We stellen gedragsbeïnvloeding centraal (handhavingsregie)

Handhavingsregie is in de strategie van de verschillende bedrijfsonderdelen centraal komen te staan; het operationeel maken ervan vergt nog veel van de organisatie. Goede voorbeelden zijn te vinden binnen dienstverlening, in startersbezoeken en in het toekennen van de status van AEO. Er zijn nog slagen te maken, zeker als het gaat om het definiëren van de gewenste resultaten: aantallen boekenonderzoeken, correcties en boetes zijn niet de beste criteria om gedragseffecten te meten. Die meting staat nog in de kinderschoenen; een eerste aanzet is gemaakt met het meten van de tijdigheid van betaling bij belastingplichtigen onder horizontaal toezicht. Verder wordt er gewerkt aan de nalevingsmonitor, de compliance map en een dashboard Belastingen.

2. We gaan uit van gerechtvaardigd vertrouwen

Belastingen en Douane zijn voortdurend in overleg met bedrijven, brancheorganisaties en fiscale dienstverleners vanuit de notie dat het mogelijk moet zijn om afspraken met elkaar te maken over de manier waarop verplichtingen die voortvloeien uit wet- en regelgeving worden nageleefd. Ook vanuit Toeslagen zijn de contacten met de fiscaal dienstverleners aangehaald.

3. Waar nodig treden we repressief op

De aanpak van fraude is altijd al een integraal onderdeel geweest van de handhavingsregie. Met de introductie van de AntiFraudeBox is de repressieve aanpak versterkt. Vanwege fraudegevallen met grote maatschappelijke impact is de politieke belangstelling voor fraudebestrijding flink toegenomen. In 2013 zijn verdergaande antifraudemaatregelen getroffen. Zo is er binnen DGBel een fraudemeldpunt ingesteld, is er een MT fraude en is er binnen de Belastingdienst een bijzonder team samengesteld voor grootschalige fraude.

Ondertussen levert de aanpak van carrouselfraude en van buitenlands vermogen resultaten op. De door het kabinet beschikbaar gestelde extra gelden zijn ingezet voor de intensivering van toezicht en invordering (ITI). De FIOD heeft extra middelen gekregen voor witwaszaken.

4. We versterken onze intelligence functie

Binnen alle primaire processen wordt aan versterking van de intelligencefunctie gewerkt. Resultaten zijn er onder andere in de vorm van enkele, specifieke, klantbeelden. Voor het ontsluiten van de gegevens uit de productiesystemen is automatisering nog een knelpunt. De investering die gedaan is in Midoffice moet deze ontsluiting op korte termijn mogelijk maken.

5. We zoeken de samenwerking binnen en buiten de overheid

Zowel de samenwerking in het kader van horizontaal toezicht als de samenwerkingsverbanden met andere overheidsorganen in het kader van de e-overheid, facilitaire dienstverlening en personeelsbeleid, zijn voorbeelden van de manier waarop de Belastingdienst samenwerking zoekt. De Belastingdienst levert zijn bijdrage aan een veelheid van rijksbrede initiatieven op het gebied van bedrijfsvoering Rijk (projecten in het kader van compacte rijksdienst en SGO, bijvoorbeeld ten aanzien van basisregistraties en shared service centra). Deze initiatieven vragen veel coördinatie en afstemming; een opgestelde inventarisatie is in het MT besproken, maar vergt nog verdere gedachtevorming.

00066

6. *We bieden burgers en bedrijven de mogelijkheid elektronisch met ons te communiceren*

De mogelijkheden voor burgers om elektronisch met ons te communiceren zijn toegenomen. Genoemd kunnen worden: de succesvolle introductie van de portal toeslagen, de pilots sociale media (waarbij vragen via Twitter, Facebook en internetfora worden beantwoord) en het online rekeningnummer wijzigen met DigiD. De websites zijn begin 2012 vereenvoudigd om het zoekresultaat te verbeteren.

Binnen de IV-keten is in samenwerking met Logius hard gewerkt aan het eind november 2013 beschikbaar gaan stellen van MAC-beschikkingen via de BerichtenBox van MijnOverheid. Met de realisatie van mijn.belastingdienst.nl en de online aangiftevoorziening (OLAV) is vertraging opgelopen, waardoor geen pilot in 2013 kan plaatsvinden.

7. *We stellen architecturen op die dienstbaar zijn aan de ontwikkelingen in de lijn*

De concernarchitectuur is definitief vastgesteld (januari 2011). Een eerste uitwerking daarvan in de bedrijfsonderdeelarchitecturen heeft plaatsgehad. Als sturingsinstrument werkt dit nog onvoldoende.

8. *We gaan aan de slag met digitale klantbeelden*

Zie 4.

9. *We vangen samen onze taakstellingen op*

Alle bedrijfsonderdelen hebben hun bijdrage geleverd door efficiencymaatregelen te treffen. Een aantal bedrijfsonderdelen heeft besparingen gerealiseerd door vereenvoudiging in wetgeving. Uitgangspunt bij de invulling van de taakstellingen is geweest dat het niveau van dienstverlening en van toezicht niet onder de taakstelling mocht lijden.

Hoe we onze resultaten gaan meten

> *We leggen onze inspanningen richting politiek, DGFZ en andere departementen om vereenvoudigingen van wetgeving te bereiken vast in een 'vereenvoudigingsdossier' en zorgen voor een consistente lijn in al onze contacten ('frapper toujours').*

Een vereenvoudingsdossier is niet bijgehouden. Er is wel consequent aandacht voor mogelijkheden tot vereenvoudiging.

> *We ontwikkelen nieuwe indicatoren om uitspraken te kunnen doen over de effecten van ons optreden; deze voeren we geleidelijk in.*

De ontwikkeling van nieuwe indicatoren heeft een impuls gekregen, maar staat feitelijk nog in de kinderschoenen. Realisatie zal zeker nog enkele jaren vergen.

> *We evalueren tweejaarlijks de effecten van horizontaal toezicht, o.a. op basis van de resultaten van steekproeven en het aantal opgezegde convenanten.*

De rapportage van prof. Stevens uit 2012 is te beschouwen als een externe evaluatie van horizontaal toezicht. Een interne evaluatie als hier bedoeld heeft nog niet plaatsgevonden.

> *We ronden de concernarchitectuur af en stellen deze vast. De op basis daarvan opgestelde bedrijfsonderdeelarchitecturen stellen we eveneens vast.*

De concernarchitectuur is vastgesteld. Er is gewerkt aan de uitwerking in bedrijfsonderdeelarchitecturen.

00066

We houden bij welke percentage van de onderzoekstijd de FIOD besteedt aan fiscale onderzoeken; dit moet ten minste 50 zijn.

Dit is gerealiseerd.

Aanpak ondernemingen

We hebben de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in het doorontwikkelen van ons handhavingsinstrumentarium gericht op ondernemingen. Ook zijn we een flink eind op weg met het maken van de keuzes welke segmenten we binnen de totale groep ondernemingen onderkennen en met de uitwerking van de consequenties die dat voor de inrichting van onze organisatie heeft. Het komt er nu op aan het bestaande instrumentarium optimaal te benutten en door te ontwikkelen met het oog op een goede behandeling van het totale ondernemingensegment.
(MLTP 2015)

10. We versterken de eigen verantwoordelijkheid van belastingplichtigen in het ZGO/MGO-segment

Met de vernieuwde Leidraad individuele klantbehandeling Grote Ondernemingen is een begin van invulling gegeven aan de positie van horizontaal toezicht binnen handhavingsregie. Om transparantie tussen Belastingdienst en ondernemer te vergroten, wordt het Strategisch Behandelplan dat de Belastingdienst per onderneming opstelt, gedeeld met de convenantpartners.

11. MKB ondernemers met personeel behandelen we door middel van samenwerking en afspraken met de fiscale dienstverleners

Voor MKB-bedrijven met personeel is de in 2010 ingezette lijn van samenwerking met de fiscaal dienstverleners door middel van horizontaal toezicht verder voortgezet. Het aantal MKB-ondernemingen dat deelneemt aan een convenant met een fiscaal dienstverlener is sterk toegenomen van 6.564 in 2010 tot 80.000 medio 2013. In het Platform horizontaal toezicht werkt de Belastingdienst samen met de koepel- en brancheorganisaties aan de uitwerking van de aanbevelingen van de Commissie Stevens voor het MKB. Nog niet alle aanbevelingen van de Commissie Stevens hebben een adequate reactie gekregen.

