Ministerie van Financiën

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Inlichtingen

T 070-
F 070-
@minfin.nl

Datum
8 september 2011

Auteur

agenda Overleg MT Belastingdienst

Vergaderdatum en –tijd	12 september 2011, 14:15 – 17:00 uur
Vergaderplaats	Ministerie van Financiën, zaal S2.19
Deelnemers	

Agendapunten

1. Opening en vaststellen agenda
2. Besluiten- en actiepuntenlijst MT Belastingdienst 29 augustus 2011 (*bijgevoegd*)
3. Belastingdienst Academie (*en* *; stukken bijgevoegd*)
4. Concernrapportage tot en met juli (*stukken bijgevoegd,*)
5. Strategische werving (*memo bijgevoegd,*)
6. Communicatiebeleidsplan (*stuk bijgevoegd,*)
7. Komende week/weken:
    - Agenda's komende week (*worden verspreid met het weekbericht*)
8. Terugkoppelingen/mededelingen
9. Rondvraag

Agendapunten met een * komen van de voorraadagenda.

BESLUITEN- EN ACTIEPUNTENLIJST MT BELASTINGDIENST

29 augustus 2011

Nr.[1]	[2]	Omschrijving	Status
35.01	**A**	Ziekteverzuim: • reeds ingezette pilots worden doorgezet; daarnaast niet teveel aparte trajecten • ieder gaat voor eigen dienstonderdeel achterliggende oorzaken oplopen verzuim na; wordt met extra diepgang geanalyseerd in tweede viermaandsrapportage • er worden best practices geïnventariseerd en uitgewisseld • blijft op de agenda!	Allen
35.02	**A** **T** **A**	Nav publiciteit fraudezaken afgelopen weken: • structurele, laagdrempelige opvang nodig voor beoordeling en begeleiding slachtoffers fraude (*naar aanleiding van bespreking in MT heeft* [ ] *gevraagd M1-er vrij te maken om voorziening te treffen voor de Belastingdienst in overleg met betrokken directies*) • [ ] zal stas evaluatie toezeggen en actieplan om vgl. problemen in de toekomst te voorkomen • er wordt beter gecommuniceerd over de verantwoordelijkheidsverdeling tussen antifraudebox en staande organisatie	[ ]
35.03	**A**	MT stemt in met beslispunten integriteit; uitkomsten komen terug op MT-agenda; IM B/CA pakt voor [ ] beslispunt 3 op	[ ]
35.04	**A**	Onvolkomenheden ARK: • [ ] gaat met [ ] aan de slag bij beheersing ICT uitgaven • Audit testaanpak wordt naar voren gehaald • [ ] informeert MT als hij problemen voorziet	[ ]
35.05	**B**	MT stemt in met voorstel faciliteren andere overheidsorganisaties; gaat nu voor medezeggenschap naar COR	[ ]
35.06	**B**	MT stemt in met kandidering B/CFD als inkoopuitvoeringscentrum	[ ]
35.07	**A**	[ ] legt regeling archiefbeheer voor aan Just ID met verzoek deze vanuit digitale werkomgeving te beoordelen	[ ]
35.07	**A**	[ ] past nota uitwerking visie werkomgeving gehoord het besprokene aan voor agendering MT 12 september 2011	[ ]
35.08	**A**	[ ] inventariseert reacties dienstonderdelen op memo Belastingdienst Academie en zorgt voor bijstelling voorafgaand aan bespreking MT	[ ]
35.09	**A**	[ ] nodigt MT-leden uit voor viergeneratieworkshop van Belastingdienst Jong	√

[1] De nummering is als volgt: weeknummer.volgnummer.
[2] **A**=actiepunt; **B**=besluit; **C**=communicatie; **T**=terugkoppeling.

Ministerie van Financiën

Aan
MT Belastingdienst

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Inlichtingen

T 070-
F 070-
@minfin.nl

Datum
25 augustus 2011

Auteur

memo

Oplegmemo Belastingdienst Academie

Het MT Belastingdienst wordt gevraagd in te stemmen met de volgende punten:

- Cultuuraspect: De Belastingdienst wil een cultuur waarin leren, opleiden en kennis delen niet alleen wordt gestimuleerd, maar daar ook expliciet op wordt gestuurd. Dit thema kan uitvoeriger worden besproken in bijvoorbeeld een maandagavond sessie, met het oog op de vraag 'hoe krijgt de Belastingdienst een stevige arbeidsmarktpositie en de beste mensen binnen na 2012 en hoe lang willen we die binnen houden'.

- Versterking van de Governance: Helder belegde verantwoordelijkheden en een adequate samenwerking tussen het management van de eenheden en de Academie binnen B/CKC.
  - De business is 'in the lead' bij het definiëren van de eigen ontwikkel- en opleidingsbehoefte.
  - De Academie is de enige aanbieder op het gebied van HRD voor de bedrijfsonderdelen.
  - De Academie handelt op basis van het belastingdienst breed vastgestelde beleid voor leren, ontwikkelen en kennis delen en ziet hierop toe namens MT Belastingdienst.

- Doorontwikkelen van de Academie van de Belastingdienst: De Academie heeft de opdracht een kennisomgeving aan te bieden die (nieuwe) medewerkers in staat stelt zich snel in te werken en zich optimaal te blijven ontwikkelen.
  - De voorgestelde koers: De Academie ontwikkelt curricula in aansluiting op de behoeften van organisatieonderdelen.
  - De vorming en rol van de faculteitsraden: Er worden faculteitsraden ingesteld, bestaande uit een vertegenwoordiging van de directie van het bedrijfsonderdeel en een vertegenwoordiging van de Academie. De vertegenwoordiging van de Academie is verantwoordelijk voor het ontwikkelen en realiseren van een passend aanbod. De directie van het bedrijfsonderdeel is verantwoordelijk voor het opstellen en realiseren van een opleidingsplan.
  - De financiering van de Academie: B/CKC wordt vanaf 2012 budgetgestuurd. Dat betekent dat naast de normale apparaatkosten (P/M) de uitvoeringskosten van leren en ontwikkelen per budget worden overgeheveld van onderdelen naar B/CKC. De hoogte van dit budget nader per kadernota worden

vastgesteld. B/CKC zal de uitnutting van deze laatste budgetten monitoren en aan de orde stellen in de faculteitsraden.

Ministerie van Financiën

Belastingdienst

Centrum voor Kennis en Communicatie

Datum
8 augustus 2011

Auteur

Belastingdienst Academie

1. INLEIDING

Het MLTP schetst de strategische doelstellingendie de Belastingdienst wil realiseren. Een van de conclusies daarbij is dat we van onze medewerkers verwachten dat zij hun kennis en hun vaardigheden vergroten.
Daarnaast zullen we de interne en externe mobiliteit vergroten, om opengevallen vacatures goed te kunnen vervullen en om nieuwe mensen van buiten aan te nemen. Dit, terwijl de Belastingdienst in 2011 voor het derde opeenvolgende jaar de lijst[1] aanvoert van werkgevers, waar studenten niet willen werken.
Dit betekent dat de Belastingdienst in de komende jaren een extra inspanning moet leveren op het terrein van:

- *leren,*
- *opleiden* en
- *kennis delen.*

In dit memo worden richtinggevende besluiten voorgelegd m.b.t. uitgangspunten en koers.

2. VISIE OP LEREN EN KENNIS DELEN

De Belastingdienst kan zich op de arbeidsmarkt onderscheiden met de manier waarop er met leren, opleiden en kennis delen wordt omgegaan. Het antwoord op de vraag "Wat en hoe kan ik hier leren" zal belangrijker worden in de afweging al dan niet voor een werkgever te kiezen.
Een goede "leer- en kennisomgeving", ingebed in een cultuur waarin leren en ontwikkelen gestimuleerd wordt, is een belangrijke secundaire arbeidsvoorwaarde.

In het belang van zowel organisatie als medewerker, willen we duurzame inzetbaarheid stimuleren. Dit betekent dat we opleidingen aanbieden, die leiden tot markterkende certificaten en diploma's. We realiseren opleidingen waar mogelijk in samenwerking met het reguliere onderwijs. Daarnaast kan niet meer worden volstaan met een eenmalige startopleiding. We ondersteunen medewerkers met permanente educatie in hun inzetbaarheid.

[1] *Student moves; Make a move monitor, Intelligencegroup, arbeidsmarktonderzoek 2011*

1910909 01744

Leren en werken zal steeds meer worden geïntegreerd. De uitdaging is een omgeving te creëren waarin werken en leren samen gaan, waarin medewerkers bezig kunnen zijn met vraagstukken die hen boeien en die leren en het toepassen van het geleerde "triggert".

Er zal een mix van leermogelijkheden worden aangeboden (blended learning), aansluitend bij de behoefte en leerstijl van medewerkers. Van community tot college. Medewerkers krijgen zoveel mogelijk ruimte om zelf te bepalen waar en wanneer ze opleidingen volgen. We bieden deze plaats- en tijdonafhankelijk aan, in aansluiting op het nieuwe werken.

We ontsluiten kennis op een zodanige manier dat deze niet alleen voor iedereen toegankelijk is, maar ook wordt bijgewerkt aan de hand van ervaringen in de praktijk. Nieuwe medewerkers kunnen snel participeren doordat de "kennisinfrastructuur" dit mogelijk maakt.

3. AANPAK
De Belastingdienst kent traditioneel een breed gedragen cultuur van opleiden en kennis delen. Door de ontwikkelingen van de afgelopen tijd (krimpende organisatie, reorganisaties) vertoont het aantal opleidingsaanvragen een neerwaartse trend. Het MT Belastingdienst zet in op drie punten:

- Kiezen voor een **cultuur** waarin leren, opleiden en kennis delen niet alleen wordt gestimuleerd, maar ook expliciet wordt bestuurd.

- Versterken van de **governance**. Helder belegde verantwoordelijkheden en een adequate samenwerking tussen het management van de eenheden (de vraagkant) en de Academie binnen B/CKC (de aanbodkant).

- Doorontwikkelen van de **Academie** van de Belastingdienst. De Academie heeft de opdracht om een aantrekkelijke state of the art leer- en kennisomgeving aan te bieden, die (nieuwe) medewerkers in staat stelt zich snel in te werken en zich optimaal te blijven ontwikkelen. .

Het MT Belastingdienst wordt gevraagd akkoord te gaan met de voorstellen op het terrein van

A. Governance
1. De verantwoordelijkheid van de bedrijfsonderdelen
2. De positie en rol van de Academie
3. De rol van de Academie m.b.t. toepassing van beleid

B. Doorontwikkeling Academie
1. De voorgestelde koers
2. De vorming en rol van de Faculteitsraden
3. De financiering van de Academie

A. DE GOVERNANCE

Sinds zijn bestaan levert B/CKC o.a. diensten op het gebied van leren, opleiden, kennis delen, HRD en organisatieadvies. Bij de reorganisatie van B/CKC in 2009, zijn deze activiteiten binnen B/CKC in de daarna ontstane Academie geconcentreerd[2].

De Academie levert op dit moment diensten aan een grote verscheidenheid aan opdrachtgevers, zoals de douaneorganisatie, belastingregio's, de IV-keten, programmaraden en andere al dan niet tijdelijke gremia. De besturing en structuur van de Belastingdienst is echter in de afgelopen periode aan verandering onderhevig geweest. Functies en portefeuilles zijn veranderd; rollen van opdrachtgevers daarmee ook.

De ontwikkeling van de vraag- en aanbodkant in de IV-keten is als voorbeeld genomen voor de schets van de gewenste situatie. Mede op basis van de aanbevelingen van McKinsey (en het daarop volgende besluit van het MT Belastingdienst) is in 2009 het (interne) herontwerp B/CKC tot stand gekomen en is in 2010 B/CKC gereorganiseerd. In 2011 willen we de bestuurlijke aansluiting organiseren.

We hanteren de volgende **uitgangspunten** voor de gewenste governance rond ontwikkelen en opleiden:

1. De business is "in the lead" (vraag).
2. B/CKC (i.c. de Academie) is aanbieder van alle producten en diensten (aanbod)
3. We handelen vanuit één opleidingsbeleid. CKC geeft vanuit zijn expertise mede vorm aan het opleidingsbeleid en treedt op als 'hoeder' van het door het MT Belastingdienst vastgestelde beleid.

Ad. 1: Business in the lead

Vanuit de sterkte-zwakte analyse van het eigen bedrijfsonderdeel, en de plannen geënt op het MLTP (SPP) is het bedrijfsonderdeel in staat om zijn eigen ontwikkel- en opleidingsbehoefte te definiëren. Afhankelijk van aard, omvang en ontwikkelfase kan deze per bedrijfsonderdeel verschillen. De Academie ondersteunt de bedrijfsonderdelen bij de vertaling naar ontwikkel- en opleidingsplannen, uitgaande van een concernbrede visie op leren, ontwikkelen en kennis delen. Dit leidt per jaar tot een door het bedrijfsonderdeel opgesteld ontwikkel- en opleidingsplan.

Ad. 2: de Academie als aanbieder

In het MLTP is vastgesteld dat de bedrijfsonderdelen gebruik blijven maken van de shared services die we binnen de Belastingdienst hebben georganiseerd. Dit betekent dat alle diensten op het gebied van HRD door of via B/CKC worden geleverd. Voor dit domein heeft de Academie met deze positionering de opdracht om enerzijds bedrijfsonderdeelspecifieke oplossingen te leveren en anderzijds meerwaarde te leveren door generieke diensten adequaat in te richten. Dit leidt tot een marktconforme Producten- en Dienstencatalogus waarin zowel eigen producten als producten uit het aanbod van reguliere onderwijsinstellingen en marktpartijen zijn opgenomen.

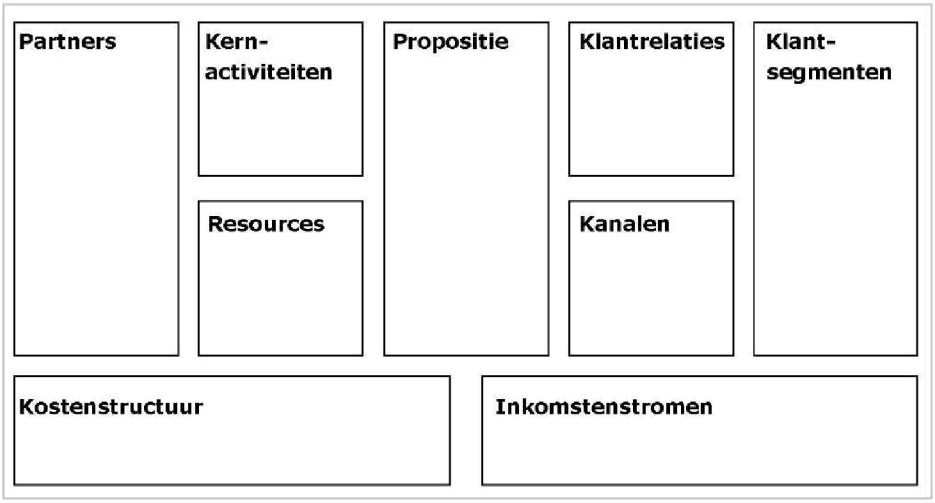
---

[2] *Andere bedrijfsfuncties van B/CKC zijn de Uitgeverij en Onderzoek & Marketting*

Ad. 3: Handelen vanuit één opleidingsbeleid
De belastingdienst heeft (rekening houdend met de specifieke behoeftes van de bedrijfsonderdelen) uit oogpunt van effectiviteit belang bij het voeren van één uniform beleid op het gebied van leren, opleiden en kennis delen. Dit bevordert de duurzame inzetbaarheid van medewerkers over de dienstonderdelen heen. De Academie zal vanuit de in beleid vertaalde visie handelen en toezien op toepassing van het beleid.

B. DOORONTWIKKELING VAN DE ACADEMIE
Uitgangspunt voor het aanbieden van een state of the art leeromgeving is dat de Academie zich als herkenbare **Belastingdienst Academie** profileert. Dé plek waar kennis wordt opgebouwd, vergaard en gedeeld en ontwikkeling wordt gefaciliteerd.

Voor de beschrijving van de voornemens van de Academie wordt gebruik gemaakt van het businessmodel van A. Osterwalder. Hierbij wordt in dit memo, onder verwijzing naar de inleiding, de focus gelegd op de taken rond leren, ontwikkelen en kennis delen. (De eenheid B/CKC/Academie biedt ook andere diensten zoals bijv. organisatie-advies, werving & selectie, assessments)



De propositie

Zoals van een Academie verwacht mag worden, ontwikkelt de Academie curricula in aansluiting op de behoefte per functie en op de doelen die een organisatie-onderdeel zich heeft gesteld.

De essentie van de Academie is echter meer dan een opleidingsfunctie, school of loket. Het is een organisatie waarin activiteiten t.b.v. leren, ontwikkelen en kennis delen worden geïnitieerd, gestimuleerd, gefaciliteerd en gemonitord.

Met een adequate en aantrekkelijke invulling hiervan kan de Belastingdienst zich positief op de zich krapper ontwikkelende arbeidsmarkt onderscheiden.
Vanuit deze visie heeft de Academie in het SPP voor de periode tot 2015 de volgend ambitie gedefinieerd:

In 2015 beschikt de Belastingdienst over een Belastingdienst Academie die de standaard heeft gezet op het gebied van leren, ontwikkelen en kennis delen binnen grote organisaties d.m.v. toepassing van state of the art middelen, werkwijzen en samenwerkingsverbanden.
(voor 2012 geldt de ambitie dat de Academie de opleidingsplannen van de bedrijfsonderdelen naar tevredenheid uitvoert)

Deze ambitie is bepalend voor de dienstverlening aan en relaties met zowel het management van de verschillende dienstonderdelen als de medewerkers.