12. Met starters zoeken we proactief contact

De Belastingdienst heeft de afgelopen jaren ervaring opgedaan met de behandeling van starters. Als starters worden aangemerkt ondernemers die hun onderneming minder dan drie jaar geleden zijn begonnen. In die periode zijn zij vaak nog niet goed op orde, zijn ze beïnvloedbaar en hebben zij behoefte aan informatie en ondersteuning. Belangrijk uitgangspunt blijft daarom "voorkomen is beter dan genezen". Op een aantal manieren wordt een proactieve insteek vormgegeven met onder andere het ondersteunen van tijdige aangifte en betaling (OB en IH), een SMS-service en pro-actief bellen. Wanneer de starter niet reageert, volgt altijd snel een actie vanuit het idee om gedrag vanaf het begin te beïnvloeden. Starters waarderen deze proactieve aanpak positief.

13. We versterken de zelfredzaamheid van ZZP'ers

De verkenning van de mogelijkheid ZZP'ers een boekhoudpakket aan te bieden heeft tot de conclusie geleid dat er al veel boekhoudpakketten beschikbaar zijn. Als lijn is gekozen niet met de aanbieders van deze pakketten in concurrentie te treden. Wel is de samenwerking gezocht met leveranciers van onlineboekhoudpakketten. Deze pakketten zijn geschikt voor kleine ondernemers, zijn relatief goedkoop en bieden ook nog andere voordelen (zoals koppeling met BTW-aangiftesoftware).

Met de onlineaanbieders is een community opgericht met als doel te komen tot een keurmerk. Dat geeft gebruikers zekerheid op het gebied van o.a. beveiliging, privacy, toegang en voldoen aan wettelijke (fiscale) regelingen. De normatiek voor het keurmerk Zeker-Online is vastgesteld en er zijn afspraken gemaakt over de auditprocedure. Medio 2013 is de Stichting Zeker-Online opgericht en de eerste keurmerken worden begin 2014 uitgereikt.

00066

14. We ontwikkelen een landelijk geregisseerde aanpak van nalevingstekorten in het ondernemingensegment

Er wordt gewerkt aan een nalevingsmonitor die zijn vertaling moet gaan vinden in het Handhavingsplan en in het stuurcontract Belastingen (naar sectoren, thema's en/of projecten).

15. We zoeken de samenwerking met andere organisaties binnen en buiten de overheid

Voor starters is er een samenwerkingsverband met de Kamers van Koophandel.

De LTO werkt samen met softwareontwikkelaars om te komen tot betere kwaliteit van software ter ondersteuning van de administratieve processen vóór in de keten. In deze publiek-private samenwerking zijn inmiddels drie keurmerken gerealiseerd. De keurmerken zijn ondergebracht in stichtingen met daarboven een Raad van Toezicht. De Belastingdienst heeft zitting in de Raad van Toezicht met als enige doel toezicht op de kwaliteit van de normenkaders voor de keurmerken.

Met kassaleveranciers is een Keurmerk Betrouwbare Afrekensystemen gerealiseerd (januari 2013). De kassasystemen die een keurmerk hebben zitten "dicht", dat wil zeggen dat met deze kassa's niet meer (onzichtbaar) gemanipuleerd kan worden. Er wordt voldaan aan de bewaarplicht, er is logging en een audittrail. Met de leveranciers van ritregistratiesystemen is in november 2013 een Keurmerk RitRegistratieSystemen neergezet. Gebruikers van zo'n systeem voeren in principe een deugdelijke rittenadministratie in het kader van privégebruik auto. Er kan hooguit nog discussie zijn over de interpretatie van een rit (privé of zakelijk). Deze systemen geven aanzienlijke administratieve lastenverlaging en (mede doordat een auditfile bij het keurmerk verplicht is) ook een aanzienlijke verlaging van de uitvoeringskosten bij de Belastingdienst. Het derde keurmerk (Zeker-Online) is al beschreven onder 13.

Binnen de Manifestgroep wordt samengewerkt met de andere grote uitvoeringsorganisaties. De Belastingdienst participeert in de RIEC's en in andere initiatieven op gemeenteniveau.

Hoe we onze resultaten gaan meten (MLTP 2015)

> *In 2015 meten, volgen en sturen we onze prestaties volledig op grond van outcome-indicatoren. Daarvoor ontwikkelen we het benodigde instrumentarium.*

Dit is een meerjarig traject. Het blijkt een weerbarstiger proces te zijn dan gedacht. De ambitie behoeft mogelijk bijstelling.

> *In 2015 beoordelen ondernemingen en fiscale dienstverleners hun klanttevredenheid in de Fiscale monitor met het cijfer 7+.*

P.M.*

> *In 2015 kunnen we bij de handhaving voor 40% van ons totale ondernemersbestand steunen op een vorm van horizontaal toezicht. Hiermee wordt meer dan de helft van de belastingopbrengsten afgedekt.*

P.M.*

> *In 2015 zetten we 70% van onze handhavingscapaciteit in bij ondernemingen die niet onder een vorm van horizontaal toezicht vallen.*

P.M.*

> *Bij onze inspanningen gericht op vereenvoudiging van wetgeving hebben we in het bijzonder aandacht voor de behandeling van ZZP'ers.*

00066

De fiscale behandeling van ZZP'ers heeft veel aandacht gehad (o.a. VAR-verklaring); aspect daarbij is de kwestie van de schijnzelfstandigheid.

---

* In het kader van effectmeting zal nog worden beoordeeld of dit de juiste prestatie-indicatoren zijn. De indicatoren moeten (uiteindelijk) een plek krijgen in de plannen van de bedrijfsonderdelen resp. de stuurcontracten.

Aanpak particulieren en toeslagen

Het segment particulieren, in aantallen belastingplichtigen verreweg ons grootste segment, is in belangrijke mate beeldbepalend voor de Belastingdienst. Daarbij speelt een rol dat de Belastingdienst de inkomensvaststeller van Nederland is (via de Basisregistratie Inkomen BRI). In dit segment is het belangrijk om wetgeving en proces zo eenvoudig te maken dat burgers het eigenlijk niet fout kunnen doen.
(MLTP 2015)

16. We scherpen onze uitvoeringstoetsen aan vanuit het perspectief van de burger

De centrale vragen en toetsingscriteria die in het MLTP zijn benoemd voor de uitvoeringstoets worden toegepast. Zo wordt bijvoorbeeld in de uitvoeringstoets vastgelegd hoe een verandering aan burgers dient te worden gecommuniceerd.

17. We proberen het aantal belastingplichtigen voor de inkomstenbelasting terug te dringen en introduceren een herzieningsregeling

Het streven om voor het IB-proces een herzieningsregeling tot stand te brengen, heeft in 2013 vorm gekregen door indiening van het wetsvoorstel "Wet vereenvoudiging formeel verkeer Belastingdienst". Invoering ervan is, vanwege afhankelijkheid van ABS, pas per 1 januari 2016 mogelijk. De beleidslijn voor "moeters en mogers" (aan wie sturen we een uitnodiging tot het doen van aangifte toe?) is vastgesteld door het MT. Realisatie door de IV-keten is niet eerder dan eind 2016 te verwachten.

18. We stroomlijnen het aangifteproces voor de IB en maken het digitaal

In 2013 is 96% van alle aangiften inkomstenbelasting digitaal ingediend. De VIA speelt hierbij een belangrijke rol. Uit evaluatieonderzoek blijkt dat 51% van de belastingplichtigen in 2013 aangeeft gebruik te hebben gemaakt van de VIA (2012: 37%). Het MLTP-doel om voor 2015 ca. 80% van alle op de particuliere aangiften uitgevraagde informatie te kunnen voorinvullen ligt op schema. De verwachting dat we daarmee ca. 50% van de particuliere belastingplichtigen een volledig vooringevulde aangifte kunnen bieden is ook waargemaakt.

In een innovatief traject is gestart met het ontwerpen en realiseren van een 'app' (toepassing voor mobiele tablets en telefoons) voor het doen van aangifte. Knelpunt voor de introductie is de beveiliging via DigiD.

VDA (versnelling definitieve aanslag) is een succes. Als proef werden in 2012 550.000 VDA's opgelegd. In 2013 waren dat er al 2.360.000. Hierdoor wordt het aantal brieven dat de Belastingdienst verstuurt substantieel verminderd.

De mogelijkheid om correspondentie via de BerichtenBox van mijnoverheid.nl te verzenden, wordt gerealiseerd met het project e-mededelen. Na een pilot onder eigen medewerkers met IH-stromen is uiteindelijk de keuze is gemaakt om publiek te gaan met een Toeslagenstroom (MAC 2014). Ook zijn de voorbereidingen gestart voor e-mededelen met de IH-stroom; als eerste komen de voorlopige aanslagen 2015 in het najaar van 2014 daarvoor in aanmerking.

19. We werken samen met marktpartijen en fiscale dienstverleners

Samenwerking maakt integraal onderdeel uit van de toezichtsaanpak van Belastingen. De samenwerking is met name gericht op MKB en Grote ondernemingen en minder op particulieren.

00066

De samenwerking van B/CA met financiële instellingen is hoofdzakelijk gericht geweest op het aanleveren van gegevensstromen voor de VIA. Dit levert een belangrijke bijdrage aan de VIA, waarmee een aanzienlijke vereenvoudiging voor particulieren wordt bereikt.

De doelstelling om alle HUBA-aangiften direct te laten volgen door een definitieve aanslag is nog niet gerealiseerd.

20. We zetten in op het kwantitatief en kwalitatief verbeteren van derdeninformatie

We zijn erin geslaagd de gegevensstromen over sparen en beleggen en over hypotheken naar het niveau van de VIA te brengen. Toch blijft de doelstelling om derdeninformatie kwantitatief en kwalitatief te verbeteren ook de komende jaren actueel. Het doel om alle gegevensstromen op VIA-kwaliteit te brengen is nog niet gerealiseerd.

21. We bestrijden fraude en sporen onbekende belastingplichtigen op

Fraudebestrijding en opsporen van onbekende belastingplichtigen maken integraal onderdeel uit van de toezichtsaanpak van Belastingen, Toeslagen en FIOD. Zo worden particulieren die inkomen of vermogen aan de fiscus proberen te onttrekken aangepakt. Voor bijzondere vormen van fraude met aanvragen voor voorlopige teruggaven en toeslagen zijn diverse maatregelen getroffen. Zo is Toeslagen in 2013 begonnen met de inzet van risicoprofielen. De ambitie om de (gepercipieerde) pakkans te verhogen is niet gerealiseerd. De ervaren kans op ontdekking van belastingfraude scoort in de Fiscale Monitor 2012 ten opzichte van voorgaande jaren iets lager.

22. We realiseren persoonlijk domeinen voor de burger

Het persoonlijk domein voor Toeslagen is met succes sinds 2012 in gebruik. Daarnaast wordt gewerkt aan het persoonlijke domein mijn.belastingdienst.nl. Begin 2014 zullen de eerste onderdelen daarvan bij wijze van proef in gebruik worden genomen. Het betreft de Online Aangifte Voorziening, het vragen van uitstel voor het doen van aangifte en het wijzigen van het bankrekeningnummer.

23. In onze dienstverlening ondersteunen we de niet-zelfredzamen

De jaarlijkse Hulp bij Aangifte campagne (HUBA) is nog steeds een belangrijke vorm van ondersteuning van niet-zelfredzamen. In het kader van de introductie van EBV (elektronisch berichtenverkeer) is onderzoek gedaan naar niet-zelfredzaamheid en naar mogelijkheden om met maatschappelijke partners een vangnet te maken.

Hoe we onze resultaten gaan meten (MLTP 2015)

> *In 2015 beoordelen particulieren en toeslagontvangers hun klanttevredenheid in de Fiscale monitor met het cijfer 7+.*

Dit is nog niet gerealiseerd; het gemiddelde rapportcijfer voor de Belastingdienst over 2012 is ten opzichte van 2011 onveranderd een 6,5 .

> *In de door ons opgestelde uitvoeringstoetsen wordt expliciet gekeken naar begrijpelijkheid voor de burger en naar voorinvulbaarheid.*

Gerealiseerd.

> *We introduceren het servicebericht voor diegenen van wie wij (denken te) weten dat zij voor een teruggave in aanmerking komen. We verplichten hen niet langer tot het doen van aangifte.*

Planning wijst uit dat dit niet eerder dan eind 2016 kan worden gerealiseerd .

00066

> *B/CA heeft van alle gegevensstromen de kwaliteit op VIA-niveau gebracht. De convenanten met ondernemingen (ZGO en MGO) die gegevensleverancier zijn, bevatten afspraken over de kwaliteit van die leveranties.*

Er zijn hierover in convenanten nog geen afspraken gemaakt. Deze doelstelling blijft actueel voor de komende jaren.

> *Alle HUBA-aangiften kunnen, steekproeven daargelaten, zonder nader onderzoek tot een definitieve aanslag leiden. Hierover maken we afspraken met vak- en ouderenbonden.*

De afspraken hierover met vak- en ouderenbonden zijn nog niet gemaakt.

> *In het toezicht leggen we vast hoeveel onbekende belastingplichtigen we opsporen. We doen verslag van de bestrijding van constructies bij particulieren.*

Gerealiseerd.

> *Bijna 100% van de aangiften komt elektronisch binnen, (een klein deel via intensieve dienstverlening voor niet-zelfredzamen). In onze grootste stromen (MRB, IH) versturen we berichten digitaal aan burgers.*

In 2013 is 96% van alle aangiften inkomstenbelasting digitaal ingediend. Dit doel is daarmee zo goed als gerealiseerd. Met het digitaal versturen van berichten in grote stromen zijn voor de MRB de eerste stappen gezet.

> *De VIA is gereed. Het persoonlijk domein* mijn.belastingdienst.nl *is in de lucht.*

De VIA is nagenoeg gereed; een beperkt aantal kleinere stromen wordt in 2014 toegevoegd. Voor de bestaande stromen wordt het percentage voor in te vullen gegevens verder verhoogd. Realisatie van het portaal is in het MLTP voorzien ultimo 2015. Een eerste interne proef heeft in 2013 plaatsgevonden. De externe proef is voorzien in maart 2014.

00066

Aanpak Douane

Onze missie is om het goederenverkeer en de accijnsheffing zo ongestoord als verantwoord mogelijk is te laten verlopen met respect voor het publiek. Daarin zit opgesloten dat wij steeds een evenwicht proberen te vinden tussen enerzijds het beschermen van de maatschappij en anderzijds het bevorderen van de concurrentiepositie van ons bedrijfsleven.
(MLTP 2015)

24. We vergroten de bereidheid van burgers en bedrijfsleven om hun douaneverplichtingen na te komen

Bij het uitoefenen van (horizontaal en verticaal) toezicht maakt de Douane onderscheid tussen betrouwbare, niet-betrouwbare en onbekende goederenstromen. In de samenwerking met het bedrijfsleven en andere organisaties en EU-landen zijn goede vorderingen gemaakt. Genoemd kunnen worden de ontwikkeling van de AEO-certificaten en de afspraken over Smart en Secure Trade Lanes. De omvang van de goederenstroom waarbij een of meer spelers AEO-gecertificeerd zijn, is gegroeid tot meer dan 90%. Hierdoor is het in samenhang met de gelaagde handhavingsaanpak mogelijk 100% van de goederenstroom onder toezicht te hebben. De ontwikkeling van zogeheten Trusted Trade Lanes (ook wel Green lanes) staat nog in de kinderschoenen.

De beschikbaarheid van de douanesystemen is verbeterd.

De Douane neemt deel aan de Belastingdienstbrede ontwikkeling van online diensten, zoals een elektronische berichtenbox en een persoonlijke internetpagina voor burgers en bedrijven: mijn.douane.nl.

25. We versterken de handhaving aan de buitengrens

Uitgangspunt van handelen is dat goederen van veilige en integere bedrijven de grens ongehinderd kunnen passeren. De AEO-status vervult hierin een prominente rol. Voor de verschillende invoer- en uitvoergerelateerde douaneprocessen is het effect dat het gemiddelde controlepercentage voor bedrijven met de AEO-status ten minste 50 lager kan liggen. Anders gezegd, bij niet-AEO gecertificeerde bedrijven vinden verhoudingsgewijs meer dan twee keer zoveel fysieke controles plaats. De afhandeling van goederen verloopt voor AEO-gecertificeerde bedrijven daarom sneller.

26. We oefenen ons toezicht uit op basis van kennis

De Douane werkt aan het gestructureerd vastleggen van risico's in zowel risicobeelden van bedrijven (in het kader van de beoordeling van samenwerkingsmogelijkheden) als landenprofielen. De structuur hiervoor is gereed, nu wordt gewerkt aan de vulling. Een automatiseringstool is in ontwikkeling.