De Academie biedt het management ondersteuning bij de vertaling van de doelen van de organisatie (zoals verwoord in het SPP) naar een geïntegreerd en gestandaardiseerd interventieplan, waarin activiteiten zoals opleiden, coachen, trainen, zelfstudie, intervisie, stages, kennisgroepen en seminars hun plek vinden.

De Academie faciliteert het management bij het realiseren van de doelen door onder meer:
- Het (doen) ontwikkelen, organiseren en verzorgen van (modulair ingerichte) opleidingen en de logistieke afhandeling van opleidingsaanvragen.
- de inzet van kennis en kunde op het gebied van leren, ontwikkelen en kennis delen en de kwaliteit van (al dan niet uitbestede) opleidingen te bewaken
- de regie te voeren op samenwerking met universiteiten, hogescholen en ROC's;
- kennisbijeenkomsten (seminars, webinars) te organiseren;
- in samenwerking met Onderzoek & Marketing van B/CKC relevante onderzoeksprogramma's te inventariseren;

De Academie biedt de medewerkers een aantrekkelijke en state of the art leer- en ontwikkelomgeving. Hierbij wordt gebruik gemaakt van optimale mix van virtueel en fysiek contact, groeps- en individueel gerichte activiteiten, begeleide en zelfstandige activiteiten. De medewerkers worden zoveel mogelijk in staat gesteld hun eigen keuzes te maken m.b.t. vorm, tijd en plaats.

De Academie faciliteert de medewerkers van de Belastingdienst in hun ontwikkeling door het aanbieden van onder meer:
- een aantrekkelijke en state of the art leer- en ontwikkelomgeving, die uitnodigt tot permanente educatie en ontwikkeling en hen in staat stelt vorderingen te monitoren; optimaal gebruik van de mogelijkheden van plaats- en tijdonafhankelijk leren is hierbij uitgangspunt.
- (Informatie m.b.t.) passende opleidingen en trainingen, zowel op aanvraag als pro actief op basis van deelname aan communities of kenmerken in hun profiel;
- begeleiding en coaching van cursisten i.g.v. langdurige trajecten;
- een platform voor het delen van kennis en het vinden van experts en/of coaches.

De Academie vervult hiermee de rol van dienstverlener en expert. Daarnaast zal de Academie de toepassing van vastgesteld beleid borgen.

Kernactiviteiten



De Academie richt zich op de volgende kernactiviteiten:
- het ondersteunen van de bedrijfsonderdelen bij het vaststellen van en doorvoeren van benodigde interventies op het gebied van ontwikkelen, leren en kennis delen.
- ontwikkelen en aanbieden van een (elektronische) leeromgeving
- het ontwikkelen en leveren van een opleidings- en trainingsaanbod
- het inrichten en toepassen van kwaliteitszorg rond leren en ontwikkelen
- het maken van afspraken met leveranciers
- het organiseren van de logistieke ondersteuning en afhandeling
- het organiseren van events t.b.v. kennis delen en opbouw
- het ondersteunen van permanente educatie.

Klantrelaties



De Academie onderhoudt op drie manieren relaties met klanten:
1. Met de faculteitsraden;
2. Met het management van onderdelen, die als opdrachtgever optreden;
3. Met de medewerkers van onderdelen, die als deelnemer participeren.

ad 1 relatie met faculteitsraden
Bij de reorganisatie van B/CKC is de Academie gespiegeld aan de organisatie van de Belastingdienst ingericht. Per organisatieonderdeel zijn teams gevormd als virtuele faculteiten binnen een belastingdienstuniversiteit.
Voor besturing van de afstemming tussen vraag en aanbod worden nu **faculteits-raden** ingesteld, bestaande uit een vertegenwoordiging van de directie van het bedrijfsonderdeel en een vertegenwoordiging van de Academie.

De directie van het bedrijfsonderdeel is hierbij verantwoordelijk voor het definiëren van de behoefte / de vraag, het op basis daarvan opstellen en realiseren van een opleidingsplan.

De Academie is verantwoordelijk voor het ontwikkelen en realiseren van een passend aanbod van opleidingen (curricula) en andere interventies op het gebied van leren en kennisdelen. "Passend" doelt hierbij zowel op de mate waarin antwoord wordt gegeven op de vraag, als op de toepassing van het door MT BD vastgestelde beleid.
Daarnaast ondersteunt de Academie het bedrijfsonderdeel bij de vertaling van de organisatiedoelen in een opleidingsplan.

De faculteitsraden monitoren de realisatie van de vastgestelde opleidingsplannen. Het monitoren betreft hierbij niet alleen planning en budget, maar ook beoogd effect i.r.t. de bedrijfsdoelstellingen. CKC levert de hiervoor benodigde bestuurlijke informatie aan.

ad 2 relatie met opdrachtgevers
Managers kunnen optreden als opdrachtgever voor het inzetten van interventies op het gebied van leren en kennis delen. De Academie zal deze opdrachten uitvoeren mits deze passen binnen het door de faculteitsraad vastgestelde plan en kader. De tevredenheid van de opdrachtgevers wordt periodiek gemeten middels de net promoter score.

ad 3 relatie met medewerkers
Het uitgangspunt en streven is dat *elke medewerker* een link met de Academie heeft. Hetzij door deel te nemen aan een opleiding of training, deel uit te maken van vaktechnische kennisnetwerken of communities, dan wel als expert, moderator of docent op te treden.

Klantsegmenten



In principe volgt de indeling de kerntaken van de organisatie. Dit betekent dat de volgende faculteitsraden zullen worden ingevuld:

- Fiscaal
- Douane
- Toeslagen
- Opsporing
- Dienstverlening
- Facilitair
- Massale processen
- IT

Hiernaast zullen twee generieke faculteitsraden worden ingevuld onder resp. voorzitterschap van [redacted] en [redacted] van de Belastingdienst:
- Management
- Bedrijfsvoering

Kanalen



De informatievoorziening en communicatie met (potentiële) cursisten en deelnemers vindt zoveel mogelijk plaats via elektronische weg. Via het (door B/CKC/Uitgeverij ontwikkelde) sociale intranet, worden medewerkers voorzien van relevante informatie m.b.t. "coming events" en mogelijk interessante leer- en ontwikkelmogelijkheden.
Bij de uitvoering van specifieke leer- en ontwikkelactiviteiten zullen vanzelfsprekend alle mogelijke communicatievormen worden ingezet.

Een per jaar zal de catalogus in beperkte oplage fysiek worden verspreid.

Resources



Om de kernactiviteiten uit te kunnen voeren beschikt de Academie over onderwijskundigen, experts op de verschillende vakgebieden en medewerkers die de logistieke ondersteuning voor hun rekening nemen. Daarnaast worden voor de ontwikkeling van leer- en ontwikkeltrajecten experts vanuit het primaire proces ingezet, om de connectie met vaktechniek te borgen.

Voor de uitvoering van opleidingen die de Belastingdienst zelf geeft, wordt een beroep gedaan op collega's uit de primaire processen. Deze groep van docenten wordt door de Academie opgeleid, begeleid en getoetst en gecoacht op didactische en vakinhoudelijke kwaliteit.

Het leveren van een bijdrage aan de kenniscultuur zou een natuurlijk onderdeel moeten zijn van iemands professionele ontwikkeling. Het streven van de Academie is om inzet als docent of expert deel uit te laten maken loopbaanontwikkeling van medewerkers, waarbij de collega's dan gedurende een bepaalde periode ingezet worden t.b.v. leren, ontwikkelen en kennis delen.

Partners



De Academie werkt samen met partners binnen en buiten de dienst.
Het uitgangspunt is om m.b.t. opleidingen zoveel mogelijk gebruik te maken van reguliere opleidingsinstituten zodat de trajecten tot markterkende diploma's en certificaten leiden.
Zoals hierboven al aangegeven, zijn de organisatieonderdelen nauw betrokken bij de ontwikkeling en levering van opleidingen.

Kostenstructuur en inkomstenstromen

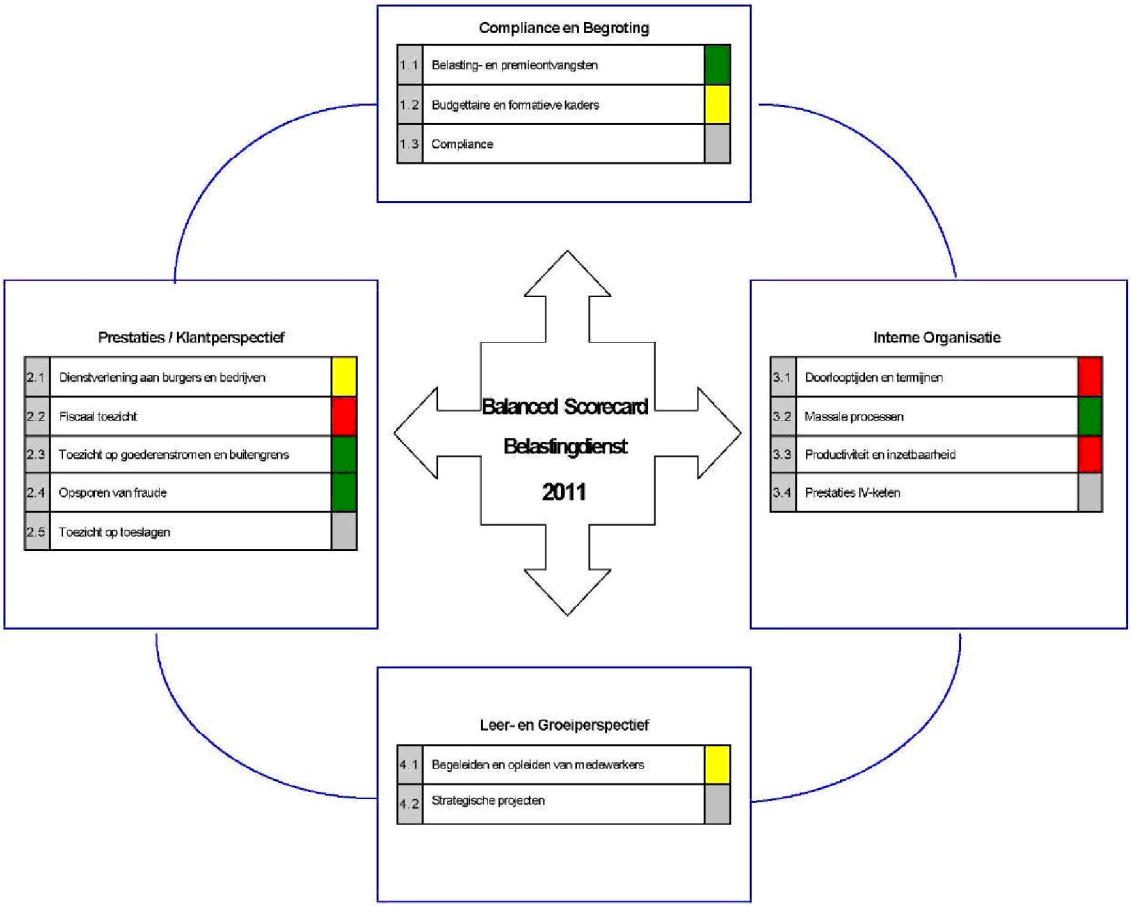


Om onnodige en mogelijke dubbele interne financieringsstromen te voorkomen zal de interne doorbelasting van B/CKC naar andere organisatieonderdelen zoveel als mogelijk worden teruggedrongen. B/CKC Academie zal vanaf 2012 budgetgestuurd worden. Voor de andere bedrijfsfuncties van B/CKC (de Uitgeverij en Onderzoek&Marketing) zal dit najaar een voorstel worden gedaan aan het MT Belastingdienst, waarbij bezien kan worden per wanneer budgetsturing aan de orde is.
Voor de inkomstenstromen voor B/CKC betekent dit dat de normale apparaatskosten (P/M) vanuit DGBEL gefinancierd worden. De additionele kosten die B/CKC Academie zal moeten maken ten behoeve van de voorbereiding, ontwikkeling en uitvoering van opleidingen worden gefinancierd uit opleidingsbudgetten die per begroting worden overgeheveld van de onderdelen naar B/CKC. Het betreft hier met name de kosten die op dit moment worden doorbelast.

De grootte van het budget zal later worden bepaald. Het MT Belastingdienst zal vaststellen hoeveel budget besteed zal worden aan het domein leren en ontwikkelen. De toe te bedelen contingenten aan de bedrijfsonderdelen zullen worden uitgenut op basis van binnen het concernbeleid passende opleidings- en ontwikkelplannen. De bedrijfsonderdelen stellen de opleidingsplannen vast waarna de faculteitsraden de realisatie monitoren. Het monitoren betreft hierbij niet alleen planning en budget, maar ook beoogd effect i.r.t. de bedrijfsdoelstellingen.

Concernrapportage Belastingdienst

juli 2011

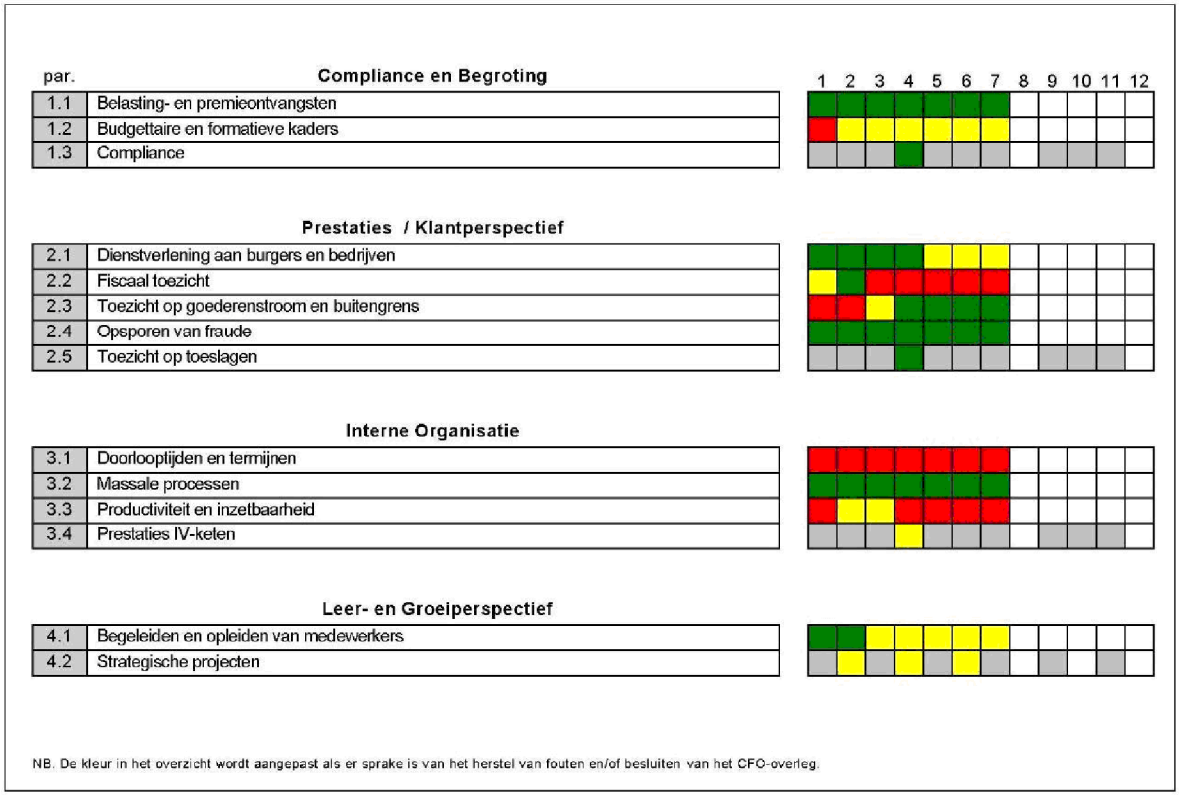


Opmerking

Wit: geen (betrouwbare) informatie beschikbaar

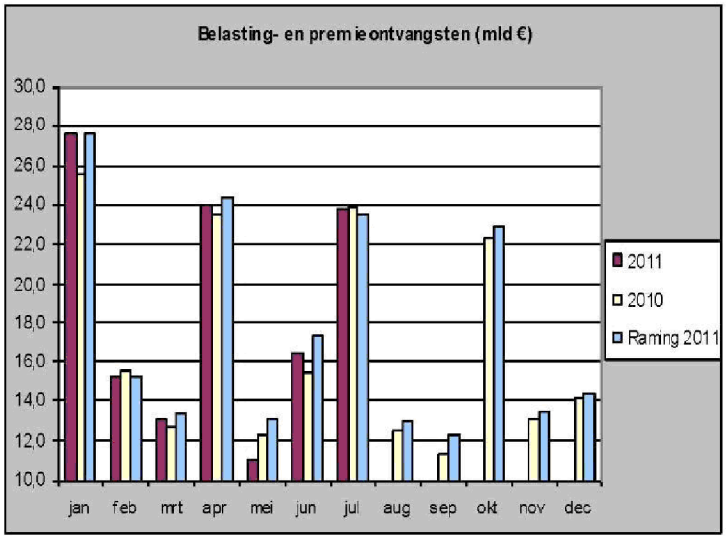
Grijs: geen score in rapportageperiode

Overzicht BSC-ontwikkeling



1. Compliance en Begroting

1.1. Belasting- en premieontvangsten



Tabel 1 Afwijkingen ten opzichte van de kMEV-raming

Belasting- en premieontvangsten Belastingdienst	Afwijking in € mld
Inkomstenbelasting	-0,5
Loonbelasting	-0,1
Vennootschapsbelasting	-0,7
Omzetbelasting	-1,0
Premies volksverzekeringen, premies werknemersverzekeringen en zorgverzekeringswet	-1,8
Overige belastingmiddelen	-0,3
Saldo	-3,4

Tot en met juli 2011 is € 131,0 mld ontvangen. Dat is € 3,4 mld minder dan de referentiewaarde op basis van de kMEV-raming van de directie AFEP. De verschillen worden niet veroorzaakt door incidenten en/of verstoringen in de belastingdienstprocessen.

Inmiddels heeft AFEP een nieuwe raming o.b.v. de concept-MEV gemaakt. Daarin worden, ten opzichte van de kMEV-raming, de geraamde belasting- en premieopbrengsten met 3,7 miljard verlaagd.
Ten opzichte van de bijbehorende referentielijn resteert dan t/m juli een onderschrijding van 0,1 miljard.

1.2. Budgettaire en formatieve kaders

Tabel 2

Verwachte jaarrealisatie ten opzichte van intern budget (Kadernota 2011)	Verwachte jaarrealisatie (kas)
Budgetrealisatie (99 – 100%)	100%

1.2.1. Algemeen: dimensie personeel/materieel

Tabel 3

Kasrealisatie versus intern budget (Kadernota 2011 / stand tot en met juli)	Kasrealisatie 2011 versus budget 2011	Planning op basis van meerjarig gemiddelde	Kasrealisatie 2010 versus budget 2010	Trend 2011
Personeel	58,44%	58,55%	57,37%	57,14%
Materieel	47,85%	53,50%	56,90%	58,33%
Totaal uitgaven	**55,05%**	**56,76%**	**57,22%**	**57,54%**
Totaal ontvangsten	61,12%	58,51%	52,84%	58,33%
Saldo	**55,00%**	**56,74%**	**57,25%**	**57,54%**

Toelichting kolommen tabel 3.
1. Kasrealisatie 2011 versus intern budget 2011: dit percentage betreft de cumulatieve uitgaven gedeeld door het jaarbudget.
2. Planning op basis van meerjarig gemiddelde: conform '1'; met dien verstande dat hier het gemiddelde van de afgelopen jaren (2006 –2011) staat.
3. Kasrealisatie 2010 versus budget 2010: conform '1'; met dien verstande dat hier de ontwikkeling van de cumulatieve uitgaven 2010 staat, afgezet tegen het toen geldende jaarbudget.
4. Trend 2011. De percentages van de trendrealisaties zijn als volgt samengesteld:
- Personeel: 12 maandbetalingen salaris met aanvullend in mei de uitbetaling van het vakantiegeld en in november de uitbetaling van de eindejaarsuitkering; in totaal 14 betalingen (100/14). Per maand 7,14% en in de maanden mei en november 14,29% (afgeronde cijfers) vanwege 'dubbele uitbetalingen'.
- Materieel: uitgaande van een lineaire verdeling van de uitgaven (100/12), ofwel 8,33% per maand.
- Totaal uitgaven: gewogen trendcijfer van Personeel en Materieel samen.
- Totaal ontvangsten: uitgaande van een lineaire verdeling van de kasontvangsten, conform Materieel.
- Saldo: conform totaal uitgaven.

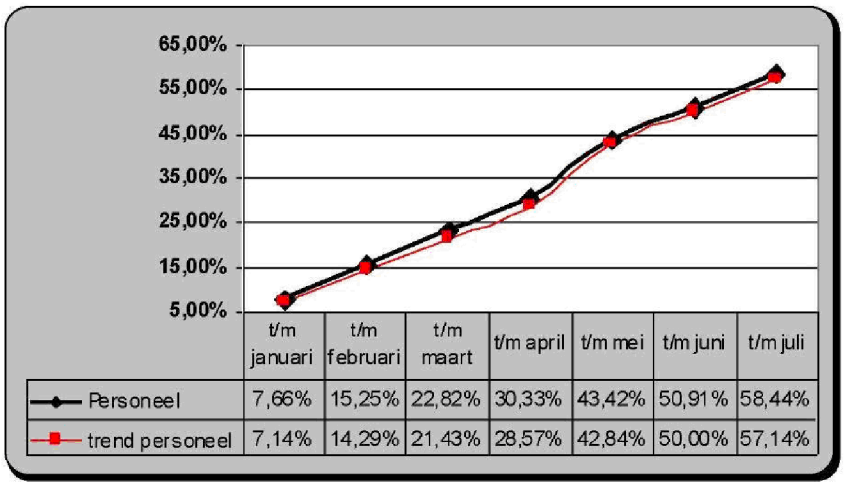
Tabel 4

Kasrealisatie 2011 per maand versus budget	Januari	Februari	Maart	April	Mei	Juni	Juli	Cumulatief t/m maand
Personeel	7,66%	7,59%	7,56%	7,52%	13,08%	7,50%	7,52%	58,44%
Personeel trend per maand	**7,14%**	**7,14%**	**7,14%**	**7,14%**	**14,29%**	**7,14%**	**7,14%**	**57,14%**
Materieel	3,33%	9,67%	5,76%	4,18%	9,09%	3,59%	12,21%	47,85%
Materieel trend per maand	**8,33%**	**8,33%**	**8,33%**	**8,33%**	**8,33%**	**8,33%**	**8,33%**	**58,33%**
Totaal uitgaven	**6,28%**	**8,25%**	**6,99%**	**6,45%**	**11,81%**	**6,25%**	**9,02%**	**55,05%**

Door afrondingen is er een gering verschil tussen 'cumulatief t/m maand' en de som van de waarden in de kolommen januari tot en met juli.

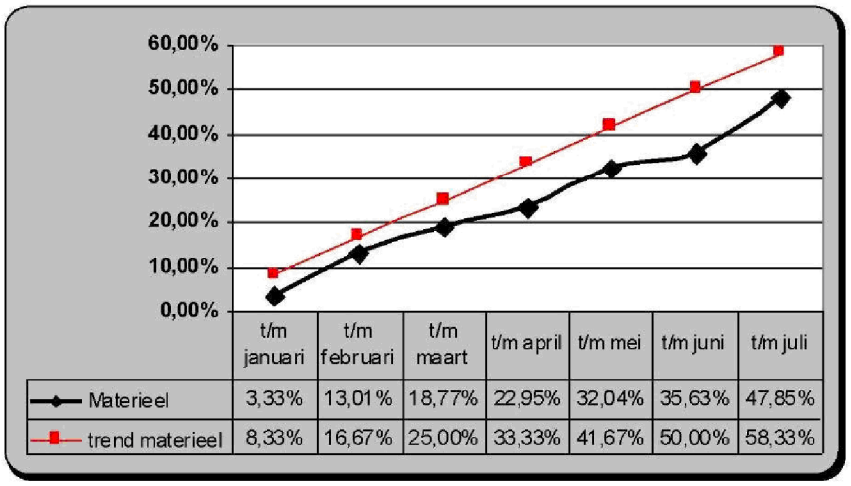
De twee hierna opgenomen grafieken zijn gebaseerd op tabel 4. In de grafieken wordt de kasrealisatie personeel en materieel afgezet tegen de ('verwachte') trend, om in beeld te krijgen of de kasrealisatie 'op koers ligt'. De kolom mei, rij personeel, is inclusief de uitbetaling van het vakantiegeld.

Grafiek ontwikkeling kasrealisatie personele uitgaven cumulatief



	t/m januari	t/m februari	t/m maart	t/m april	t/m mei	t/m juni	t/m juli
Personeel	7,66%	15,25%	22,82%	30,33%	43,42%	50,91%	58,44%
trend personeel	7,14%	14,29%	21,43%	28,57%	42,84%	50,00%	57,14%

Grafiek ontwikkeling kasrealisatie materiële uitgaven cumulatief



	t/m januari	t/m februari	t/m maart	t/m april	t/m mei	t/m juni	t/m juli
Materieel	3,33%	13,01%	18,77%	22,95%	32,04%	35,63%	47,85%
trend materieel	8,33%	16,67%	25,00%	33,33%	41,67%	50,00%	58,33%

De realisatiepercentages in de voorgaande tabellen en grafieken zijn gebaseerd op de werkelijke kasuitgaven ofwel de gedane betalingen door de Belastingdienst. In de bijlagen (beeld per bouwsteen) wijken de percentages af, omdat daar de realisatie is gebaseerd op kosten. Met andere woorden: de feitelijke betalingen zijn daar toegerekend naar periodes waarop ze betrekking hebben.

1.2.2. Samenvatting financieel beeld op basis van bouwstenen

Tabel 5

Totaal jaarbeeld bouwstenen (x € 1.000)	Budget	Beeld jaar-prognose juli 2011	Verschil budget / prognose	Verschil prognose t.o.v. vorige maand
Personeel	1.590.715	1.628.179	-37.464	-7.444
Materieel	195.607	200.573	-4.966	-4.161
Ontwerp en ICT	389.551	386.830	2.721	-393
Huisvesting en facilitair	397.345	383.474	13.871	0
Kennis en communicatie	57.693	53.521	4.172	-3.884
Overig	81.749	75.871	5.878	0
Subtotaal bouwstenen	**2.712.660**	**2.728.448**	**-15.788**	**-15.882**
Reservering	*80.108*	*80.108*	*0*	*0*
Totaal bouwstenen	**2.792.768**	**2.808.556**	**-15.788**	**-15.882**
Totaal intern ontvangsten taakstelling	24.041	24.945	904	20
Saldo intern kader	**2.768.727**	**2.783.611**	**-14.884**	**-15.902**
Risico's en tegenvallers bij prognoses	*0*	*0*	*0*	*0*
Totaalbeeld intern kader	**2.768.727**	**2.783.611**	**-14.884**	**-15.902**

1.2.3. In- en uitstroom/mobiliteit 2011

Tabel 6

Realisatie budgettaire en formatieve kaders 2011	Realisatie
Verhouding gemiddelde bezetting en formatie (99 – 100%)	100,8%
Externe mobiliteit (de norm is het totaal van kolom 8 in tabel 9 = 3,46%)	3,63%

Tabel 7 Verhouding bezetting en formatie

Bedrijfs-onderdeel	Vaste formatie 2011	Bezetting ultimo 2010	Bezetting juli	Gemid-delde bezetting	Verschil gemiddeld - formatie	Verhouding gemiddeld : formatie	Afwijking boven norm
Belastingregio's	15.669	16.630	16.277	16.410	741	104,7%	4,7%
Douane	4.770	4.834	4.805	4.834	64	101,3%	1,3%
Toeslagen	634	582	592	582	-52	91,8%	
BelTel	813	598	604	596	-217	73,3%	
FIOD	1.089	1.097	1.120	1.119	30	102,7%	2,7%
B/CA	1.580	1.577	1.605	1.599	19	101,2%	1,2%
DGBcI	233	268	198	209	-24	89,7%	
B/CFD	1.300	1.181	1.115	1.128	-172	86,8%	
B/CKC	470	458	448	453	-17	96,5%	
IV-aanbod	2.797	2.730	2.616	2.663	-134	95,2%	
Totaal	**29.355**	**29.955**	**29.379**	**29.593**	**238**	**100,8%**	**0,8%**

De waarden in de tabellen 7, 8 en 9 zijn afgerond. De totalen in deze tabellen zijn gebaseerd op niet-afgeronde waarden.

Tabel 8 Uitzendkrachten (UZK)

Bedrijfs-Onderdeel	Formatie UZK 2011	UZK op vaste formatie	Realisatie juli	Planning	Verschil planning - realisatie	Planning : realisatie	Afwijking boven norm
Belastingregio's	0	0	1	0	-1	0%	
Douane	0	0	0	0	0		
Toeslagen	473	231	618	618	0	100%	
BelTel	681	341	1.143	1.143	0	100%	
FIOD	0	0	0	0	0		
B/CA	100	-11	71	71	-1	99%	
DGBel	0	0	0	0	0		
B/CFD	86	119	217	165	-52	76%	
B/CKC	0	0	17	0	-17	0%	
IV-aanbod	0	0	83	0	-83	0%	
Totaal	**1.340**	**679**	**2.150**	**1.997**	**-153**	**93%**	

De waarden in de tabellen 8, 7 en 9 zijn afgerond. De totalen in deze tabellen zijn gebaseerd op niet-afgeronde waarden.

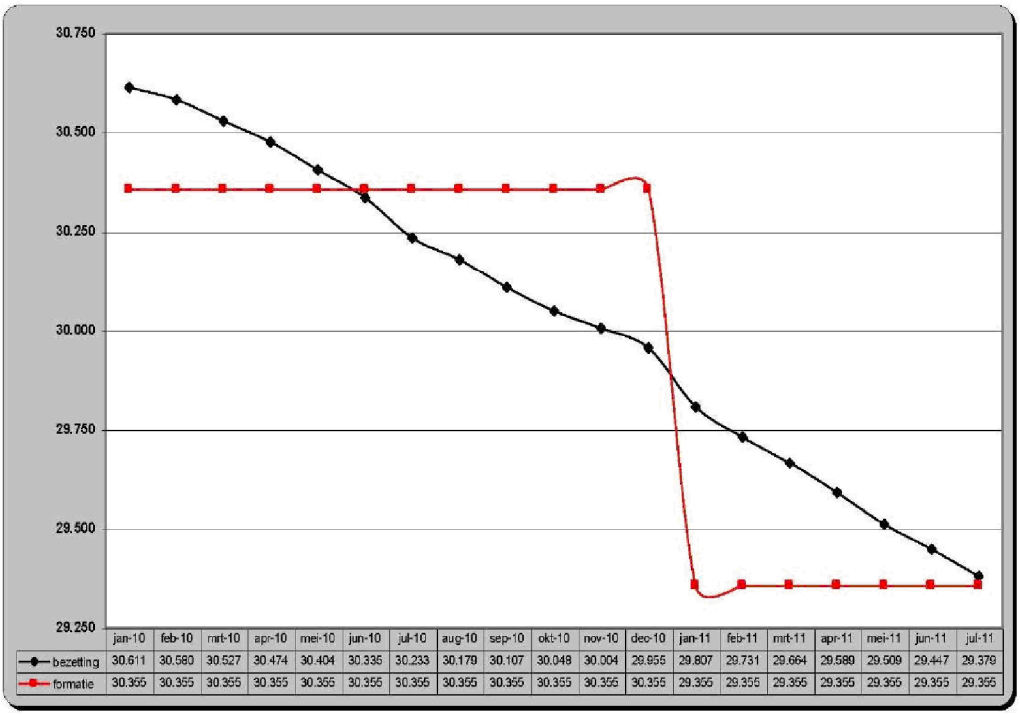
Tabel 9 Instroom, doorstroom, leeftijdsontslag en uitstroom

Bedrijfs-onderdeel	Bezet-ting ultimo 2010	Instroom van extern	Instroom van intern	Uitstroom naar intern	Prognose leeftijds-ontslag	Prognose uitstroom naar extern (1,8%)	Prognose externe uitstroom	Externe uitstroom t/m maand	Externe uitstroom	Verschil met doel-stelling
Belastingregio's	16.630	16	106	147	325	299	3,75%	328	3,38%	0,38%
Douane	4.834	16	60	21	79	87	3,43%	84	2,99%	0,44%
Toeslagen	582	2	29	9	11	10	3,69%	12	3,62%	0,07%
BelTel	598	5	31	13	3	11	2,30%	16	4,64%	-2,34%
FIOD	1.097	3	44	4	10	20	2,71%	21	3,22%	-0,51%
B/CA	1.577	6	70	20	27	28	3,51%	28	3,08%	0,44%
DGBel	268	1	14	77	5	5	3,67%	8	4,99%	-1,33%
B/CFD	1.181	2	10	10	14	21	2,99%	68	9,91%	-6,93%
B/CKC	458	3	27	27	4	8	2,67%	14	5,12%	-2,45%
IV-aanbod	2.730	4	7	69	19	49	2,50%	55	3,48%	-0,98%
Totaal	**29.955**	**59**	**397**	**397**	**497**	**539**	**3,46%**	**635**	3,63%	-0,17%

De waarden in de tabellen 9, 7 en 8 zijn afgerond. De totalen in deze tabellen zijn gebaseerd op niet-afgeronde waarden.

De interne instroom bij de Belastingregio's is 106 fte, waarvan 49 fte door overdracht van werkzaamheden van de afdeling Brieven en Beleidsbesluiten van DGBel aan het LKB. Ook zijn medewerkers overgekomen van andere bedrijfsonderdelen om de vacatures bij de staf van het LKB in te vullen.

De onderstaande grafiek geeft een meerjarig beeld van de afbouw van de werkelijke bezetting (beeld januari 2010 tot heden).