27. We werken samen met andere partijen

In Europees verband werkt de Douane samen met andere douaneorganisaties. Buiten Europa participeert de Douane in het Amerikaanse Container Security Initiative. Daarnaast werkt de Douane nauw samen met andere publieke (handhavings)partners (onder meer in het Platform Beveiliging en Publieke Veiligheid Schiphol met FIOD en Marechaussee) en met het bedrijfsleven in het kader van horizontaal toezicht.

00066

28. We versterken de concurrentiepositie van het Nederlandse bedrijfsleven

Met de vlotte afwikkeling van de goederenstroom draagt de Douane bij aan de concurrentiepositie van de Nederlandse (lucht)havens. Om dat ook voor de toekomst waar te maken, bereidt de Douane zich voor op de nieuwe douanewetgeving die vanaf mei 2016 van toepassing zal zijn.

29. We streven naar een papierloze Douane

Door het e-Customsprogramma zijn op de weg naar een papierloze Douane al grote stappen gezet, zowel wat betreft de interactie met de buitenwereld als voor de interne processen. Met name bij de processen die betrekking hebben op goederen die binnenkomen, uitgaan en worden vervoerd, is de afhandeling van de bijbehorende aangiften vrijwel volledig papierloos. De overige processen kosten nog tijd. Volledig papierloos in 2016 blijft het einddoel.

Hoe we onze resultaten gaan meten

> *De klanttevredenheid over de dienstverlening van de Douane neemt toe. De algemene waardering van de Douane onder douaneklanten en ondernemers stijgt in de Fiscale monitor van 6,7 in 2009 naar 7+ in 2015.*

P.M.*

> *Klantcontacten verlopen voor 90% via het internet.*

Gerealiseerd.

> *We gaan ons toezicht per handhavingsregime (horizontaal toezicht, AEO/vergunninghouders, smart and secure trade lanes en traditioneel verticaal toezicht) meten op gerealiseerde effecten.*

P.M.*

> *We hebben een virtueel net voor het signaleren van alle binnenkomende en uitgaande vervoersbewegingen en breiden het aantal controlestraten en het cameratoezicht uit. Het aandeel traditioneel toezicht beslaat in 2015 minder dan de helft van de goederenstroom.*

Zowel op vervoersbewegingen in de maritieme sector als in de luchtvaart krijgt de Douane steeds meer zicht door de inzet van nieuwe technologieën. Door het delen van informatie met andere instanties (vliegmaatschappijen, Kustwacht) ontstaat er een steeds sterker virtueel net. Daarnaast is de verwachting dat de dekking van het cameratoezicht in de Rotterdamse haven en langs het kustgebied de komende 2 jaar gaat toenemen.

> *We zijn volwaardig partner in samenwerkingsverbanden zoals de Kustwacht, Ct info Box en de Inspectieraad. We hebben in samenwerking met het bedrijfsleven het zogenoemde Smart Gate concept ingevoerd op de luchthavens Schiphol. Hierdoor wordt luchtvracht integraal (dat wil zeggen: door alle overheidsdiensten en het bedrijfsleven) gecontroleerd en afgehandeld.*

Gerealiseerd.

De Douane neemt jaarlijks deel aan ca. 15 internationale operaties.

P.M.*

> *We hebben het aantal controles bij bedrijven onder horizontaal toezicht verminderd. We hebben met het bedrijfsleven nieuwe faciliteiten bedacht die nationaal kunnen gelden, of worden voorgesteld aan de Europese Unie.*

Gerealiseerd.

00066

Uit een meting van administratieve en controlelasten onder bedrijven is gebleken dat de controle- en administratieve last is gedaald (gecorrigeerd voor beleidsmatige wijziging van controleopdrachten; de EU controledoelstellingen uitgedrukt in het percentage controles).

P.M.*

---

* In het kader van effectmeting zal nog worden beoordeeld of dit de juiste prestatie-indicatoren zijn. De indicatoren moeten (uiteindelijk) een plek krijgen in de plannen van de bedrijfsonderdelen resp. de stuurcontracten.

00066

Aanpak mensen en middelen

Met alle ontwikkelingen in ons werk komt er veel af op onze medewerkers. Waar we eerder vooral stuurden op aantallen (boekencontroles, correcties, aangiftes), gaan we veel meer sturen op effect (compliance, beïnvloeden van gedrag). Medewerkers zijn in staat hun houding en gedrag aan concrete situaties aan te passen en op de goede momenten te variëren tegen de achtergrond van de doelen die we als organisatie willen bereiken. We zoeken steeds meer de samenwerking met andere (publieke en private) organisaties. En ook de technologische ontwikkelingen staan niet stil. We vragen dus meer en anders van onze medewerkers.
(MLTP 2015)

30. We zetten een helder toekomstbeeld neer van het werk in de bedrijfsonderdelen en de organisatie als geheel in 2015 (Strategisch personeelsplan)

Het Strategisch Personeelsplan is in februari 2012 vastgesteld.

31. We maken werk van het ontwikkelen van onze medewerkers
32. Van `werk naar werk'
33. We sturen op het werk én op duurzame inzetbaarheid van medewerkers

Deze onderwerpen komen –uitgebreider- aan bod in de review van het Strategisch PersoneelsPlan hierna.

Hoe we onze resultaten gaan meten

> *Op 1 juli 2011 beschikken we over Strategische personeelsplannen per bedrijfsonderdeel en over een overkoepelend Belastingdienstbreed Strategisch personeelsplan.*

Zowel de SPP's van de bedrijfsonderdelen als het Belastingdienstbrede Strategisch Personeelsplan zijn gerealiseerd. Op grond van de gewijzigde omstandigheden moeten ze wel kwantitatief en kwalitatief worden geactualiseerd; het nieuwe MLTP doet dat op concernniveau.

> *Elk kwartaal meten we de stand van zaken ten aanzien van formatie en bezetting van de bedrijfsonderdelen. We volgen daarbij het verloop van de overbezetting, en van overschotten en tekorten per relevante categorie medewerkers.*

Deze gegevens zijn opgenomen in de maandelijkse concernrapportage. Een uitgebreidere set gegevens is maandelijks op PLAZA bedrijfsvoering gepubliceerd. Mede op basis van de formatie- en bezettingoverzichten worden de viermaandsgesprekken gevoerd. Ze vormen tevens een bron voor het opstellen van de stuurcontracten.

> *Elk kwartaal monitoren we het verschil tussen financieel kader en bezetting.*

Het verschil tussen financieel kader en bezetting is maandelijks opgenomen in de financiële rapportage.

> *We bewaken de kwalitatieve aspecten van ons personeelsbeleid aan de hand van een aantal gerichte vragen in de Personeelsmonitor.*

De personeelsmonitor heeft een helder beeld neergezet van de meest relevante kwalitatieve aspecten van het personeelsbeleid. De resultaten van de personeelsmonitor worden besproken met de SG, in het MT Belastingdienst en in de MT's van de dienstonderdelen. Ook met de centrale en decentrale medezeggenschap worden de resultaten besproken.
Op dienstonderdeel- of teamniveau kan bespreking leiden tot acties, eventueel met begeleiding.

> *Managers maken resultaatafspraken met medewerkers. Deze gesprekken worden vastgelegd, het vervolg dat aan de gesprekken wordt gegeven, wordt gevolgd en vastgelegd.*

00066

Maandelijks verschijnen overzichten over het aantal gevoerde personeelsgesprekken op de PLAZA Bedrijfsvoering.

> *Op 1 september 2011 beschikken we over een professionele voorziening die management en medewerkers ondersteunt bij het versnellen van (vrijwillige) externe mobiliteit. Deze voorziening bemiddelt op jaarbasis ten minste 500 medewerkers naar een andere tijdelijke of vaste plek binnen of buiten de Belastingdienst.*

Deze taken zijn ondergebracht bij het Employability Center. Naast het begeleiden van door- en uitstroom is ook veel tijd en energie gestoken in de instroom die het gevolg is van de Intensivering Toezicht en Invordering. Aandacht voor doorstroom en uitstroom blijft wel nodig!

00066

Aanpak veranderingen

Veranderen gaat niet vanzelf. Daarom hebben we kaders en instrumenten nodig om die verandering vorm te geven. Daarbij geldt dat we niet veranderen om het veranderen: veranderen is een middel en geen doel.
(MLTP 2015)

34. We versterken het leiderschap

In 2012 is binnen het Programmabureau het programma Leiderschap gestart om leidinggevenden zowel individueel als collectief te ondersteunen bij het realiseren van de doelstellingen en veranderingen van MLTP en SPP. Het Programma heeft de visie op leiderschap 'Doen werkt!' neergelegd en deze verankerd in het HR-beleid en in de instrumenten. Het opleidingsaanbod is gesaneerd en vernieuwd en wordt via de leiderschApp aan de doelgroep aangeboden. Daarnaast lopen er op verzoek van de bedrijfsonderdelen maatwerktrajecten.