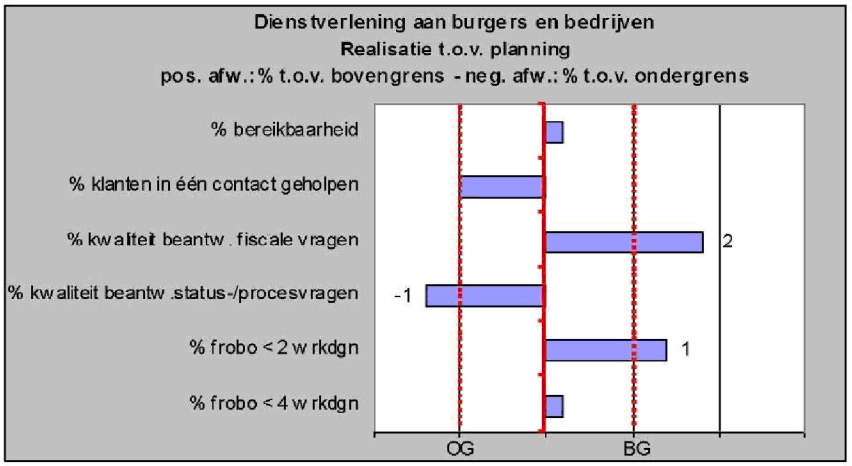


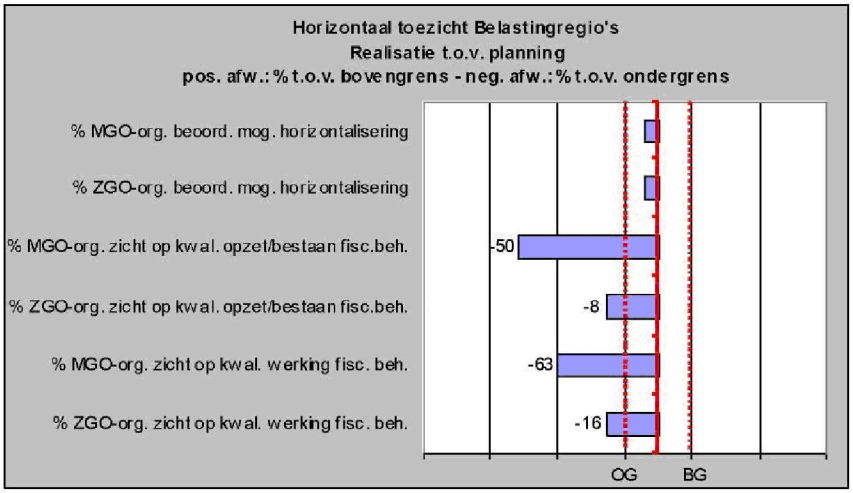
	jan-10	feb-10	mrt-10	apr-10	mei-10	jun-10	jul-10	aug-10	sep-10	okt-10	nov-10	dec-10	jan-11	feb-11	mrt-11	apr-11	mei-11	jun-11	jul-11
bezetting	30.611	30.580	30.527	30.474	30.404	30.335	30.233	30.179	30.107	30.048	30.004	29.855	29.807	29.731	29.664	29.589	29.509	29.447	29.379
formatie	30.355	30.355	30.355	30.355	30.355	30.355	30.355	30.355	30.355	30.355	30.355	30.355	29.355	29.355	29.355	29.355	29.355	29.355	29.355

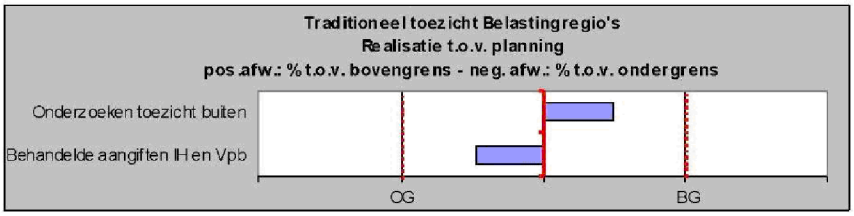
1.3. Compliance

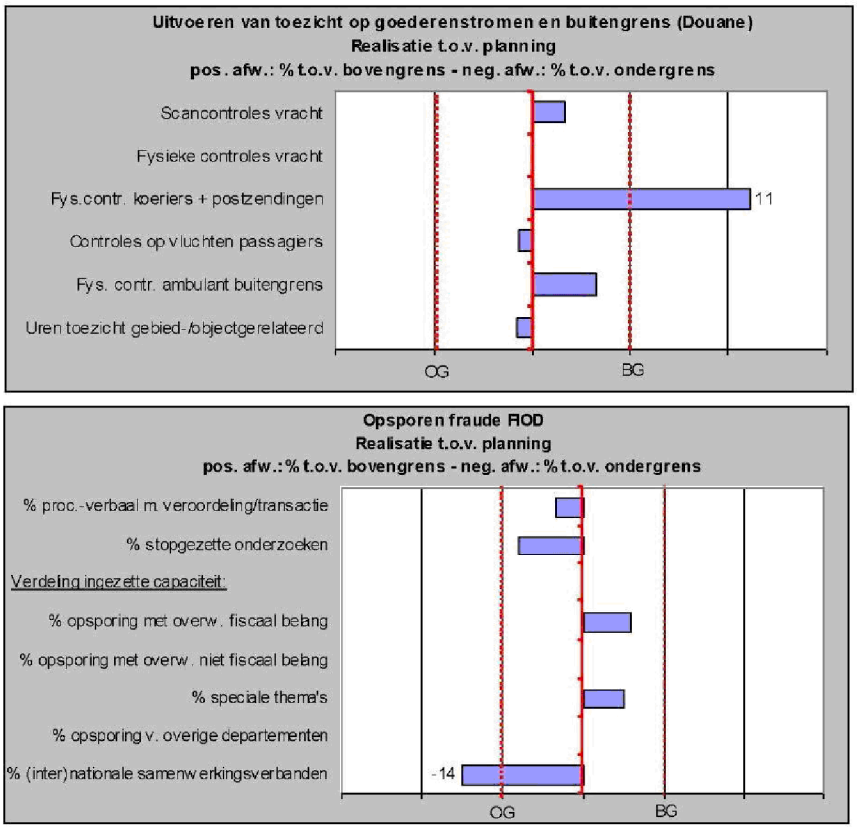
De resultaten betreffende compliance worden in de viermaandsrapportage opgenomen.

2. Prestaties / Klantperspectief









2.1. Dienstverlening aan burgers en bedrijven

Tabel 10

Verleende dienstverlening	Realisatie
Bereikbaarheid (80-85%)	83%
Klanten die in één contact worden geholpen (90-95%)	90%
Kwaliteit beantwoording fiscale vragen (80-85%)	87%
Kwaliteit beantwoording status- en procesvragen (90-95%)	89%
Tijdige reactie op complexe vragen (frobo) < 2 werkdagen (85%-90%)	91%
Tijdige reactie op complexe vragen (frobo) < 4 werkdagen (90%-100%)	96%

De PI's 'kwaliteit beantwoording fiscale vragen' en 'tijdige reactie op complexe vragen (frobo) < 2 werkdagen' scoren boven de bovengrens van de doelstelling maar kleuren niet rood. Er is namelijk sprake van een realisatie die in positieve zin buiten de bandbreedte valt en (nagenoeg) geen extra inspanningen heeft gevergd.

2.2. Fiscaal toezicht

Tabel 11

Horizontaal toezicht Belastingregio's	Realisatie
MGO: organisaties waarbij de mogelijkheden tot horizontalisering zijn beoordeeld (jaardoelstelling: 35 – 45%)	38%
ZGO: organisaties waarbij de mogelijkheden tot horizontalisering zijn beoordeeld (jaardoelstelling: 70 – 80%)	73%
MGO: organisaties waarbij de Belastingdienst zicht heeft op de kwaliteit van de opzet en bestaan van de fiscale beheersing (jaardoelstelling 20 – 25%) (maandplanning: 16%)	8%
ZGO: organisaties waarbij de Belastingdienst zicht heeft op de kwaliteit van de opzet en bestaan van de fiscale beheersing (jaardoelstelling 40 – 50%) (maandplanning: 39%)	36%
MGO: organisaties waarbij de Belastingdienst zicht heeft op de kwaliteit van de werking van de fiscale beheersing (jaardoelstelling 10 – 15%) (maandplanning: 8%)	3%
ZGO: organisaties waarbij de Belastingdienst zicht heeft op de kwaliteit van de werking van de fiscale beheersing (jaardoelstelling 20 – 30%) (maandplanning: 19%)	16%

NB. De realisatie moet gelijk zijn aan de planning of deze overschrijden. Als dat niet het geval is, wordt de PI als niet gerealiseerd aangemerkt (kleur = rood).

Tabel 12

Traditioneel toezicht Belastingregio's	Realisatie
Aantallen onderzoeken toezicht buiten (jaardoelstelling: 75.000 – 110.000) (maandplanning: (43.125 – 63.250)	58.209
Aantallen behandelde aangiften IH en Vpb (jaardoelstelling: 450.000 – 650.000) (maandplanning: (258.750 – 373.750)	286.829

2.3. Toezicht op goederenstromen en buitengrens

Tabel 13

Uitvoeren van toezicht op goederenstromen en buitengrens	Realisatie
Scancontroles vracht (jaardoelstelling: 90.000 – 110.000) (maandplanning: 52.500 – 64.200)	59.901
Fysieke controles vracht (jaardoelstelling: 95.000 – 120.000) (maandplanning: 55.400 – 70.000)	61.264
Fysieke controles koeriers/post (jaardoelstelling: 95.000 – 115.000) (maandplanning: 55.400 – 67.100)	74.254
Controles op vluchten passagiers (jaardoelstelling: 11.500 – 14.000) (maandplanning: 6.700 – 8.200)	7.356
Fysieke controles ambulant buitengrens (jaardoelstelling: 30.000 – 37.000) (maandplanning: 17.500 – 21.600)	20.876
Uren toezicht gebied- en objectgerelateerd (jaardoelstelling: 475.000 – 525.000) (maandplanning: 277.000 – 306.300)	289.609

De realisatie van de PI 'fysieke controles koeriers/post' is boven de bandbreedte. Deze PI scoort niet rood omdat er sprake is van een realisatie die in positieve zin buiten de bandbreedte valt en (nagenoeg) geen extra inspanningen heeft gevergd.

Tabel 14

Kwaliteitsafspraken	Realisatie
Nakoming van de door de EU voorgeschreven douanecontroles (100%)	100%
Realisatie CSI-controles (geselecteerde controles in samenwerking met US-customs) (95 – 100%)	99,8%

2.4. Opsporen van fraude

Tabel 15

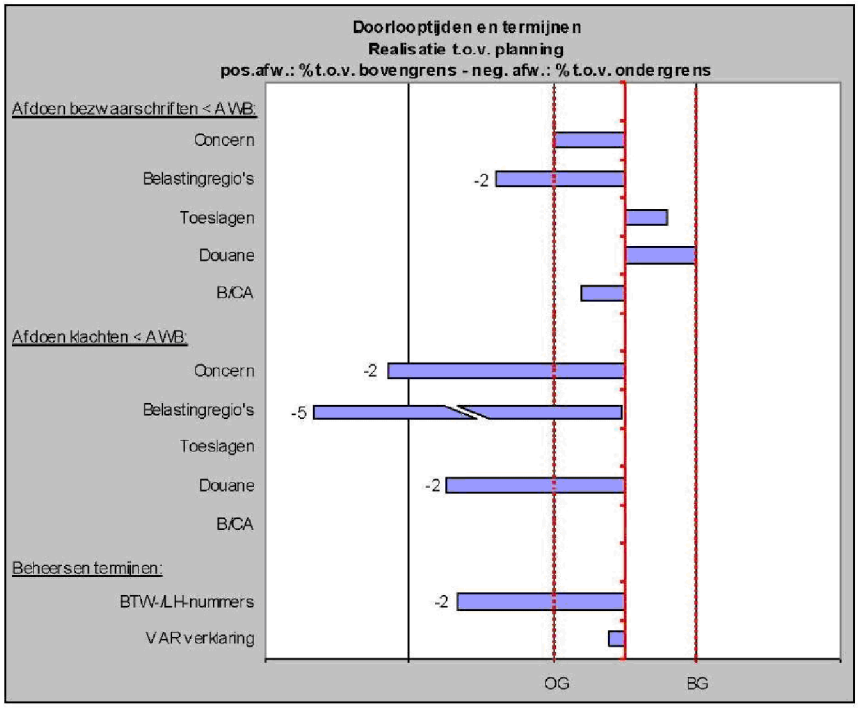
Opsporen fraude FIOD	Realisatie
Processen-verbaal leidend tot veroordeling/transactie (82 – 85%)	83%
Stopgezette onderzoeken (0 – 10%)	1%
Verdeling ingezette capaciteit:	
- opsporing met overwegend fiscaal belang (50 - 55%)	54%
- opsporing met overwegend niet-fiscaal belang (6 – 10%)	8%
- speciale thema's (zoals witwassen en faillissementsfraude) (23 - 27%)	26%
- opsporing voor overige departementen (zoals precursoren, IE-fraude en Sanctiewet/strategische goederen) (4 – 8%)	6%
- (inter)nationale samenwerkingsverbanden (7 – 11%)	6%

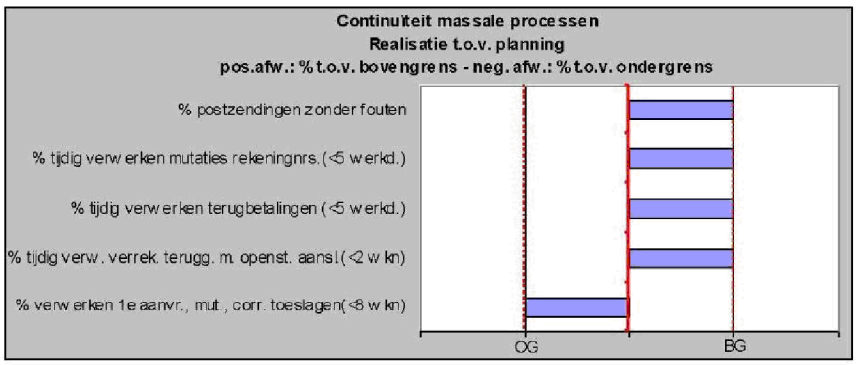
De PI m.b.t. samenwerkingsverbanden kleurt niet rood. De afwijking is namelijk gering en er is geen bijsturing nodig.

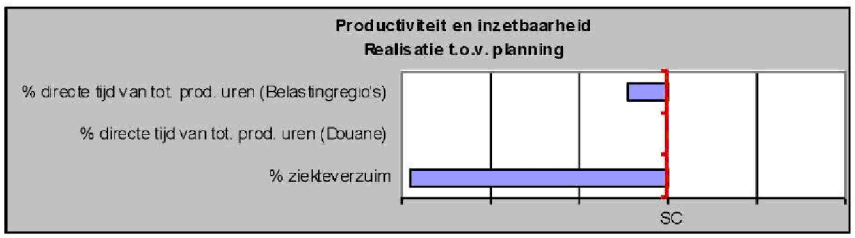
2.5. Toezicht op toeslagen

De resultaten 'Toezicht op toeslagen' worden in de viermaandsrapportage opgenomen.

3. Interne Organisatie







3.1. Doorlooptijden en termijnen

Tabel 16

Afdoening bezwaarschriften binnen de AWB-termijn	Realisatie
Belastingregio's (95-100%)	93,2%
Toeslagen (95-100%)	99,2%
Douane (95-100%)	99,8%
B/CA (95-100%)	96,2%

Het percentage afdoening bezwaarschriften binnen de AWB-termijn voor het concern is: 94,8% (juni: 94,3%).

Tabel 17

Afdoening klachten binnen de AWB-termijn	Realisatie
Belastingregio's (98 – 100%)	92,8%
Toeslagen (98 – 100%)	98,6%
Douane (98 – 100%)	96,5%
B/CA (98 – 100%)	99,3%

Het percentage afdoening klachten binnen de AWB-termijn voor het concern is: 95,7% (juni: 95,5%).

Tabel 18

Beheersen termijnen	Realisatie
Toekenning BTW- en LH-nummers binnen 5 werkdagen (95-98%)	93%
Afgifte VAR-verklaringen binnen 5 werkdagen (90-100%)	94%

3.2. Massale processen

Tabel 19

Continuïteit massale processen	Realisatie
Aantal postzendingen zonder fouten (99-100%)	100%
Tijdige verwerking van mutaties rekeningnummers (binnen 5 werkdagen) (99-100%)	100%
Tijdige verwerking van terugbetalingen (binnen 5 werkdagen) (99-100%)	100%
Tijdige verwerking van verrekeningen van teruggaven met nog openstaande aanslagen (binnen 2 weken) (99-100%)	100%
Verwerken van eerste aanvragen, mutaties en correcties voor toeslagen binnen 8 weken (AWIR-termijn) (96 – 100%)	96%

3.3. Productiviteit en inzetbaarheid

Tabel 20

Productiviteit en inzetbaarheid	Realisatie
Verhouding direct versus indirect productieve uren Belastingregio's (88 – 12%; marge ±2%)	85,8 – 14,2%
Verhouding direct versus indirect productieve uren Douane (88 – 12%%; marge ±2%)	87,6% - 12,4%
Ziekteverzuim (Door B/CA berekende streefwaarde: 4,8%)	5,5%

In het CFO-overleg van februari 2011 is besloten dat per 1 januari 2011 de definities voor het bepalen van directe en indirecte tijd worden gehanteerd zoals vermeld in het memo 'Indirecte tijd, alle dienstonderdelen'.
In onderstaande tabel zijn de cijfers 'verhouding direct – indirect productieve uren' en 'productieve uren' voor het concern opgenomen.
De verwachting is dat het gerealiseerde percentage productieve uren in de loop van het jaar onder druk blijft staan. Daardoor wordt de jaardoelstelling mogelijk niet gehaald. Oorzaken van minder productieve uren zijn bijvoorbeeld de stijging van het pasverlof en verzuim.

HAFIR	Kolom 1 Verhouding direct – indirect productieve uren	Kolom 2 Productieve uren (Norm: notitie CFO-overleg november 2010)
Norm	**88 – 12%**	**83%**
Concern januari	87 – 13%	83%
Concern februari	88 – 12%	83%
Concern maart	88 – 12%	83%
Concern april	88 – 12%	83%
Concern mei	87 – 13%	83%
Concern juni	87 – 13%	82%
Concern juli	88 – 12%	81%

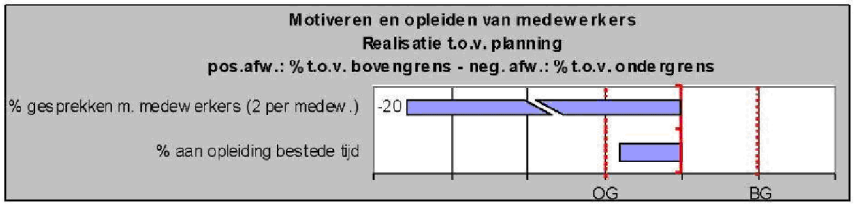
Het aandeel management/staf in de totale bezetting (FTE's) is: 14,33%.
Het aandeel management is 6,06% en het aandeel staf 8,27%.

Vanaf 2011 wordt het verzuim gemeten volgens de methodiek van Verbaan. Er wordt geleidelijk naar de Verbaannorm toegewerkt. Leidend als verzuimdoelstelling voor 2011 zijn de streefpercentages die de dienstonderdelen als haalbaar hebben aangegeven ('maatwerknormen'), aangezien elk personeelsbestand verschilt. De concerndoelstelling is het gewogen gemiddelde van de streefpercentages.

3.4. Prestaties IV-keten

De resultaten 'Prestaties IV-keten' worden in de viermaandsrapportage opgenomen.

4. Leer- en Groeiperspectief



4.1. Begeleiden en opleiden van medewerkers

Tabel 21

Motiveren en opleiden van medewerkers	Realisatie
Gesprekken met medewerkers (de meting bevat maximaal twee gesprekken per medewerker) (jaardoelstelling: 90 – 100%) (maandplanning: 42 – 44%)	33,8%
Aan opleiding en personeelsontwikkeling bestede tijd (5 - 8%)	5,3%

4.2. Strategische projecten

De resultaten 'Strategische projecten' worden in de viermaandsrapportage opgenomen.

Bijlage 1 Balanced Scorecard uitgebreid

	Verantwoordelijke	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Compliance en Begroting													
1.1 Belasting en premieontvangsten	Totaal												
Belasting en premieontvangsten	-												
1.2 Budgettaire en formatieve kaders	Totaal												
Budgetrealisatie	Bouwsteeneigenaren												
Verhouding gemiddelde bezetting ten opzichte van formatie	Leiding bedrijfsonderdelen												
Externe mobiliteit	Nog te bepalen												
1.3 Compliance (4MR)	Totaal												
Juistheid en volledigheid van de aangifte (4MR)													
Tijdigheid aangiften OB (4MR)													
Tijdigheid aangiften LH (4MR)													
Tijdigheid aangiften IH niet-winst (4MR)													
Tijdigheid betalen: betalingsachterstand invordering (4MR)													
Prestaties / Klantperspectief													
2.1 Dienstverlening aan burgers en bedrijven	Totaal												
Bereikbaarheid													
Klanten die in één contact worden geholpen													
Kwaliteit beantwoording fiscale vragen													
Kwaliteit beantwoording status- en procesvragen													
Tijdige reactie op complexe vragen (frobo's binnen 2 werkdagen)													
Tijdige reactie op complexe vragen (frobo's binnen 4 werkdagen)													
Beschikbaarheid website (4MR)	Nog te bepalen												
Beschikbaarheid persoonlijk domein (4MR)	Nog te bepalen												
Ervaren duidelijkheid correspondentie (4MR)													
Ervaren snelheid afhandeling (4MR)													
Ervaren bereikbaarheid (4MR)													
Ervaren nakomen van afspraken (4MR)													
Klanttevredenheid telefonie (4MR)													
Klanttevredenheid balie (4MR)													
Klanttevredenheid internet (4MR)													
2.2 Fiscaal toezicht	Totaal												
MGO: organisaties waarbij de mogelijkheden tot horizontalisering zijn beoordeeld													
ZGO: organisaties waarbij de mogelijkheden tot horizontalisering zijn beoordeeld													
MGO: organisaties waarbij de Belastingdienst zicht heeft op de kwaliteit van de opzet en bestaan van de fiscale beheersing													
ZGO: organisaties waarbij de Belastingdienst zicht Heeft op de kwaliteit van de opzet en bestaan van de fiscale beheersing													
MGO: organisaties waarbij de Belastingdienst zicht heeft op de kwaliteit van de werking van de fiscale beheersing													
ZGO: organisaties waarbij de Belastingdienst zicht heeft op de kwaliteit van de werking van de fiscale beheersing													
Aantal MKB ondernemingen onder een horizontaal toezichtsconvenant (4MR)													
Aantallen onderzoeken toezicht buiten													
Aantallen behandelde aangiften IH en Vpb													
Kwaliteitsscore (4MR)													
2.3 Toezicht op goederenstromen en buitengrens	Totaal												
Scancontroles vracht													
Fysieke controles vracht													
Fysieke controles koeriers / post													
Controles op vluchten passagiers													
Fysieke controles ambulant buitengrens													
Uren toezicht gebied- en objectgerelateerd													
Nakoming van de door de EU voorgeschreven douanecontroles													
Realisatie CSI-controles (geselecteerde controles in samenwerking met US-customs)													
Kwaliteitsscore Douane gemeten met behulp van FIX (4MR)													
2.4 Opsporen van fraude	Totaal												
Processen-verbaal leidend tot rechterlijke uitspraak/transactie													
Stopgezette onderzoeken													
Opsporing met overwegend fiscaal belang													
Opsporing met overwegend niet-fiscaal belang													
Speciale thema's (zoals witwassen en faillissementsfraude)													
Opsporing voor overige departementen (zoals precursoren, IE-fraude en Sanctiewet/strategische goederen)													
Internationale samenwerkingsverbanden													
2.5 Toezicht op toeslagen (4MR)	Totaal												
Uitvoeren toezichtsbeleidsplan (4MR)													

	Verantwoordelijke	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Interne Organisatie													
3.1 Doorlooptijden en termijnen	**Totaal**												
Afdoening bezwaarschriften binnen AWB-termijn Belastingregio's													
Afdoening bezwaarschriften binnen AWB-termijn Douane													
Afdoening bezwaarschriften binnen AWB-termijn Toeslagen													
Afdoening bezwaarschriften binnen AWB-termijn B/CA													
Afdoening klachten binnen AWB-termijn Belastingregio's													
Afdoening klachten binnen AWB-termijn Toeslagen													
Afdoening klachten binnen AWB-termijn Douane													
Afdoening klachten binnen AWB-termijn B/CA													
Toekenning BTW- en loonheffingnummers binnen 5 werkdagen													
Afgifte VAR-verklaring binnen 5 werkdagen													
3.2 Massale processen	**Totaal**												
Aantal postzendingen zonder fouten													
Tijdige verwerking van mutaties rekeningnummers													
Tijdige verwerking van terugbetalingen (binnen 5 werkdagen)													
Tijdige verwerking van verrekeningen van teruggaven met nog openstaande aanslagen (binnen 2 weken)													
Aangiften IH voor 1 april ingediend; aanslag voor 1 juli													
Verwerken van eerste aanvragen, mutaties en correcties voor toeslagen binnen 8 weken (AWIR-termijn)													
3.3 Productiviteit en inzetbaarheid	**Totaal**												
Verhouding direct versus indirect productieve uren Belastingregio's													
Verhouding direct versus indirect productieve uren Douane													
Ziekteverzuim	Leiding bedrijfsonderdelen												
3.4 Prestaties IV-keten (4MR)	**Totaal**												
Tijdigheid ontwerpproducten (4MR)	IM bedrijfsonderdelen												
Kwaliteit ontwerpproducten (4MR)	IM bedrijfsonderdelen												
Bedrijfsonderdeelportfolio is basis projecten (4MR)	IM bedrijfsonderdelen												
Testen opzet en werking in orde (4MR)	IM bedrijfsonderdelen												
Levering IV-services volgens SLA-afspraken (4MR)													
Levering conform offerte (4MR)													
Leer- en Groeiperspectief													
4.1 Begeleiden en opleiden van medewerkers	**Totaal**												
Gesprekken met medewerkers (gemiddeld twee per medewerker)	Leiding bedrijfsonderdelen												
Aan opleidingen en personeelsontwikkeling bestede tijd	Leiding bedrijfsonderdelen												
4.2 Strategische projecten (4MR)	**Totaal**												
ETM / VIA / Basisregistraties / NTS / EMCS													

Bijlage 2 Budgetrealisatie specificaties

1. Bouwsteen personeel

Tabel 22

Bouwsteen personeel (x € 1.000)	Budget	Beeld jaar-prognose juli 2011	Verschil budget / prognose	Cum. realisatie	Realisatie t.o.v. budget	Verschil prognose t.o.v. vorige maand
LKB (Belastingregio's)	**962.353**	**997.322**	**-34.969**	**589.791**	**61,3%**	**-5.961**
Correctie i.v.m. verlaging prognose nog niet bekende medewerkers Belasting-regio's, die overgaan naar andere bedrijfsonderdelen 1)	*0*	*2.000*	*-2.000*	*0*	*0,0%*	*-2.000*
Douane	**273.555**	**274.109**	**-554**	**161.810**	**59,2%**	**60**
B/CA – Algemeen	101.906	102.304	-398	59.111	58,0%	340
CK19 hoofdkantoor	0	819	-819	819	0,0%	117
DGBEL – Kerndepartement	22.387	22.387	0	11.908	53,2%	0
FIOD	74.838	76.328	-1.490	45.201	60,4%	0
BelTel	67.562	70.273	-2.711	45.493	67,3%	0
Toeslagen	60.888	59.119	1.769	34.990	57,5%	0
Totaal overige	**327.581**	**331.230**	**-3.649**	**197.522**	**60,3%**	**457**
Subtotaal	**1.563.489**	**1.604.661**	**-41.172**	**949.123**	**60,7%**	**-7.444**
Reserveringen	*27.226*	*23.518*	*3.708*	*0*	*0,0%*	*0*
Totaal bouwsteen personeel	**1.590.715**	**1.628.179**	**-37.464**	**949.123**	***59,7%***	**-7.444**

1) Het Landelijk Kantoor Belastingregio's (LKB) heeft op centraal niveau de verwachte impact van de afspraken uit het cascademodel verwerkt in de prognose. De afspraken dragen voor € 2 mln bij aan het lagere tekort bij de Belastingregio's. Deze verlaging betreft interne uitstroom van medewerkers naar andere bedrijfsonderdelen (met name BelTel, Toeslagen en B/CA). Omdat de uitstroom naar andere bedrijfsonderdelen nog niet is afgestemd en daar ook nog niet als verhoogde prognose is verwerkt, is er in het bovenstaande overzicht een extra regel opgenomen met een prognose van € 2 mln. Dit is gedaan om een juist concernbeeld te geven.

2. Bouwsteen materieel

Tabel 23

Bouwsteen materieel (x € 1.000)	Budget	Beeld jaar-prognose juli 2011	Verschil budget / prognose	Cum. realisatie	Realisatie t.o.v. budget	Verschil prognose t.o.v. vorige maand
LKB (Belastingregio's)	**48.257**	**57.931**	**-9.674**	**25.813**	**53,5%**	**583**
Douane	**39.735**	**37.735**	**2.000**	**16.748**	**42,1%**	**-2.000**
B/CA – Algemeen	15.419	15.261	158	6.564	42,6%	5
CK19 hoofdkantoor	0	62	-62	62	0,0%	1
DGBel – Kerndepartement	50.148	50.148	0	20.406	40,7%	0
FIOD	9.198	8.698	500	4.420	48,1%	0
BelTel	14.805	13.420	1.385	5.505	37,2%	0
Toeslagen	12.158	11.611	547	8.197	67,4%	-2.900
Totaal overige	**101.728**	**99.200**	**2.528**	**45.154**	**44,4%**	**-2.894**
Investeringen	5.887	5.707	180	1.314	22,3%	150
Subtotaal	**195.607**	**200.573**	**-4.966**	**89.029**	***45,5%***	**-4.161**
Reserveringen	*0*	*0*	*0*	*0*	0,0%	*0*
Totaal bouwsteen materieel	**195.607**	**200.573**	**-4.966**	**89.029**	**45,5%**	***-4.161***

2.2 Uitkeringen Wet dwangsom

Tabel 24

Belastingregio/ bedrijfsonderdeel (x € 1)	Beeld jaar-prognose juli 2011	Cum. realisatie	Jaarrealisatie 2010
Noord	3.210	3.210	7.580
Oost	0	0	40
Randmeren	3.000	2.890	1.480
Rivierenland	2.000	0	0
Utrecht-Gooi	2.500	1.090	4.930
Amsterdam	1.250	6.500	3.090
Holland Noord	2.560	2.560	5.090
Haaglanden	12.000	7.900	4.320
Holland Midden	1.840	1.840	1.260
Rijnmond	0	1.420	1.260
Zuidwest	7.050	6.730	450
Oost Brabant	10.000	5.220	280
Limburg	0	11.110	4.040
Totaal Belastingregio's	***45.410***	***50.470***	***33.820***
Douane	0	0	200
B/CA	0	1.260	0
Toeslagen	0	0	0
Totaal	**45.410**	**51.730**	**34.020**

Ofschoon het om relatief kleine bedragen gaat, blijkt uit bovenstaand overzicht dat prognoses nog niet actueel en volledig zijn. De cumulatieve realisatiecijfers zijn bijvoorbeeld bij bepaalde bedrijfsonderdelen nu al hoger dan de jaarprognose. Bedrijfsonderdelen wordt gevraagd kritisch te kijken naar de afgegeven prognoses.
Het beeld is, dat er sprake is van een stijgende lijn ten opzichte van het hele jaar 2010.
In het CFO-overleg van 29 augustus is het plan van aanpak goedgekeurd voor een audit op de dwangsomregeling door de RAD.

3. Bouwsteen ontwerp en ICT

Tabel 25

Bouwsteen ontwerp en ICT (x € 1.000)	Budget	Beeld jaar-prognose juli 2011	Verschil budget / prognose	Cum. realisatie	Realisatie t.o.v. budget	Verschil prognose t.o.v. vorige maand
IV-aanbod (P+M)	341.381	342.530	-1.149	243.728	71,4%	-393
waarvan CAO-P	*119.563*	*NB*			*NB*	
waarvan CAO-M	*72.085*	*NB*			*NB*	
waarvan CIE-P	*68.974*	*NB*			*NB*	
waarvan CIE-M	*74.919*	*NB*			*NB*	
waarvan COI-P	*4.728*	*NB*			*NB*	
waarvan COI-M	*1.112*	*NB*			*NB*	
Investeringen (inclusief dienstauto's)	45.170	41.300	3.870	7.512	16,6%	0
Extra budget in verband met werkzaamheden voor derden	0	0	0		0,0%	0
Subtotaal	**386.551**	**383.830**	**2.721**	**251.240**	**65,0%**	**-393**
Reserveringen	*3.000*	*3.000*	*0*		*0,0%*	*0*
Totaal bouwsteen ontwerp en ICT	**389.551**	**386.830**	**2.721**	**251.240**	**64,5%**	**-393**

NB = niet beschikbaar

4. Bouwsteen huisvesting en facilitair

Tabel 26

Bouwsteen huisvesting en facilitair (bedragen x € 1.000)	Budget	Beeld jaar-prognose juli 2011	Verschil budget / prognose	Cum. realisatie	Realisatie t.o.v. budget	Verschil prognose t.o.v. vorige maand
B/CFD – Huisvestingsnota (alleen M)	223.166	208.580	14.586	103.187	46,2%	0
B/CFD – Basisdienstverlening	146.104	146.401	-297	84.981	58,2%	0
waarvan BDV-P	*63.429*	*59.330*	*4.099*	*38.317*	*60,4%*	*0*
waarvan BDV-M	*82.675*	*87.071*	*-4.396*	*46.664*	*56,4%*	*0*
B/CFD – Programma-uitgaven (alleen M)	17.275	18.700	-1.425	8.275	47,9%	0
Investeringen BDV	0	0	0	19	0,0%	0
Extra budget i.v.m. werkzaamheden voor derden	10.800	9.793	1.007	6.150	56,9%	0
Subtotaal	**397.345**	**383.474**	**13.871**	**202.612**	**51,0%**	**0**
Reservering	*0*	*0*	*0*	*0*	*0,0%*	*0*
Totaal bouwsteen huisvesting en facilitair	**397.345**	**383.474**	**13.871**	**202.612**	**51,0%**	**0**

NB = niet beschikbaar

5. Bouwsteen kennis en communicatie

Tabel 27

Bouwsteen kennis en comunicatie (bedragen x € 1.000)	Budget	Beeld jaar-prognose juli 2011	Verschil budget / prognose	Cum. realisatie	Realisatie t.o.v. budget	Verschil prognose t.o.v. vorige maand
B/CKC – regulier P	32.308	30.084	2.224	17.428	53,9%	-2.361
B/CKC – regulier M	19.832	18.216	1.616	12.460	62,8%	-1.541
B/CKC – buitenland P	2.239	2.011	228	1.664	74,3%	0
B/CKC – buitenland M	3.314	3.210	104	2.012	60,7%	18
Subtotaal	**57.693**	**53.521**	**4.172**	**33.564**	**58,2%**	**-3.884**
Reserveringen	*0*	*0*	*0*	*0*	*0,0%*	*0*
Totaal bouwsteen kennis, communicatie	**57.693**	**53.521**	**4.172**	**33.564**	**58,2%**	**-3.884**

6. Bouwsteen overig

Tabel 28

Bouwsteen overig (bedragen x € 1.000)	Budget	Beeld jaar-prognose juli 2011	Verschil budget / prognose	Cum. realisatie	Realisatie t.o.v. budget	Verschil prognose t.o.v. vorige maand
B/CIE BD-bescheiden	57.809	49.871	7.938	*NB*	*NB*	0
B/CA – Betalingsverkeer	4.700	5.400	-700	3.920	83,4%	0
B/CA schadevergoedingen	240	400	-160	353	147,1%	0
B/CA FPU	14.500	15.700	-1.200	8.029	55,4%	0
B/CA USZO	4.500	4.500	0	2.658	59,1%	0
Totaal bouwsteen overig	**81.749**	**75.871**	**5.878**	**15.053**	**18,4%**	**0**

NB = niet beschikbaar

7. Ontvangstentaakstelling

Tabel 29

Ontvangstentaakstelling (bedragen x € 1.000)	Taakstelling	Beeld jaarprognose juli 2011	Verschil taakstelling / prognose	Cum. realisatie	Realisatie t.o.v. taakstelling	Verschil prognose t.o.v. vorige maand
Belastingregio's	178	400	222	348	91,6%	20
Douane	250	250	0	97	38,8%	0
Overige kantoren	5.968	6.208	240	2.667	43,0%	0
Totaal exclusief facilitair	**6.396**	**6.858**	**462**	**3.112**	**45,5%**	**20**
B/CFD	10.800	12.000	1.200	8.709	72,6%	0
IV-aanbod	3.500	2.347	-1.153	1.059	45,1%	0
B/CKC	3.345	3.740	395	1.666	44,5%	0
Totaal BD	**24.041**	**24.945**	**904**	**14.546**	**58,3%**	**20**

8. Aansluiting intern budgetkader en IX-B

Tabel 30

Aansluiting intern budgetkader en IX-B (Bedragen x € 1.000)	
Stand extern kader IX-B (Voorjaarsnota 2011)	2.782.061
Intern Kader Belastingdienst (3de moment)	2.792.768
Saldo ongedekt	**-10.707**
Saldo ongedekt	**-10.707**
Prijsbijstelling te ontvangen IX-B	8.892
Saldo overboekingen tussen departementen	1.815
Het totale nog te dekken saldo zou hiermee uitkomen op:	**0**

Ministerie van Financiën

Aan het MT BD

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Inlichtingen

T 070-
F 070-
@minfin.nl

Datum
1 september 2011

Auteur
Cluster Bedrijf/

memo

Strategische werving

Strategische werving: schaal 15 en hoger

1. Huidige situatie en doel notitie

Op dit moment is niet vastgelegd hoe de spelregels in elkaar steken bij de strategisch werving van schaal 15 en hoger. Over de benoemingen in de lijnen MD, TD en PD heerst eveneens onduidelijkheid. Het doel van deze notitie is te komen tot een centrale, transparante en eenduidige werving en selectie in de onderscheiden doelgroepen strategische functies. In de verschillende paragrafen komen de volgende onderwerpen aan de orde:
- om welke groepen gaat het;
- nieuwe procedure vacature vervulling;
- vaststellen van het profiel;
- processtappen in de werving en selectie;
- de wijze van benoeming en afspraken over de loopbaan;
- de HR planning;
- de beslispunten voor het MT BD.