35. Veranderingen geven we meer vorm in de lijn

Het Programmabureau heeft de bedrijfsonderdelen ondersteund bij een aantal onderdelen van hun veranderopgave; het heeft niet de verantwoordelijkheid van de lijn overgenomen. Ook bij een speerpunt als beperking ziekteverzuim is de verantwoordelijkheid nadrukkelijk bij de lijn neergelegd. Ondersteuning heeft plaatsgevonden via MT-bijeenkomsten waar ervaringen en best practices zijn uitgewisseld.

36. We accepteren verschillen tussen bedrijfsonderdelen

Bedrijfsonderdelen bevinden zich in verschillende fasen van ontwikkeling. Er zijn er die een organisatieverandering achter de rug hebben (Douane, Toeslagen, IV-keten), terwijl andere onderdelen daar nog middenin zitten (Belastingen). Het maakt ook verschil of een bedrijfsonderdeel verantwoordelijk is voor een primair proces of voor facilitaire dienstverlening. Bij de beleidsontwikkeling erkennen we dat deze verschillen er zijn en proberen we niet alles over één kam te scheren; zo'n keurslijf werkt contraproductief. Op een aantal terreinen is de noodzaak van uniformiteit er wel, bijvoorbeeld bij onderdelen van HR-beleid en bij de handhavingsfilosofie. Dan is er geen ruimte voor verschil.

37. We zetten een Belastingdienstbreed LEAN-programma op

Sinds maart 2012 is het Belastingdienstbrede programma in uitvoering. Er is een LEAN-netwerk met de programmanager, het LEAN Competence Center, implementatiemanagers per organisatieonderdeel (met uitzondering van de FIOD) en met ongeveer 140 LEAN-coaches (voornamelijk eigen medewerkers, een afnemend aantal medewerkers dat extern is ingehuurd).

38. We stellen een tijdelijk programmabureau in, dat de veranderingen ondersteunt

Het programmabureau is in september 2011 onder leiding van een programmadirecteur van start gegaan met het programma Employability; later zijn de programma´s Leiderschap (vanaf januari 2012), LEAN (vanaf maart 2012) en Het Nieuwe Werken (vanaf augustus 2012) toegevoegd.

00066

Hoe gaan we onze resultaten gaan meten

> *Uiterlijk 1 juli 2011 is een tijdelijk programmabureau ingericht en een programmadirecteur aangesteld, die het veranderproces aanjaagt en stimuleert, en de samenwerking bevordert.*

In september 2011 is het programmabureau onder leiding van de programmadirecteur van start gegaan.

> *We evalueren de gevolgde leiderschapsprogramma's en leggen de resultaten daarvan vast. Elk jaar besteden we een deel van een van de Groepsraadbijeenkomsten aan het uitwisselen van ervaringen op dit punt.*

De Top 50 heeft aandacht besteed aan het programma Leiderschap.

> *Alle bedrijfsonderdelen zijn in 2011 een LEAN-programma gestart; uiterlijk in 2012 hebben zij een plan van aanpak opgesteld.*

De meeste organisatieonderdelen zijn in 2011 met (de voorbereidingen voor) LEAN begonnen. CAO, CIE en IM/B waren al stevig aan het werk op dit gebied. In 2012 zijn de meeste plannen van aanpak geschreven (Douane, CA, CFD, CKC, Belastingtelefoon, Belastingen (op delen van het proces). Toeslagen is in 2013 begonnen (inclusief plan van aanpak), na stabilisering invoering NTS. De FIOD heeft nog geen plan van aanpak gemaakt of activiteiten ontplooid.

00066

Strategisch Personeelsplan

Personeels- en organisatieontwikkeling

We willen een goede en aantrekkelijke werkgever zijn, voor onze zittende medewerkers en voor medewerkers die (op termijn) bij ons binnen zullen komen. Daarom willen we onze medewerkers perspectief kunnen bieden. We denken dat waar te kunnen maken door medewerkers mee te nemen in de richting die we met elkaar en met de organisatie inslaan, door medewerkers ruimte te geven hun verantwoordelijkheid op de werkvloer waar te maken, door te investeren in de begeleiding van onze medewerkers en door zicht te bieden op (door)groei- en ontwikkelingsmogelijkheden.
(SPP 2015)

1. *Onze medewerkers zijn professionals met veel eigen verantwoordelijkheid*

Dit is een uitgangspunt voor ons handelen en het resultaat daarvan wordt onder meer beïnvloed door initiatieven zoals het beleid leren en ontwikkelen, de nieuwe gesprekscyclus en het Programma Leiderschap. Vakkennis, vakmanschap en het op een juiste manier inrichten en gebruiken van de professionele ruimte door medewerkers is een opdracht die nooit klaar is. Dit uitgangspunt heeft nog steeds actualiteitswaarde en komt in het MLTP 2014-2017 terug.

2. *Onze leidinggevenden zijn er voor onze medewerkers*

Dit is één van de uitgangspunten van het programma Leiderschap. Dit programma heeft vijf inhoudelijke lijnen gedefinieerd die gezamenlijk staan voor de wijze waarop leiderschap binnen de Belastingdienst wordt ingevuld. Aan de hand van die inhoudelijke lijnen is een opleidingsaanbod samengesteld dat wordt aangeboden via een app. Van het aanbod wordt ruim gebruik gemaakt. Van het feit dat leiderschap een belangrijk thema is bij het realiseren van de organisatiedoelen zijn de Belastingdienstmanagers zich bewust. In de praktijk van elke dag is het uitgangspunt "onze leidinggevenden zijn er voor onze medewerkers" nog geen gemeengoed, zoals onder meer ook blijkt uit de scores met betrekking tot gevoerde personeelsgesprekken. Dit punt vraagt om blijvende aandacht.

3. *We brengen in beeld over welke kwalificaties en competenties medewerkers in 2015 moeten beschikken*

Dit onderwerp is onderdeel van de totale arbeidsmarktstrategie en is nog in ontwikkeling. In dialoog met de business en HR directeuren van de dienstonderdelen wordt gewerkt aan het in beeld brengen van de benodigde kwalificaties en competenties. Dat blijkt een complexe opgave. Het belang van deze doelstelling is in juni 2013 door de dienstonderdelen bevestigd tijdens de conferentie arbeidsmarkt. Binnen een aantal dienstonderdelen beginnen specifieke eisen en competenties duidelijk te worden. Vanuit DGBel wordt de vertaalslag gemaakt naar wat de inzichten bij de bedrijfsonderdelen betekenen voor de toekomstige personele vraag op concernniveau. Dit is een lopend proces.

4. *We zijn een integere organisatie*

In 2012 heeft onder leiding van een projectteam revitalisering van het integriteitsbeleid en de governance structuur daaromheen plaatsvonden. Besluitvorming in het MT heeft ertoe geleid dat de kennisgroep integriteit is opgericht waarin de diverse integriteitscoördinatoren werken aan een continue verbetering van en monitoring op het integriteitsbeleid. Het integriteitsbeleid is in 2013 ingebed in het werving- en selectieproces dat vanuit het Employability Center wordt geregisseerd. Jaarlijks wordt het werkplan in het MT besproken.

5. *We investeren in duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers*

De term duurzame inzetbaarheid is de paraplu waaronder verschillende initiatieven tot uitwerking zijn gekomen, denk daarbij aan het beleid "leren en ontwikkelen", zoals toegepast bij de inrichting

00066

van de Belastingdienst Academie, de kwaliteitsslag in het gesprek tussen leidinggevende en medewerker, de actieve rol van het Employability Center en zijn employability-adviseurs, de voortdurende aandacht voor het ziekteverzuim. Ook het MD beleid, waaronder de vlootschouw, dragen bij aan het vergroten van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.
Het investeren in duurzame inzetbaarheid is een zaak van lange adem. Dit punt blijft dan ook om voortdurende aandacht vragen, waarbij een sleutelrol is weggelegd voor het voeren van de dialoog tussen leidinggevende en medewerker.