2. De groepen

De volgende vier groepen functies worden onderscheiden die een relatie hebben met het topkader Belastingdienst.
Het MD van schaal 18 en hoger, deze valt onder de verantwoordelijk van de ABD. Het MD van de schalen 15 - 17, het TD van de schalen 15 - 16 en het PD van de schalen 15 - 16. De werving en selectie van deze laatste drie groepen valt onder de verantwoordelijkheid van DG Bel. Deze verantwoordelijkheid is destijds overeengekomen met BZK/ABD, en hiermee moet zorgvuldig worden omgegaan, bij andere departementen ligt deze verantwoordelijkheid bij BZK/ABD. Met de ABD wordt op korte termijn overleg gevoerd over de invulling van deze afspraken voor de toekomst.

3. Nieuwe procedure vacature vervulling

Bij de vervulling van een vacature worden drie stappen doorlopen. Door het vertrek van een medewerker ontstaat een open plek. De eerste stap die wordt genomen is het besluiten of de open plek vervuld gaat worden. Een open plek is dus niet automatisch een vacature.

1910909 01744

Wanneer wordt besloten een open plek in te vullen, ontstaat een vacature. De tweede stap is het besluiten of de vacature wordt opengesteld. Openstellen betekent dat iedereen mag solliciteren. Uiteraard wordt wel rekening gehouden met de regels voor HPK-ers, pre-HPK-ers, voorrangspositie's, gerede kandidaten zoals vastgelegd in het ARAR. Ook kan een uitzondering gemaakt wordt bij een speciale, specifieke, cruciale functie in afstemming met DB en MT BD. De derde stap is het daadwerkelijk openstellen van de vacature volgens de afgesproken procedures. Over het wel of niet openstellen van een open plek zal helder gecommuniceerd worden. Procesverantwoordelijk in deze stappen is het regionale DB, afstemming vindt plaats met DG Bel omdat zij in dit proces verantwoordelijk zijn voor de strategische werving.

In de paragraaf werving en selectie worden de geldende regels beschreven.

4. Vaststellen profiel

In de toekomst gaat gewerkt worden met een basisprofiel. Bij elke vacature wordt het basisprofiel door het betreffende organisatie-onderdeel aangevuld en ingekleurd in samenspraak met de lokale OR en afstemming met DG Bel. Pas na deze consultatie en afstemming wordt het profiel voor de vacature vastgesteld.

In de PD lijn gaan we uit van twee sporen. In het eerste spoor wordt de inschaling gekoppeld aan de functie van de strategische PD-er. Dit kan slechts voor een kleine groep vaste projectmanagers gelden, zij moeten immers in staat zijn organisatiebreed diverse projecten aan te sturen los van de inhoud van het project. Bij het tweede spoor in de PD lijn is inschaling verbonden aan de duur en niveau van het project. Vooraf wordt weging van het project aan de hand van objectieve criteria vastgesteld. Beloning vindt plaats op basis van een tijdelijke toelage en is niet gekoppeld aan een strategische schaal.

Ook voor de TD lijn gaan op korte termijn parameters ontwikkeld worden die een objectieve inschaling mogelijk maken.
Tot de invoering van het basisprofiel, in samenhang met de invoering van het functiegebouw Rijk, de topstructuur en de samenwerking met de ABD, wordt nog gewerkt met de bestaande profielen.

5. Werving en selectie

Na het besluit tot openstelling van de vacature en vaststellen van het profiel kan de vacature, volgens de afgesproken regels die voor alle vacatures gelden, gepubliceerd worden. Uitgangspunt is dat in beginsel iedereen kan solliciteren.

5.1 De selectiecommissie
De commissie werkt vanuit de sollicitatiecode (basisregels voor de organisatie en de sollicitant voor transparante en eerlijke werving en selectie). De selectiecommissie bestaat in principe uit drie personen: voor de MD lijn een lid van het MT DB ( ), een (algemeen) directeur en een MD adviseur, voor de TD lijn een lid van het MT DB ( ), en een MD adviseur, voor de PD lijn (IT-projecten) een lid van het MT DB ( ), en een MD adviseur. Voor PD kandidaten voor vacatures in de Belastingdienst of de Douane geldt dat daarvoor en het tweede lid vanuit het MT DB zijn. De selectiecommissie doet een voordracht aan de DG Belastingdienst.

5.2 Selectieproces
Het selectieproces omvat vaste elementen. Een vast onderdeel voor de interne kandidaten is het meebrengen van een portfolio, naast een sollicitatiebrief en CV. Het portfolio geeft zicht op de (werk)ervaring en ontwikkeling van de sollicitant. Aanvullende selectie-instrumenten zoals een (ontwikkel) assesment of het inwinnen van referenties kunnen ingezet bij een interne kandidaat. Het inwinnen van referenties is een transparant proces in overleg met de kandidaat. Inzet van een assesment hangt samen met beschikbaarheid van een dergelijk recent rapport. Externe kandidaten moeten eveneens een porfolio, sollicitatiebrief en cv aanleveren. Zij worden altijd getest in een selectie assesment center, referenties en sociale media worden ingewonnen en bekeken.

5.3 Afwijzen of aannemen
Voor het aannemen en afwijzen van kandidaten gaan vaste procesafspraken gelden: denk aan reactietermijn, een persoonlijke reactie of standaardbrief , briefteksten of een uitnodiging voor een arbeidsvoorwaardengesprek.

6. Benoemingen

In aansluiting op het beleidsuitgangspunt de 3-5-7 methodiek (duurzame inzetbaarheid) zal met elke kandidaat een afspraak (en benoeming) worden gemaakt voor hoe lang hij of zij de functie gaat vervullen. In deze fase wordt dus nadrukkelijk de verwachtingsduur van de benoeming besproken. Waarbij een maximumtermijn gaat gelden van 5 jaar met een mogelijke uitloop tot 7 jaar. Deze richtlijn wordt ook door BZK/ABD gehanteerd. Verlengingen kunnen alleen plaats vinden in afstemming met [redacted]BD. Bij de werving van nieuwe strategische medewerkers zal ook de mogelijkheid bekeken worden van een aanstelling van afgesproken tijdsduur.

De uitwerking van deze nieuwe vorm van benoemen voor de huidige groep strategische medewerkers zal apart aan u worden voorgelegd. Hierin wordt ook de mogelijkheid voor het opzetten van een virtuele pool voor bovenstaande doelgroep opgenomen.
Bij benoeming wordt meegenomen wat de specifieke opdracht wordt van de manager in desbetreffende functie en context organisatieonderdeel. Conform lijn nieuwe hr-strategie: maak concrete afspraken over de bijdrage die van de manager in desbetreffende rol wordt verwacht en welke periode aan die opdracht wordt gekoppeld.

7. Loopbaan

Bij de start in iedere strategische management functie wordt in overleg met betrokkene een passend introductieprogramma opgesteld.
Op basis van het gedane assesment (let op verschil tussen ontwikkel-en selectieassesment) stelt de strategisch medewerker zelf een ontwikkelplan op en stelt dit jaarlijks bij. Ook is het bijhouden van de portfolio is een continue ontwikkeling. Vaste onderdelen van het plan zijn: voortdurende scholing en ontwikkeling, minimaal in de benoemingsperiode het uitvoeren van een project of opdracht bij een ander onderdeel van de organisatie, een andere overheid of

organisatie en het een internationaal project of opdracht. De omvang van deze onderdelen hangt samen met de benoemingsduur en specifieke opdracht. Daarnaast wordt een persoonlijk manifest opgenomen. In een persoonlijk manifest kan de medewerker zijn/haar professionele ambitie expliciet maken; inclusief drijfveren, sterktes en ontwikkeldoelen/doelstellingen. In het persoonlijk manifest verbindt de medewerker zijn persoonlijke ambitie met de doelstellingen van de organisatie en geeft aan op welk commitment mag worden gerekend.

8. HR planning

HR planning is een gestructureerde aanpak van het inzetten van je resources, je mensen in de organisatie. In onze organisatie is dit nog in ontwikkeling. Voorgesteld wordt de volgende ideeën nader te laten uitwerken:
- het instellen van een jaarlijkse dienstbrede schouw voor alle schalen 14, uitgesplitst naar MD, TD en PD indeling met een klaverblad aanpak. Een klaverblad is een geografische indeling waarbij de directeuren van de verschillende organisatie-onderdelen met hun schouwkandidaten aan tafel zitten en gezamenlijk een voordracht doen voor de kandidaten die toegelaten kunnen worden tot het talentenprogramma. Er is geen sprake meer van validering: de kennismakingsgesprekken met de top 50 blijven wel bestaan;
- instellen van een jaarlijkse schouw van het MT DB voor alle zittende M1 managers. Op basis van de 3-5-7 zienswijze kan de schouw een gesloten caroussel opleveren.
- het beschrijven van kaders voor het te maken portfolio voor de MD, TD en PD lijnen voor de strategische functies.

De overgangsfase gaat gebruikt worden om met de mensen in de talentenpool te spreken, in de toekomst wordt de talentenpool een ontwikkelpool die ook gericht mag zijn op het verzilveren van talenten buiten de organisatie.

9. Beslispunten voor het MT BD

Gevraagd wordt akkoord te gaan met de volgende punten:

- heroverweging van de rol van de ABD;
- de procedure vacature vervulling;
- de opmaat naar het basisprofiel;
- de voorgestelde werving en selectie wijze;
- de wijze van benoemen met opdracht en termijn;
- het uitwerken van de benoemingstermijn en opdracht voor het huidig strategisch management;
- de loopbaanaanpak;
- het uitwerken van de HR planning.;
- ingangsdatum voor de genomen besluiten is 1 januari 2012.

Ministerie van Financiën

TER BESLISSING
Aan
MT Belastingdienst

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Inlichtingen
[redacted]
T 070-[redacted]
F 070-[redacted]
[redacted]@minfin.nl

Datum
5 september 2011

Notitienummer
DGB/2011/5500

Rubriek
Communicatie

Auteur
[redacted]

notitie

Beleidsplan Communicatie

Paraaf
MT Belastingdienst

Via
dgBel

Van
Cluster Uitvoeringsbeleid

Kopie aan
[redacted]

Medeparaaf
Cluster Uitvoeringsbeleid

Directie Communicatie

Bijlagen
1

Het MT van de Belastingdienst is op 12 april 2010 akkoord gegaan met de notitie Inrichting communicatiefunctie van de Belastingdienst (DGB2010/2502). Eén van de aanbevelingen uit deze notitie is het opstellen van een concernbreed beleidsplan communicatie. In de bijlage bij dit memo treft u dit beleidsplan aan. Voor het grootste deel gaat het om bestendiging van de communicatiekoers die de Belastingdienst al is ingeslagen. Bij de communicatieprofessionals is er veel behoefte aan het vastleggen van dit vigerende beleid en commitment eraan op MT-niveau.

Het plan dient als kader voor alle communicatieprofessionals in de dienstonderdelen van de Belastingdienst en is in nauw overleg met hen en de directie Communicatie opgesteld. Het plan beschrijft het communicatiebeleid van de dienst op drie modaliteiten: 1. communicatie van de organisatie, 2. communicatie in de organisatie en 3. communicatie over de organisatie.

Voor de periode 2011-2015 worden de focuspunten beschreven:

1. Communicatie van de organisatie.
    a. Focus leggen op gedrag en gedragseffecten om de kans op compliance te vergroten.
    b. Focus leggen op digitalisering en de ontwikkeling van de e-dienst.

2. Communicatie in de organisatie.
    a. Focus leggen op veranderingscommunicatie om de Belastingdienst 2015 te helpen realiseren.
    b. Het interne mediapakket op orde brengen.

3. Communicatie over de organisatie.
    a. De komende periode aandacht besteden aan de positionering van de Belastingdienst als geheel en die van de onderscheiden onderdelen.
    b. Systematischer aandacht aan communicatie besteden bij zware en/of politiek-gevoelige dossiers in samenwerking met de directie Communicatie (beleidscommunicatie).

Het MT wordt gevraagd het beleidsplan communicatie vast te stellen.

Ministerie van Financiën

Beleidsplan communicatie 2011-2015

Versie

Datum 5 september 2011

1910909 01744

1 Managementsamenvatting 7

2 Inleiding 9

3 Algemene uitgangspunten 10

3.1 Samenvatting 10

3.2 Positionering communicatiefunctie 10

3.3 Missie en visie 10

3.4 Bedrijfsdoelen die ons richting geven 11

3.5 Doelen van communicatie 12

3.6 Informatiefuncties en media 14

3.7 Taken en verantwoordelijkheden 14

3.8 Toetskader 16

4 Communicatie met burgers, bedrijven en intermediairs 18

4.1 Samenvatting 18

4.2 We nemen gewenst gedrag als uitgangspunt 18
4.2.1 De compliance-boodschap in alle uitingen 18
4.2.2 Kennis over gedrag delen en ontwikkelen 19

4.3 We maken de (nieuwe) Belastingdienst zichtbaar 19
4.3.1 De e-dienst helpen realiseren 19
4.3.2 Producten zichtbaar maken 20
4.3.3 Sociale media inzetten 20

4.4 We verfijnen onze doelgroepbenadering 20

4.5 We helpen de helpers 21

5 Communicatie in de organisatie 23

5.1 Samenvatting 23

5.2 We ondersteunen veranderprocessen 23
5.2.1 De lijncommunicatie versterken 23
5.2.2 De dialoog centraal stellen 24
5.2.3 Zorgen voor een verbindend verhaal 24

5.3 We brengen het mediapakket op orde 24

6 Communicatie over de organisatie 26

6.1 Samenvatting 26

6.2 We kiezen in de communicatie voor enkele kernwaarden 26

6.3 We positioneren de (onderdelen van) de Belastingdienst scherper 27

6.4 We ontwikkelen beleidscommunicatie verder 27

6.5 We sluiten nauwer aan bij externe partijen 28

6.6 We gaan door met de invoering van de rijksbrede huisstijl 28

1910909 01744

6.7 Met arbeidsmarktcommunicatie zorgen we voor een duurzame relatie met potentiële medewerkers 29

7 Leer- en groeiperspectief 31

7.1 Samenvatting 31

7.2 We maken de organisatie communicatiever 31

7.3 We maken communicatie accountable 32

7.4 We professionaliseren de communicatiefunctie 32

1910909 01744

1 Managementsamenvatting

Communicatie helpt de Belastingdienst om een aantal bedrijfsdoelen te realiseren. De komende jaren geven doelen als vereenvoudiging, handhavingsregie en bestuurlijke vernieuwing richting aan communicatieactiviteiten.

Uitgangspunt bij communicatie is dat het altijd gaat over gewenst gedrag. Als communicatiefunctie werken we vanuit de vraag waarom doen mensen wat ze doen en hoe we daarop kunnen inspelen.

We willen op drie deelgebieden communicatiedoelen realiseren:
- Marketingcommunicatie (communicatie met burgers en bedrijven) zetten we in om te bevorderen dat burgers en bedrijven hun verplichtingen nakomen en van hun rechten gebruik maken.
- Interne communicatie zetten we in om te bevorderen dat medewerkers doen wat nodig is om bedrijfsdoelen te realiseren.
- Corporate communicatie zetten we in om de Belastingdienst als organisatie onder de aandacht te brengen.

Daarnaast willen we de communicatiefunctie verder ontwikkelen (leer- en groeiperspectief).

Communicatie met burgers en bedrijven
In de communicatie met burgers, bedrijven en hun intermediairs gaan we door op de ingeslagen weg. We passen kennis over gedrag en gedragsverandering nog meer toe in onze communicatie, onder meer door nauwere aansluiting bij toezicht te zoeken. Ten tweede maken we de vernieuwingen van ons producten- en dienstenpakket de organisatie zichtbaar voor onze doelgroepen. We helpen de e-dienst ontwerpen, en we maken nieuwe 'producten en diensten' herkenbaar. Ten derde werken we een specifieke benadering uit voor groepen die extra aandacht nodig hebben. En ten slotte geven we de communicatie met intermediairs verder gestalte.

Communicatie in de Belastingdienst
De komende jaren steekt de Belastingdienst veel energie in het realiseren van de plannen voor 2015. Daaraan kan interne communicatie een belangrijke bijdrage leveren. Allereerst zetten we interne communicatie in om het veranderproces te ondersteunen. We passen kennis over gedragsverandering toe op de medewerkers van de Belastingdienst, zorgen voor een verbindend verhaal en organiseren zinvolle gesprekken.

Daarnaast zorgen we voor adequate ondersteunende media. Die moeten het mogelijk maken om op een eenvoudige manier informatie te vinden en met elkaar in gesprek te gaan.

Communicatie over de Belastingdienst
We zetten *corporate communicatie* in om de Belastingdienst als organisatie op de gewenste manier onder de aandacht te brengen. Daartoe zetten we een aantal instrumenten in: beleidscommunicatie, arbeidsmarktcommunicatie, financiële communicatie, crisiscommunicatie en persvoorlichting.

De komende jaren willen we de positie en de kernwaarden van de organisatie duidelijker zichtbaar maken. Dat doen we allereerst door de belangrijkste waarden en kenmerken van de organisatie onder de aandacht te brengen. Daarbij maken we de positie van de verschillende onderdelen duidelijker zichtbaar.

Ten tweede willen we als Belastingdienst sneller en beter kan inspelen op thema's die in de samenleving leven. Hiertoe gaan we beleidscommunicatie actiever inzetten.

Ten derde gaan we door met de invoering van de rijksbrede huisstijl. Daarmee dragen we bij aan de herkenbaarheid van de Belastingdienst als onderdeel van het Rijk.

Ten slotte dragen we bij aan een duurzame relatie met potentiële medewerkers. Dat doen we door de Belastingdienst voortdurend als aantrekkelijke werkgever in beeld te houden.

Leer- en groeiperspectief
We blijven de communicatiefunctie de komende jaren verbeteren. Allereerst versterken we de inbreng van communicatie in het proces. Door de communicatiefunctie nauw aan te sluiten op primaire processen maken we de organisatie communicatiever.

Ten tweede zorgen we voor een kwaliteitssysteem voor communicatie. We zorgen dat we weten met welke prestaties we tevreden zijn, en hoe we kunnen vaststellen of we deze resultaten bereiken. De resultaten moeten duidelijk verbonden zijn aan *compliance* doelstellingen (outcome). Zo maken we communicatie *accountable*.

Ten derde gaan we door met de communicatiefunctie te professionaliseren. We brengen het niveau van de functie omhoog en zorgen voor aanvullende competenties.

1910909 01744

2 Inleiding

Dit plan beschrijft de belangrijkste doelen voor communicatie voor de periode tot 2015. Het plan is tot stand gekomen onder verantwoordelijkheid van DGBel, in een gezamenlijke inspanning met de dienstonderdelen, B/CKC, domein Dienstverlening en de directie Communicatie.

Het plan is een onderdeel van de herinrichting van de communicatiefunctie van de Belastingdienst. In het voorjaar van 2010 stemde het MT Belastingdienst in met een aantal voorstellen om de communicatiefunctie te verbeteren. De hoofdlijnen daarvan waren:

- Organiseer communicatie in het hart van beleid en uitvoering.
- Versterk de communicatiefunctie op strategische posities.
- Zorg voor centrale regie.
- Versterk het samenspel tussen de dienstonderdelen.
- Beschouw communicatie als een managementverantwoordelijkheid.
- Beleg de uitvoering zo veel mogelijk centraal.
- Stel een concerncommunicatieplan op.

De laatste aanbeveling wordt hier opgepakt. Deze nota voorziet daarbij in twee behoeften. Enerzijds voorziet het plan in een beleidskader. Het geeft op hoofdlijnen de uitgangspunten voor de communicatie van de Belastingdienst weer. Hiermee kunnen de verschillende dienstonderdelen hun eigen communicatieplannen uitwerken. Anderzijds is het ook een *ontwikkelplan.* Het beschrijft welke vernieuwingen we als communicatiefunctie de komende jaren willen realiseren.

Het plan is bedoeld voor:

1. Het management van de Belastingdienst, dat wordt gevraagd in te stemmen met de uitgangspunten en de voorgestelde ontwikkelrichting.
2. Alle medewerkers binnen de communicatiefunctie, die met elkaar de ambities gestalte geven.
3. DGBel, dat erop toeziet dat de actiepunten in het plan worden gerealiseerd.

Het plan is als volgt ingedeeld. Eerst worden algemene uitgangspunten voor communicatie beschreven. Daarna komen per deelgebied de vernieuwingsdoelen aan de orde. Daarna volgt een opsomming van alle actiepunten die voortkomen uit dit plan.

3 Algemene uitgangspunten

3.1 Samenvatting

De komende jaren geven thema's als vereenvoudiging, handhavingsregie en bestuurlijke vernieuwing richting aan communicatieactiviteiten.

Uitgangspunt bij communicatie is dat het altijd gaat over gewenst gedrag. Als communicatiefunctie werken we vanuit de vraag waarom mensen doen wat ze doen en hoe we daarop kunnen inspelen.

We willen op drie deelgebieden communicatiedoelen realiseren:

- Corporate communicatie zetten we in om de Belastingdienst als organisatie onder de aandacht te brengen.
- Interne communicatie zetten we in om te bevorderen dat medewerkers doen wat nodig is om bedrijfsdoelen te realiseren.
- Marketingcommunciatie (communicatie met burgers en bedrijven) zetten we in om te bevorderen dat burgers en bedrijven hun verplichtingen nakomen en van hun rechten gebruik maken.

3.2 Positionering communicatiefunctie

Communicatie is een beleidsinstrument. Dat wil zeggen dat het een manier is om, in combinatie met andere beleidsinstrumenten, organisatiedoelen te realiseren. De belangrijkste competenties van de bedrijfsfunctie communicatie zijn:

- De organisatie voortdurend in contact brengen met het perspectief van publiek en medewerkers.
- Betekenis verlenen aan informatie, omdat informatie vaak bewerking vraagt voordat onze doelgroepen (burgers, bedrijven, intermediairs en medewerkers) er wat aan hebben.

Communicatie is een managementverantwoordelijkheid. De bedrijfsfunctie of 'afdeling' communicatie is er om het management hierin te ondersteunen. De taak van communicatieafdelingen is enerzijds om communicatietaken uit te voeren, en anderzijds om de organisatie met adviezen en coaching *communicatiever* maken.

3.3 Missie en visie

De Belastingdienst wil bevorderen dat burgers en bedrijven hun verplichtingen nakomen en gebruik maken van hun rechten. Een belangrijke voorwaarde daarbij is dat mensen op de hoogte zijn van hun rechten en plichten. Volgens de Uitgangspunten Overheidscommunicatie is de Belastingdienst gehouden om mensen hierover te informeren. Maar communiceren is meer dan mensen voorzien van informatie. Het kan op veel manieren een bijdrage leveren aan compliance.

Als we communiceren doen we dat dan ook altijd vanuit de vraag: hoe communiceren we zo dat we het gewenste gedrag bevorderen? Om dat goed te doen maken we gebruik van kennis over hoe gedrag werkt. We kijken niet naar wat mensen hóren te doen, maar naar wat ze feitelijk doen en waarom ze het doen.

Lange tijd was het gemeengoed om consumenten en burgers voor te stellen als calculerende individuen. Mensen zouden op basis van een zorgvuldige belangenafweging tot een voor hen gunstige keuze komen. De juiste manier om

hierop in te spelen was om allereerst veel informatie te verschaffen en daarnaast prikkels in de vorm van beloningen en straffen aan te bieden.

Wetenschappelijk onderzoek heeft dat beeld op zijn kop gezet. Informatie blijkt een zwakke beïnvloeder van gedrag. En ook de effecten van straf, angst en beloningen blijken veel zwakker dan gedacht. Bovendien werken deze prikkels vaak averechts.

De verklaring hiervoor is simpel: de aannames over gedrag kloppen niet. Ons gedrag heeft in de regel weinig te maken met berekening en optimalisatie. Mensen blijken de meeste keuzes op de automatische piloot te maken. Het kost te veel tijd, moeite en keuzestress om lang bij alles stil te staan. Zelfs als het gaat om keuzes die financieel behoorlijk verschil kunnen maken.

Wél een belangrijke rol spelen bijvoorbeeld geïnternaliseerde normen, de manier waarop zaken aan mensen worden gepresenteerd en de invloed van de sociale omgeving. Belastingen horen er gewoon bij. Maar als iedereen een regel overtreedt, is de drempel laag om het óók te doen. En als mensen vaststellen dat de Belastingdienst onrechtvaardig handelt, haken ze af.

Ook de omstandigheden doen er sterk toe. Juist als we onberedeneerd handelen, maken kleine details soms het verschil. Denk maar aan verkeersdrempels en strepen op de weg.

Deze inzichten in (belasting)gedrag maken veel uit voor de manier waarop we als Belastingdienst communiceren en handelen. We gaan er bij al onze communicatie van uit dat het in ieders belang is als we het zo 'makkelijk' mogelijk maken. Als we het zo kunnen regelen dat burgers niets hoeven doen of doorgronden, is de kans dat het mis gaat het kleinst. Kijk bijvoorbeeld naar de vooringevulde aangifte, die een groot deel van het invulwerk uit handen neemt. Dat voorkomt ook fouten en vragen.

Ondertussen is er meer dan ooit sprake van een netwerksamenleving waarin mensen vooral met elkáár communiceren, en elkaar beïnvloeden. Het gesprek over de Belastingdienst is er altijd. Binnen en buiten de organisatie. Die gesprekken kunnen we niet sturen, maar we kunnen er wel aan meedoen en er gericht op inspelen. Dat betekent bijvoorbeeld dat we willen leren om extern in *communities* en sociale media vertegenwoordigd te zijn. Intern betekent het dat de dialoog essentieel is.

Daarnaast zijn toon en inhoud belangrijk. Voor duurzaam compliant gedrag helpt het niets om als Belastingdienst voortdurend een dreigende toon aan te slaan. Meer valt te verwachten van een Belastingdienst die een houding van service, welwillendheid en vertrouwen aan de dag legt. Dat staat op geen enkele manier op gespannen voet met de Belastingdienst die streng optreedt waar dat nodig is. Want zo bevestigen we dat voor iedereen dezelfde norm geldt.

3.4 Bedrijfsdoelen die ons richting geven

De Belastingdienst wil in de periode tot 2015 ingrijpende vernieuwingen realiseren. Deze staan beschreven in het Middellangetermijnplan. Hieronder vatten we de doelen waaraan communicatie een belangrijke bijdrage kan leveren, samen.

- *Eenvoudige, digitale processen.* De Belastingdienst ontwikkelt zich verder als e-dienst. De komende jaren wordt geïnvesteerd in persoonlijke domeinen voor burgers en bedrijven en in 100% digitalisering van de werkprocessen. Vooral

voor burgers zal de manier van communiceren met de Belastingdienst veranderen.

- *Compliance*. De Belastingdienst wil gerichter en meer gevarieerd sturen op de compliance van burgers en bedrijven. Deze visie staat beschreven in het Middellangetermijnplan 2010. Daartoe moeten we de 'gereedschapskist' van handhavingsinstrumenten beter benutten. Het gereedschap varieert van laagdrempelige processen en vooraf invullen tot toezicht en opsporing. De basis voor *compliance* is dat we uitgaan van de goedwillendheid van burgers en bedrijven. Waar het vertrouwen wordt beschaamd, treedt de Belastingdienst hard op.

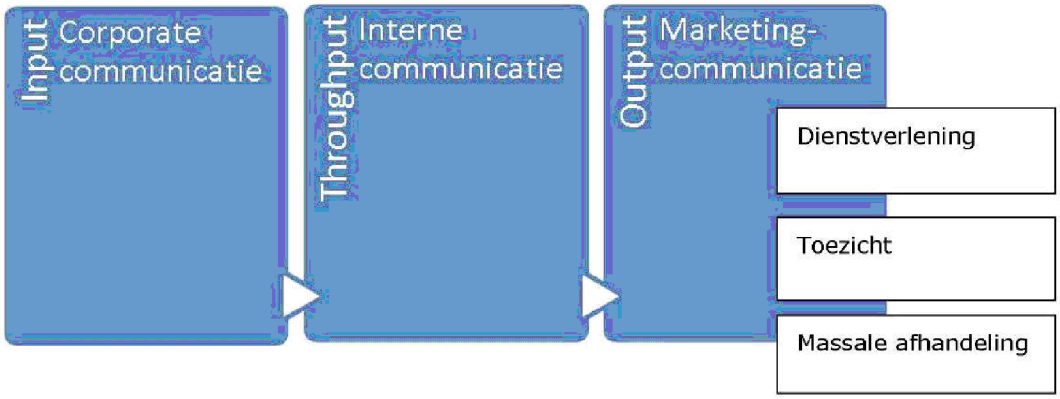
- *Oog voor verschillen.* Een rode draad in het Middellangetermijnplan is dat de Belastingdienst wil differentiëren in zijn aanpak. Voor burgers hebben we andere methoden dan voor bedrijven. Een zzp'er benaderen we anders dan een multinational. En een goedwillende ondernemer ondervindt een andere aanpak dan iemand die bewust de regels overtreedt. Het vergroten van doelgroepkennis en het werken met klantbeelden zijn dan ook expliciete doelstellingen.

- *Veranderen en bezuinigen.* De veranderingen zoals geschetst in het Middellangetermijnplan vragen de komende jaren veel van management en medewerkers: nieuwe manieren van werken ontwikkelen, nieuwe vaardigheden opdoen, misschien ander werk gaan doen. Het plan beschrijft ook een aanpak om de gewenste veranderingen te realiseren. Elementen daarin zijn het versterken van leiderschap, aansturing in de lijn en het versterken van de verbinding tussen management en medewerkers.
  Daarnaast moet de Belastingdienst in de periode tot 2015 een besparing van €400 miljoen realiseren. We zullen ons werk met minder mensen moeten doen. De precieze consequenties moeten nog duidelijk worden, en ze zullen verschillen per dienstonderdeel. De Belastingdienst zet er sterk op in mensen 'van werk naar werk' te helpen.

- *Blik naar buiten.* Een terugkerend element in het Middellangetermijnplan is dat de Belastingdienst meer aansluiting wil zoeken bij de buitenwereld. Samenwerken, kennisdelen, gebruik maken van ideeën en oplossingen van andere organisaties, in rijksbrede verbanden werken.

3.5 Doelen van communicatie

We onderscheiden binnen de communicatiefunctie drie deelgebieden:



1. **Corporate communicatie** draagt eraan bij dat de Belastingdienst op de gewenste manier in beeld is. Bijvoorbeeld door te zorgen dat de Belastingdienst op de arbeidsmarkt zichtbaar is als een aantrekkelijke werkgever, of door te bevorderen dat de intenties en prestaties van de organisatie in de samenleving helder voor het voetlicht komen. Daarvoor zetten we onder andere reputatiemanagement, persvoorlichting, free publicity, arbeidsmarktcommunicatie en huisstijlmanagement in.
2. **Interne communicatie** draagt eraan bij dat medewerkers doen wat nodig is om de doelen van de Belastingdienst te realiseren. Dat doen we door veranderprocessen te begeleiden en door te zorgen voor adequate interne media.
3. **Marketingcommunicatie** draagt eraan bij dat burgers, bedrijven en intermediairs hun rechten kunnen uitoefenen en hun verplichtingen nakomen. Dat doen we door de bereidheid van burgers en bedrijven te vergroten, door te zorgen dat ze op de hoogte zijn van de voor hen geldende regels, en door te bevorderen dat ze zelf moeiteloos hun zaken kunnen afhandelen.

Het begrip marketingcommunicatie vraagt hier wat nadere uitwerking omdat het een een breed en omvangrijk terrein is. Het verwijst naar alle communicatie die nodig is om doelgroepen te helpen om hun zaken te regelen. Het gaat hierbij om media die we inzetten om mensen te attenderen op nieuwe regelgeving, instructies, websites, brieven, programma's, voiceresponsesystemen, uitleg aan telefoon of balie.

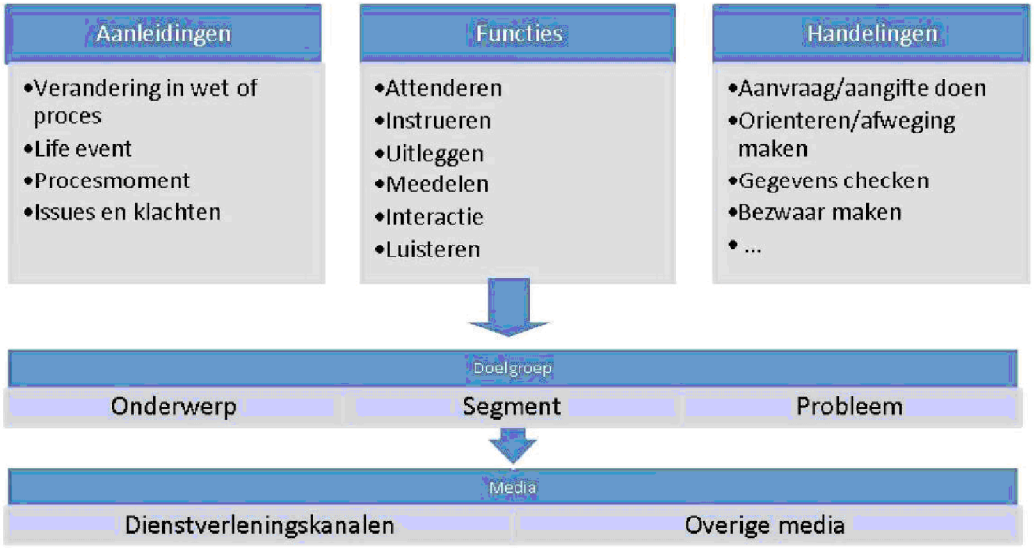
Marketingcommunicatie hangt nauw samen met de primaire processen van de Belastingdienst. Vooral de verwevenheid van communicatie en dienstverlening is evident. De Belastingdienst wil door een evenwichtige en integrale inzet van kanalen op een kostenefficiente manier zorgen voor klanttevredenheid (visiedocument multichannelmanagement). Hiertoe zet de Belastingdienst drie basisconcepten in: pro-actieve service, zelfservice en persoonlijke service. Het *multichannelbeleid* vormt een belangrijk kader voor de marketingcommunicatie. En contentmanagement is een voorwaarde om efficiënt en effectief in informatiebehoeften te voorzien. Om dit alles te realiseren is het dan ook vanzelfsprekend dat de onderdelen van de communicatiefunctie (B/CKC, DGBel, dienstonderdelen) nauw samenwerken met het domein dienstverlening.