6. We zijn een organisatie waar verschillende generaties goed met elkaar samenwerken

Om de lijn bij het realiseren van deze doelstelling te ondersteunen is het programma inclusiviteit gestart. In aanvang richtte het programma zich vooral op bewustwording. De insteek was om aan te sluiten bij alle lopende ontwikkelingen en niet iets nieuws te beginnen.
In 2013 is de aanpak, in samenwerking met het Employability Center, vooral gericht op inclusieve arbeidsmarktcommunicatie, werving en selectie. Hierbij wordt expliciet getoetst op gender, generaties, culturele achtergrond en arbeidshandicap. Ook in opleidingen komt aandacht voor inclusiviteit: daar gaat het om de vraag hoe je het beste gebruik kunt maken van de sterke punten van kandidaten en hoe je kandidaten met de meeste toegevoegde waarde kunt herkennen. Momenteel wordt ervaring opgedaan met verschillende mentoring programma's. De resultaten worden in 2014 in het CKC-aanbod verwerkt.
Ook wordt gewerkt aan een generieke introductie van medewerkers, met als doel dat elke nieuwe medewerker zich welkom voelt bij de Belastingdienst en zich onderdeel voelt van de Belastingdienst als geheel.

7. We optimaliseren ons werk met LEAN

Het programma LEAN loopt. Op steeds meer plekken in de organisatie wordt gestart met werken conform de uitgangspunten van LEAN. Bij uitbreiding van deze werkwijze wordt het olievlekprincipe gehanteerd. De term LEAN is inmiddels geëvolueerd naar "voortdurend verbeteren". Duidelijk is dat voortdurend verbeteren zich niet beperkt tot inzet alleen op teamniveau. Het is van belang dat ten aanzien van de totale werkprocessen, over teams en bedrijfsonderdelen heen, voortdurend verbeteren wordt toegepast.

8. We maken werk van verzuim

Er is en blijft intensief aandacht voor de inzetbaarheid van medewerkers. Het begint met preventie door personele zorg en aandacht voor arbeidsomstandigheden. Daarnaast is gestart met de gedragsgerichte aanpak ziekteverzuim conform de werkwijze van Falke Verbaan. Dit heeft geleid tot een daling van het ziekteverzuim naar 5.8% in 2012. In 2013 is het ziekteverzuim aanvankelijk licht gestegen naar 5.9% en later gestabiliseerd. De opgave blijft om een structureel lager niveau (afgesproken norm) te realiseren en de inzetbaarheid en vitaliteit van medewerkers duurzaam te vergroten.

9. We maken gebruik van de mogelijkheden van Het Nieuwe Werken

Voor Het Nieuwe Werken is een programma ingericht dat een visie op HNW heeft opgesteld. Die is geaccordeerd door het MT Belastingdienst. Hierin zijn de ervaringen meegenomen van de verschillende initiatieven die verspreid over de Belastingdienst waren gestart. Begonnen is met het opstellen van een veranderstrategie. Ook worden de eerste pilots ingericht waarbij er naast aandacht voor huisvestings- en ICT-vraagstukken ook aandacht is voor het cultuuraspect.

10.We borgen het behoud en de overdracht van kennis

B/CKC heeft onderzoek gedaan naar de betekenis van de kennisfunctie voor de Belastingdienst. In lijn met de uitkomsten van dit onderzoek wordt bezien wat er daarnaast nog actief aan kennismanagement moet worden gedaan. De nieuwe instroom en de op korte termijn grootschalige

00066

uitstroom vereisen daarnaast aandacht voor het overdragen van kennis door zittende medewerkers aan nieuwe medewerkers. Bij het inwerken van nieuwe medewerkers is hier aandacht voor.

11. We gaan mee in de ontwikkelingen naar één werkgever Rijk en van de Compacte Rijksdienst

De rijksbrede ontwikkelingen ten aanzien van de bedrijfsvoering raken steeds meer ook de P&O-component. De Belastingdienst beweegt, waar mogelijk, mee met die ontwikkelingen. Zo is de Belastingdienst één van de vier shared service centra voor Het Rijk, wordt er samengewerkt in de rijksbrede platforms Mobiliteit en Arbo en wordt de overgang naar het Functiegebouw Rijk voorbereid.

Het belang van het primaire proces staat te allen tijde voorop. Als het noodzakelijk is, laat de Belastingdienst dan ook een eigen geluid horen zoals bijvoorbeeld in het traject van de rijksbrede gesprekscyclus.

In het halverwege 2013 gestarte onderzoek naar een toekomstbestendige HR-functie binnen de Belastingdienst is aansluiting op de rijksbrede ontwikkelingen een belangrijk vertrekpunt.

12. We realiseren de met het oog op de taakstelling noodzakelijke krimp van ons personeelsbestand

Het realiseren van de taakstelling ligt op schema. De realisatie wordt uitgevoerd met het adagium 'liever minder stenen, dan minder mensen'.

De context waarbinnen de krimp wordt gerealiseerd, is behoorlijk veranderd: er wordt nu ook gestuurd op capaciteitsuitbreiding in het kader van Intensiveren Toezicht en Invordering en sinds kort in het kader van Intensiveren Toezicht specifiek bij Toeslagen.

13. We nemen de startposities van de bedrijfsonderdelen als uitgangspunt en werken van daaruit concernbrede oplossingen uit

Dit uitgangspunt wordt gehanteerd. Als voorbeeld geldt de positionering op de arbeidsmarkt: samen met de dienstonderdelen is gewerkt aan een concernbrede strategie en aan uitwerking voor specifieke doelgroepen. Ten aanzien van de HR functie en het MD-beleid wordt dezelfde werkwijze gehanteerd.

14. We maken geld vrij om ervaring op te doen met nieuwe instrumenten

Er is een investeringsagenda opgesteld. Verschillende initiatieven zijn hieruit gefinancierd. Een aansprekend voorbeeld is de investering die Douane Nijmegen heeft gedaan in het samenbrengen van LEAN, leiderschap en HNW in de ontwikkeling van de eigen organisatie. Het resultaat spreekt tot de verbeelding en heeft de belangstelling van andere units/bedrijfsonderdelen. Andere voorbeelden zijn veelal gericht op het stimuleren van door- en uitstroom, zoals het project bij B/CAO om 250 medewerkers van werk naar werk te brengen omdat hun werkpakket vervallen was. Ook zijn uit de investeringsagenda initiatieven met betrekking tot LEAN en HNW gefinancierd, voornamelijk in de sfeer van coaching. Eind 2013 wordt de inzet van de investeringsagenda geëvalueerd.

Hoe we onze resultaten gaan meten

> *We hebben rond de zomer van 2012 per segment/proces en functiegroep inzicht in de kwalificaties en competenties waarover onze medewerkers in 2015 moeten kunnen beschikken. Dit is een nog lopend proces dat zich vooral binnen de dienstonderdelen afspeelt. Er is nog geen diepgaand concernbreed beeld.*

We werken binnen alle bedrijfsonderdelen volgens LEAN. Invoering vindt geleidelijk plaats volgens afspraken via het programmabureau. Binnen verschillende dienstonderdelen wordt gewerkt aan de

00066

hand van LEAN/voortdurend verbeteren. Binnen de totale dienst zijn inmiddels 140 leancoaches aan het werk onder regie van het LeanCompetenceCenter dat is ingericht bij B/CKC. Mede op grond van het COR-advies is besloten Lean de komende tijd versneld in te voeren.

> *In het voorjaar presenteren we een programma Leiderschap. Daaraan geven we vervolgens uitvoering.*

Dit is gerealiseerd. De leiderschapsapp bevat het generieke aanbod van managementopleidingen. Daarnaast wordt door B/CKC nog maatwerk geleverd.

> *We hebben pilots met Het Nieuwe Werken uitgevoerd en op basis daarvan plannen van aanpak voor de invoering van Het Nieuwe Werken bij de verschillende bedrijfsonderdelen uitgevoerd.*

Pilots zijn voortgezet en worden uitgebreid.

> *We hebben eind 2012 zicht op bedrijfskritische functies. Vervolgens werken we voor deze functies een opvolgingsplanning uit.*

Dit zicht is over het algemeen decentraal wel aanwezig maar niet samengebracht op concernniveau.

> *We hebben zicht op de concernbrede aanpak van onder- en overbezettingsproblematiek.*

Met name overbezetting over bedrijfsonderdelen heen is nog niet voldoende inzichtelijk. Concernbreed is inzicht nodig, zowel kwalitatief en kwantitatief. De interne arbeidsmarkt en het zicht op vacatures is gerealiseerd door de inrichting van het Employability Center.

> *We hebben eind 2015 de noodzakelijke personeelskrimp gerealiseerd in het tempo zoals dat meerjarig is voorzien. Daarbij benutten we zoveel mogelijk het bestaande instrumentarium (art. 57/58, SFB, RPVB).*

Loopt volgens schema.

> *We werken aan verzuim via de reguliere planning & controlcyclus in combinatie met een aanjaagclub. We bouwen ons verzuim af van 6,4% in 2011 tot 5,8% in 2012, 5,2% in 2013 en 4,6% in 2014.*

De ingezette dalende trend zet door, maar de afname gaat langzamer dan nodig is. De voor 2013 afgesproken norm wordt dan ook niet gehaald.

> *We werken aan een persoonlijk profiel voor medewerkers.*

Werk+ gaat hierin voorzien. Een test hiervan start in januari 2014.

Doorstroom

We willen de doorstroom van medewerkers naar andere functies binnen de Belastingdienst vergroten. Daarmee leveren we een bijdrage aan ons streven de inzetbaarheid van medewerkers te stimuleren en te flexibiliseren. Ook kunnen we medewerkers zo kansen bieden zich verder te ontwikkelen en andere ervaringen op te doen. Een flexibeler personeelsbestand maakt het bovendien makkelijker in te spelen op nieuwe ontwikkelingen.
(SPP 2015)

15. We maken beter inzichtelijk over welke kennis, ervaring en competenties onze medewerkers beschikken

Gestart is met het uitwerken van een digitale tool waarin medewerkers kennis, ervaring en competenties zichtbaar kunnen maken om 'gematcht' te worden met werk dat door managers via de tool wordt aangeboden. Een concept is in voorbereiding onder de werknaam Werk + en zal vanaf januari 2014 worden getest bij diverse dienstonderdelen.

16. We vervangen uitzendkrachten door eigen personeel

Er zijn verschillende wervingsacties geweest om medewerkers te laten doorstromen naar de BelastingTelefoon (omzetten van flexkrachten in vaste krachten). Tegelijkertijd waren er dusdanige ontwikkelingen in het werkaanbod bij BelastingTelefoon en Toeslagen dat dit juist weer heeft geleid tot een toename van de inzet van uitzendkrachten. Ook in het kader van Intensiveren Toezicht en Invordering is voor de korte termijn gebruik gemaakt van uitzendkrachten. De nieuwe wervingsmogelijkheden leiden ertoe dat veel uitzendkrachten in vaste dienst kunnen treden. Zo ontwikkelen de Belastingtelefoon en Toeslagen zich tot een kweekvijver voor nieuw talent dat binnen de Belastingdienst kan doorstromen.

17. We maken medewerkers mobiel in het kader van de concentratie van onze huisvesting

Uitgangspunt bij invulling van de taakstellingen is 'liever minder stenen, dan minder mensen'. Dat betekent dat op termijn kantoren gaan sluiten en dat de medewerkers elders aan het werk zullen gaan. In de praktijk betreft dit vooral het dienstonderdeel Belastingen, dat hiervoor een eigen maatwerkaanpak heeft ontwikkeld. Dit is in volle gang en zal de komende jaren ook doorlopen.

18. We heffen blokkades voor verticale doorstroom van medewerkers op

Dit is gerealiseerd en door de veranderde omstandigheden sneller en omvangrijker dan in het SPP voorzien, vooral dankzij de werving in het kader van Intensiveren Toezicht en Invordering.

19. We leiden medewerkers gericht op voor doorstroom naar opengevallen vacatures

Het beleid leren en ontwikkelen wordt breed toegepast binnen de Belastingdienst Academie. Medewerkers die reageren op vacatures maken in voorkomende gevallen gebruik van het opleidingsaanbod. Hoe beter het zicht op de toekomstige vraag naar personeel (kwantitatief en kwalitatief), hoe gerichter hierop gestuurd kan worden.

20. We organiseren regionale arbeidsmarkten binnen de Belastingdienst

Het Employability Center heeft overzicht over vraag en aanbod van vacatures binnen de Belastingdienst en per regio. Waar relevant wordt samengewerkt met andere rijksbrede en regionaal werkende mobiliteitsorganisaties. Door de spilfunctie die het EC vervult is er intern sprake van een transparante arbeidsmarkt.

00066

21. We zetten art. 57 en 58 ARAR in om vraag en aanbod bij elkaar te brengen

De afgelopen twee jaar is artikel 58 een aantal keren gebruikt. De commissie Van Berckel bestaande uit een afvaardiging van dienstleiding, bonden en medezeggenschap zag toe op een juiste toepassing. Vanwege een afname in nut en noodzaak is de commissie per 1 januari 2013 opgeheven.

Hoe we onze resultaten gaan meten

> *Rond de zomer van 2012 kunnen we kennis, ervaring, competenties en loopbaanwensen van onze medewerkers gestructureerd vastleggen. Eind 2013 is de informatie voor 75% van onze medewerkers beschikbaar.*

Het instrument hiervoor, Werk+, is nog in ontwikkeling. Een dergelijke tool ontwikkelen blijkt complex. De start van de pilot met de nieuwe tool Werk + is voorzien in januari 2014.

> *We vervangen in 2012 200 fte op de vaste formatie drukkende uitzendkrachten door eigen personeel.*

Dit is deels gerealiseerd. Er is voortdurend aandacht voor de balans uitzendkrachten/eigen medewerkers. De hiervoor staande afspraken zijn in de zomer van 2013 herbevestigd met daarbij plannen voor afbouwen opdat eind 2013 de verhoudingen binnen de norm blijven.

> *De faculteiten binnen de Academie zorgen voor opleidingen waar medewerkers gericht worden opgeleid voor openstaande functies.*

De verschillende faculteitsraden functioneren. Er is een start gemaakt met het opstellen van organisatie-ontwikkelplannen.

> *Met alle medewerkers van te sluiten kantoren zijn gesprekken gevoerd en afspraken gemaakt over opleiden, reizen of begeleiding naar buiten de Belastingdienst.*

Het proces van de concentratie loopt. Belangstellingsregistraties zijn in gang gezet.

> *In 2012 doen we binnen drie regio's ervaring op met het organiseren van een regionale arbeidsmarkt. Aan de hand van de ervaringen breiden we het aantal regio's in 2013 uit. In 2014 fungeert er binnen alle regio's een regionale arbeidsmarkt.*

Met het oprichten van het EC is in een interne arbeidsmarkt voorzien.

> *We maken gebruik van art. 57/58 om doorstroom te bevorderen. De commissie die daarvoor in 2011 is ingezet zal ook in 2012 blijven bestaan.*

Zie punt 21.

00066

Instroom

Instroom van nieuwe medewerkers is belangrijk met het oog op de toekomst, maar de komende jaren nog lastig in een situatie waarbij we ook een krimp van onze formatie hebben te verwerken. Generieke instroommaatregelen zijn de eerste jaren daarom niet aan de orde. Op de korte termijn beperken we de instroom van nieuwe medewerkers dan ook tot specifieke groepen, bijvoorbeeld in het kader van het jongefiscalistenprogramma.

Ondertussen moeten we ons wel voorbereiden op toekomstige instroom van betekenisvolle aantallen (jonge) medewerkers. Daarom beproeven we nu al verschillende modellen om hen een inspirerende werkomgeving te bieden, waarin ze profiteren van de kennis en de kunde van onze ervaren medewerkers. Onze positie op de arbeidsmarkt is belangrijk om succesvol te kunnen gaan werven; daarom verstevigen we ons arbeidsmarktprofiel.
(SPP 2015)

22. We brengen relevante ontwikkelingen op de arbeidsmarkt nader in kaart en spelen daarop in
Dit gebeurt op continue basis vanuit het thema arbeidsmarkt in overleg met de dienstonderdelen. Onderzoeksinformatie naar aanbod op de arbeidsmarkt wordt gedeeld en onder meer door het EC ingezet voor de arbeidsmarkt(communicatie)benadering van doelgroepen als fiscalisten, accountants, ICT-ers maar ook voor "campus recruitment".

23. We gaan op kortere termijn door met de jonge fiscalisten- en duale accountantsprogramma's
In 2012 zijn 15 HBO-bachelors accountancy/bedrijfseconomie ingestroomd in het programma Duale Accountancy. Dit aantal is vervolgens opgehoogd. In 2013 zijn er 25 gestart. De werving voor 2014 loopt. De omvang van de instroom wordt bepaald door de behoefte van de business (met name Belastingen en beperkt ook Douane). Het programma jonge fiscalisten is uitgebreid geëvalueerd en deze ervaringen zijn gebruikt in de uitwerking van een nieuw duurzaam duaal ontwikkeltraject (Startersprogramma BD); ze worden ook gebruikt voor een in 2014 te starten Tax Talent Traineeship. In het kader van het RijksTraineeship, waar de Belastingdienst voor het eerst sinds jaren weer aan mee doet, zijn in 2013 21 trainees ingestroomd. In 2014 start weer een managementtraineeship en ook een ICT-traineeship is in ontwikkeling. Het kader dat we hanteren voor alle instroomprogramma's van studenten en starters op de arbeidsmarkt is ontwikkeld samen met de dienstonderdelen en in het OPF vastgesteld.

24. We beproeven met startende jonge medewerkers het doorgroeimodel
Op dit moment loopt een pilot bij het segment Grote Ondernemingen van Belastingen. Doel ervan is het overdragen en borgen van kennis. Tegelijk biedt het de mogelijkheid talenten van nieuwe medewerkers te ontdekken en verder te ontwikkelen. De eerst ervaringen zijn positief.

25. We gaan door met werven voor functies waar continuïteitsknelpunten dreigen
Dit punt is uitgevoerd in 2012 maar inmiddels onderdeel van de bredere wervingsaanpak die gecoördineerd wordt door het EC in opdracht van de verschillende dienstonderdelen (vacaturehouders).

26. We bieden actief stage- en afstudeerplekken aan om potentiële nieuwe medewerkers met ons kennis te laten maken
Het stagebeleid is geactualiseerd en vastgesteld. De coördinatie op de uitvoering hiervan ligt bij B/CKC. Het aantal stageplekken is nog niet gestegen ten opzichte van voorgaande jaren (600 per jaar) maar de structurele aandacht hiervoor mede vanuit de arbeidsmarktstrategie en campus recruitment krijgt steeds meer vorm.

00066

27. Waar overbezetting regionaal is weggewerkt, staan we beperkt externe werving toe

Van overbezetting is geen sprake meer.

28. We verstevigen ons arbeidsmarktprofiel

De afgelopen periode is gebruikt om een arbeidsmarktprofiel op te stellen. Het MT BD heeft dit op 3 december 2012 vastgesteld. Dit is vervolgens vertaald naar een arbeidsmarkt-campagneconcept (Nederland kan niet zonder de Belastingdienst kan niet zonder jou) en dit wordt nu als basis gebruikt voor alle externe uitingen op de arbeidsmarkt.

Hoe we onze resultaten gaan meten

> *Eind 2012 hebben we in kaart gebracht welke (extra) inspanningen nodig zijn om op de wat langere termijn in onze behoefte aan nieuwe medewerkers te kunnen voorzien (arbeidsmarktstrategie). Vervolgens geven we daaraan uitvoering.*

Dit is een lopend proces en de voortgang en het resultaat zijn sterk afhankelijk van de mate waarin er zicht is op de meerjarige personele vraag, kwantitatief en kwalitatief.

> *De komende jaren stromen in het kader van het jonge fiscalistenprogramma en het duale-accountantstraject elk jaar nieuwe medewerkers in.*

Zie punt 23.

> *Eind 2012 draaien de eerste twee teams die zijn opgezet volgens het doorgroeimodel. Op basis van een evaluatie besluiten we over bredere invoering.*

Zie punt 24.

> *Eind 2012 is er binnen elk dienstonderdeel minstens één team/werkverband dat Het Nieuwe Werken in zijn volle omvang toepast.*

Dit is gerealiseerd.

> *Regio's en andere bedrijfsonderdelen rapporteren elk jaar aan het Employability Center welke contacten zij hebben met onderwijsinstellingen en hoeveel stagiaires/afstudeerders bij hen werkzaam zijn.*

Het overzicht van het aantal stages wordt door B/CKC bijgehouden. Ook heeft B/CKC zicht op de onderwijsinstellingen waarmee de Belastingdienst contact heeft.

00066

Uitstroom

De maatregelen voor doorstroom zullen niet voldoende zijn om de taakstelling te realiseren. Uitstroom blijft dus nodig. Voor een aantal specifieke groepen medewerkers geldt dat er niet echt serieuze mogelijkheden zijn via doorstroom elders aan de slag te gaan. Daarvoor is hun kennis en ervaring te specifiek en is de kloof naar ander Belastingdienstwerk te groot. Het is dan verstandig om van deze medewerkers afscheid te nemen. Er zijn ook medewerkers die binnen de organisatie op dood spoor zijn terechtgekomen; ook voor hen geldt dat er mogelijkheden moeten worden geboden om buiten de Belastingdienst aan de slag te gaan.
(SPP 2015)

29. We introduceren potentieelanalyses

Deze potentieelanalyses hebben tot op heden niet plaatsgevonden. Dit heeft onder meer te maken met het feit dat er eerst meer duidelijkheid moest komen over de impact van de veranderingen in het werk op groepen medewerkers. Tegelijkertijd hebben, gezien de veranderde omstandigheden, vooral werving en doorstroom veel aandacht gevraagd.

30. We gaan aan de slag met outplacement

Door de invulling van 'spoor 3' is de noodzaak voor een bredere toepassing van outplacement sterk verminderd. Desalniettemin kan in individuele gevallen een outplacementtraject een (maatwerk)oplossing bieden of onderdeel uitmaken van een mobiliteitstraject voor medewerkers, bijvoorbeeld als gevolg van een krimpsituatie. Daarnaast zijn in het rijksbrede Van Werk Naar Werk beleid 2013 – 2016 voorzieningen opgenomen die gericht zijn op uitstroom van medewerkers in voorkomende situaties.

31. We verminderen het aantal uitzendkrachten bij de Belastingtelefoon, bij CA en bij Toeslagen

Zie punt 16.

32. Per 1 januari 2012 vervallen de boventalligheidbrieven

Gerealiseerd.

33. We maken gebruik van beschikbaar flankerend beleid

De minister van Wonen en Rijksdienst (W&R) en de bonden hebben in het SOR (sector overleg Rijkspersoneel) een overeenkomst gesloten voor een nieuw sociaal beleid bij reorganisaties binnen de Rijksdienst. De bestuurder en de bonden van de Belastingdienst hebben in het GOBD (Georganiseerd overleg Belastingdienst) vastgesteld dat de Belastingdienst op dit moment en in de komende jaren te maken heeft met een aantal organisatieveranderingen. Het gaat om een complexe situatie waarin sprake is van werving en instroom in het kader van Intensivering Toezicht en Invordering (ITI) op basis van het Regeerakkoord, natuurlijk verloop en eveneens van krimp als gevolg van - onder andere - eerdere taakstellingen.

De bestuurder en bonden hebben in het GOBD vastgesteld dat het rijksbrede sociaal beleid, Van Werk Naar Werk (VWNW) beleid genoemd, niet zondermeer toepasbaar is en vraagt om een toegespitste 'handleiding' voor de Belastingdienst. Het gaat bij de Belastingdienst om een complexe situatie waardoor de organisatieveranderingen naar aard en aanpak anders zijn dan de meest voorkomende andere organisatieveranderingsprocessen bij andere organisaties in de sector Rijk. In april 2013 is een overeenkomst met de uitwerking voor de Belastingdienst gesloten. De looptijd is gelijk aan de rijksbrede overeenkomst.

00066

Hoe we onze resultaten gaan meten

> *DGBel verzamelt de resultaten van het werken met potentieelanalyses en doet eind 2012 voorstellen voor het vervolg.*

Dit is aan de orde als daadwerkelijk potentieel analyses zijn uitgevoerd; mogelijk kan de tool werk+ hierbij behulpzaam zijn.

> *DGBel verzamelt de resultaten van het werken met outplacement en doet eind 2012 voorstellen voor het vervolg.*

Dit onderwerp is onderdeel van het van werk naar werk beleid.
Door de omslag van krimp naar groei is het minder urgent dan eerder gedacht.

> *Eind 2012 is het aantal uitzendkrachten dat drukt op de vaste formatie met 200 fte verminderd. Hun plaatsen zijn ingenomen door vast personeel.*

Dit is deels gerealiseerd door doorstroom naar ondermeer BelastingTelefoon. Tegelijkertijd is er door toenemend werkaanbod ook weer een toename in aantal uitzendkrachten ontstaan. Zie punt 16.
Afhankelijk van de ontwikkelingen zetten we opnieuw gericht en op individuele basis flankerend beleid in. We meten de daarmee behaalde resultaten doorlopend. Zo nodig stellen we de mogelijkheden in het RPVB bij.

> *Daar waar aan de orde wordt het rijksbrede beleid "van werk naar werk" toegepast.*

Zie punt 33.

00066