Maar ook in de andere bedrijfsprocessen is communicatie een onlosmakelijk element. In het toezicht heeft de aard en de toon van de boodschap sterke effecten

op het gedrag van bedrijven en burgers. De Belastingdienst zet al jaren handhavingscommunicatie in om het toezicht op een passende manier zichtbaar te maken. En in de massale afhandeling zet de Belastingdienst jaarlijks honderden miljoenen communicatiemiddelen in: brieven, mededelingen, formulieren. Kleine oneffenheden daarin zorgen voor problemen bij burgers en bedrijven, maar hebben ook een grote impact op dienstverleningskanalen, kosten en reputatie.

3.6 Informatiefuncties en media

De Belastingdienst zet in zijn communicatie altijd in vanuit concrete acties die burgers en bedrijven willen ondernemen of die de Belastingdienst van hen vraagt. Deze verbinden we aan een aantal aanleidingen en communicatiefuncties. Op basis van doelgroepgegevens zetten we vervolgens een pakket aan media in. In het schema staan de verschillende onderdelen afgebeeld.



3.7 Taken en verantwoordelijkheden

Taken en verantwoordelijkheden op het gebied van communicatie zijn als volgt gestructureerd:

Rijk

Het Rijk stelt kaders voor de communicatie van de overheid. Er zijn overheidsbrede 'Uitgangspunten voor communicatie' vastgesteld en er is een rijksbrede huisstijl. In toenemende mate vinden communicatieactiviteiten plaats in rijksbreed verband, zoals de themagewijze campagnes via Postbus 51.

Ministerie van Financien / Directie Communicatie

- De staatssecretaris van Financiën is verantwoordelijk voor de Belastingdienst en voor de fiscale wetgeving.
- De directie Communicatie voert de regie op en adviseert over alle communicatie van het ministerie van Financiën. De directie adviseert en ondersteunt de politieke en ambtelijke top van het ministerie op de beleidsprioriteiten van het departement. Daarbij bewaakt de directie de eenheid van het kabinetsbeleid. De directie is verantwoordelijk voor de regie op rijksbrede ontwikkelingen op het terrein van overheidscommunicatie. Dat kan gaan om de huisstijl, de richtlijnen voor het gebruik van social media of de regie op publiekscampagnes vanuit de

rijksoverheid. Taak van de directie is ook het voeren van regie op persvoorlichting voor kerndepartement en Belastingdienst en het beantwoorden van alle persvragen die aan of over het ministerie en de Belastingdienst worden gesteld.

- De overgang van communicatie over wetgeving naar communicatie over uitvoering moet naadloos verlopen. Daarom moet er een goede aansluiting zijn tussen het directoraat-generaal Belastingdienst (DGBel), de Directie Communicatie en het directoraat-generaal Fiscale Zaken, dat de fiscale wetgeving voorbereidt.

DGBel

- De directeur-generaal Belastingdienst is verantwoordelijk voor de in- en externe communicatie van de Belastingdienst als uitvoeringsorganisatie. De dg beslist over kaders en de inzet van middelen, en is een belangrijke actor in de interne communicatie. Hij wordt hierin ondersteund door een kleine staf van strategische communicatieadviseurs. (Hierna: DGBel)
- DGBel richt zich op communicatie over de *uitvoering* van de wet- en regelgeving.
- DGBel voert de regie over de *concernbrede* communicatie. DGBel is verantwoordelijk voor het overkoepelende communicatiebeleid van de Belastingdienst. DGBel voert de regie op en adviseert over alle communicatie van de Belastingdienst. DGBel adviseert en ondersteunt de ambtelijke top van de Belastingdienst op de beleidsdossiers van de organisatie. Daarbij bewaakt DGBel de eenheid en kwaliteit van de communicatie van de Belastingdienst. DGBel is verder verantwoordelijk voor de aansluiting van de Belastingdienst op rijksbrede ontwikkelingen op het terrein van communicatie. Dat kan gaan om de huisstijl, campagnes, sociale media of webdiensten.

Dienstonderdelen

- Het management van een dienstonderdeel is verantwoordelijk voor de in- en externe communicatie van dat onderdeel. Het management beslist over kaders, inzet van middelen en over de inzet van capaciteit. Het management heeft ook een eigen taak als actor in de interne communicatie.
- Alle dienstonderdelen hebben een adviesfunctie die de eigen top adviseert over communicatieve vraagstukken. De communicatiefunctie is verantwoordelijk voor adequate advisering aan het management en de regie op de uitvoering in opdracht van het management.
- De dienstonderdelen zorgen voor de uitvoering van interne communicatieactiviteiten binnen het dienstonderdeel, en externe communicatieactiviteiten op een beperkte schaal.
- Alle dienstonderdelen borgen – op hun eigen terrein - de consistentie, kwaliteit, eenduidigheid en samenhang in communicatie binnen de *corporate* kaders.
- Een specifieke relatie is er tussen de communicatiefunctie en het domein dienstverlening, dat de kaders voor het kanaalbeleid van de Belastingdienst aangeeft.

B/CKC

- De Belastingdienst belegt de uitvoering van externe communicatie en een aantal centrale interne communicatieactiviteiten bij B/CKC. Bij B/CKC kunnen dienstonderdelen terecht voor expertise over de volle breedte van het communicatievak. Ook is er een communicatie-adviespool waarop de onderdelen een beroep kunnen doen voor tijdelijke inzet van communicatieprofessionals.
- B/CKC is opdrachtnemer van DGBel voor ontwikkelactiviteiten en concernbrede projecten op het gebied van communicatie.

- B/CKC is opdrachtnemer van de dienstonderdelen voor communicatieprojecten. Opdrachten worden uitgevoerd binnen de door DGBel vastgestelde kaders.

In een plaatje:



3.8 Toetskader

Kort samengevat toetsen we alle communicatieplannen op de volgende punten:

Doelen
We verbinden communicatie altijd aan een heldere gedragsdoelstelling.

Doelgroepen
We kijken altijd vanuit drie invalshoeken naar doelgroepen:
- Onderwerpen
- Segmentatiemodellen
- Problemen

Methoden en media
- We voorkomen *waste*, oftewel blootstelling aan informatie die voor mensen niet relevant is. Uit zuinigheidsoverwegingen zijn we terughoudend in het gebruik van massale media.
- We kiezen media en kanalen die voor de doelgroep als nabij en vertrouwd worden ervaren. We helpen mensen op de juiste plek en náár de juiste plek.
- We benutten de mogelijkheden van *free publicity* optimaal.
- Onze media en methoden moeten het gemak voor burgers en bedrijven vergroten. Waar mogelijk helpen we *'no touch'*-oplossingen te creëren.

Inhoud
- We zorgen altijd voor een compliance-boodschap (zie hoofdstuk 4)

- We presenteren de inhoud actiegericht.
- We zorgen voor een passende toonzetting.
- We nemen bij het doseren van informatie voor burgers de 'gemakzoekende burger' (een van de vier segmenten) als vertrekpunt, maar zorgen dat ook andere groepen aan bod komen (zie hoofdstuk 4).
- We zorgen altijd dat informatie begrijpelijk en gepast is.
- We passen de rijkshuisstijl toe.

Organisatie

- We zorgen voor communicatie in het hart van beleid. Bij projecten sluiten we vroeg aan. Het management krijgt proactief advies.
- Bij nieuwe regelgeving en uitvoeringsprocessen zijn we in een vroeg stadium aangesloten.

1910909 01744

4 Communicatie met burgers, bedrijven en intermediairs

4.1 Samenvatting

In de communicatie met burgers, bedrijven en intermediairs gaan we door op de ingeslagen weg. Om te beginnen passen we kennis over gedrag en gedragsverandering nog nog meer toe in onze communicatie. Ten tweede maken we vernieuwingen van de organisatie op de juiste manier zichtbaar voor doelgroepen. We helpen de e-dienst ontwerpen, en we maken nieuwe 'producten en diensten' herkenbaar. Ten derde werken we een specifieke benadering uit voor groepen die extra aandacht nodig hebben. En ten slotte geven we de communicatie met intermediairs verder gestalte.

4.2 We nemen gewenst gedrag als uitgangspunt

In onze communicatieactiviteiten richten we ons al jaren op het gewenste gedrag van burger, bedrijven en intermediairs. Deze benadering willen we de komende jaren verder uitbouwen.

4.2.1 De compliance-boodschap in alle uitingen

We verwerken in onze uitingen steeds een aantal 'basisingrediënten'. Deze ingrediënten passen we toe in alle boodschappen die we afgeven: in persberichten,in brieven en formulieren en in tv-spots. Ze zijn gebaseerd op wetenschappelijke inzichten over gedrag, en sluiten aan bij de wens van de Belastingdienst om gerichter te sturen op (duurzame) compliance. Het gaat om de volgende elementen:

- **Actie en gemak**. We maken altijd concreet welke actie we van een burger of ondernemer vragen. In elke uiting staat centraal wat je als burger moet of kunt *doen*. Voor een groot deel van het publiek blijkt ingewikkeldheid, rompslomp of onzekerheid in de contacten met de Belastingdienst de belangrijkste hindernis. Daarom blijven we de belofte van gemak naar voren brengen. Deze moeten we als organisatie vooral blijven *waarmaken*.
- **Wederkerigheid**. De Belastingdienst vraagt nogal wat handelingen van mensen. Een belangrijk uitgangspunt in onze communicatie is te benadrukken dat we daar iets voor terugdoen. Bijvoorbeeld dat we het met de VIA/Mijntoeslagen nóg makkelijker maken. "U hoeft alleen nog te controleren en bevestigen".
- **(Sociale) normen.** Het blijkt dat de meeste mensen belastingen weliswaar niet leuk vinden, maar wel vanzelfsprekend en noodzakelijk. Deze normatieve motieven blijken heel krachtig bij belastinggedrag. Het overgrote deel van het publiek keurt het sterk af om regels te ontduiken. Het niveau van naleving is dan ook hoog in Nederland. Dit gegeven - het feit dat 'iedereen het doet' – versterkt nog eens de norm van naleving. Want zien eten doet eten. Dat werkt overigens ook de andere kant op. Als in de berichtgeving de indruk wordt gewekt dat regels massaal worden ontdoken, dan heeft dat een sterk legitimerende uitwerking op dit ontduikingsgedrag. Deze (onterechte) beeldvorming willen we dus vermijden. De sociale norm gaat ook op voor Toeslagen en Douane. Kiezen voor een normatieve benadering betekent dat we mensen niet vanuit een houding van controle aanspreken, maar met een beroep op hun intrinsieke motivatie. We spreken in normale contacten dan ook niet over controles en boetes, omdat verhalen over boetes slecht zijn voor de relatie en

zeker op de langere termijn negatieve gedragseffecten opleveren. Ook bij toezichtsactiviteiten voert een normatieve boodschap dus de boventoon: "Het kan niet zo zijn dat een kleine groep zich aan de regels onttrekt. Daar zien we scherp op toe." Zo onderstrepen we de norm van rechtvaardigheid. Onderzoek laat zien dat het gevoel van rechtvaardigheid de bereidheid om regels na te leven positief beïnvloedt.

In onze campagnes en in persvoorlichting brengen we deze elementen al veelvuldig naar voren. Een volgende stap is om ook in brieven en andere schriftelijke uitingen met deze elementen te werken. Hiertoe starten we een programma om aanvullende tekstnormen te ontwikkelen en toe te passen.

4.2.2 Kennis over gedrag delen en ontwikkelen

De afgelopen jaren is veel kennis verzameld over de wijze waarop de Belastingdienst met communicatie het gedrag van burgers en ondernemers kan beïnvloeden. Voor een deel passen we die al toe in onze communicatieactiviteiten. Er zijn echter nog veel meer mogelijkheden die we kunnen benutten.

De komende jaren doen we het volgende:

- We blijven aandacht besteden aan de manier waarop we communicatie verbinden aan de verschillende modaliteiten van de handhavingsstrategie van de Belastingdienst. De dienstverlenende boodschap en de boodschap van toezicht moeten in elkaars verlengde liggen.
- We delen kennis die we hebben actief binnen de communicatiefunctie, maar ook met andere bedrijfsfuncties, zoals toezicht en dienstverlening.
- We gaan door met het ontwikkelen van praktische instrumenten en hulpmiddelen om communicatie rondom toezichtsprojecten effectief in te richten. Handhavingscommunicatie is al jaren een veelgevraagd instrument bij de Belastingdienst. Dat blijven we inzetten en ontwikkelen. Tegelijk zijn er nog heel wat aanvullende mogelijkheden om de samenhang tussen communicatie en toezicht te versterken. Die gaan we verkennen en benutten, in nauw overleg met onder andere de LTO.
- We passen de bevindingen over kanaalkeuzegedrag, onderdeel van multichannelmanagement, toe in onze communicatieactiviteiten.
- We ontwikkelen nieuwe kennis. We zorgen voor praktijkgerichte gereedschappen voor keuzearchitectuur (gewenste handelingen door slim ontwerp van procedures sterk vergemakkelijken) en discoursanalyse (communicatie aansluiten op gesprekken).

4.3 We maken de (nieuwe) Belastingdienst zichtbaar

4.3.1 De e-dienst helpen realiseren

Voor de meeste burgers en bedrijven verlopen contacten met de Belastingdienst in 2015 langs digitale weg. Daaraan helpen we gestalte te geven door de digitale communicatiekanalen en interfaces van de Belastingdienst te helpen realiseren. De kanalen en interfaces dienen toegankelijk en begrijpelijk te zijn. Ook is er communicatie nodig over het gebruik van de digitale kanalen en interfaces. Om een goed beeld te krijgen van (de samenhang tussen) alle communicatieve mogelijkheden en verschijningsvormen van de Belastingdienst als e-dienst, brengen we begin 2012 een visiedocument uit. Dat moet richting geven aan ontwikkelactiviteiten in de komende jaren.

4.3.2 Producten zichtbaar maken

Het Middellangetermijnplan beschrijft een aantal veranderingen die voor burgers en ondernemers duidelijk merkbare gevolgen hebben. Om een paar elementen te noemen: eenvoud, zekerheid vooraf, automatische afhandeling, het werken met basisregistraties, minder contactmomenten, meer variatie in toezicht. Dat heeft gevolgen voor de verschijningsvormen van de organisatie.

In de plannen voor 2015 is meer dan voorheen sprake van een aantal duidelijk gedifferentieerde 'product-marktcombinaties'. Het aanbod voor een toeslaggerechtigde ziet er nu al flink anders uit dan dat voor een middelgrote ondernemer. In 2015 zal de differentiatie in de benadering van doelgroepen nog scherper zijn. Dat brengt uitdagingen met zich mee. Het is de moeite waard om te verkennen op welke wijze de Belastingdienst deze combinaties 'in de markt' wil plaatsen. Want een herkenbaar assortiment maakt de organisatie overzichtelijker en overtuigender.

Bij zowel de visie op de productpositionering als de visie op de e-dienst is de verwevenheid met het domein dienstverlening groot. Daarom verdient het aanbeveling om een verhaal te ontwikkelen dat de deelgebieden overstijgt.

4.3.3 Sociale media inzetten

Met de inzet van sociale media in onze publieksvoorlichting, spelen we in op de behoefte van het publiek om plaats- en tijdonafhankelijk informatie te krijgen en te vinden en daarop te kunnen reageren. Met de Twitterproef over de aangifte 2010 is een voorzichtig begin gemaakt.

Sociale media als Hyves en YouTube worden ingezet bij publiekscampagnes. Volgende stap is om webcare in te richten: het beantwoorden van vragen en inspelen op discussies en klachten via de sociale media. Ook valt te denken aan de inzet van sociale media voor samenwerking met het publiek om vraagstukken op te lossen en producten of diensten te verbeteren.

4.4 We verfijnen onze doelgroepbenadering

Op dit moment hanteren we in onze communicatie twee manieren om doelgroepen te onderscheiden. Allereerst bestaat er een grote diversiteit in de regelingen waarmee mensen in aanraking komen. Daarom bakenen we doelgroepen scherp af op basis van de onderwerpen waarmee ze te maken hebben. Zo kunnen we mensen gerichter informeren. En we voorkomen dat we mensen lastig vallen met onderwerpen waar ze niets mee te maken hebben. Bij de belastingregio's is een belangrijke ontwikkeling dat de bestuurlijke inrichting zich concentreert rond doelgroepen. Er is sprake van een gesegmenteerde werkwijze: particulieren, MKB, MGO. Die ontwikkeling biedt mogelijkheden om meer systematisch met deze doelgroepen te communiceren.

De tweede manier om verschil te maken, is door te kijken hoe mensen tegenover de Belastingdienst staan. Onderzoek laat zien dat mensen onderling sterk verschillen in hun houding en gedrag tegenover de Belastingdienst. Deze verschillen gaan dwars door de inhoudelijke onderwerpen heen. De ene eigenwoningbezitter heeft meer zin om zich met fiscale zaken bezig te houden dan de andere. Om zulke verschillen te kunnen opmerken, maken we gebruik van segmentatiemodellen (zie kader).

Segmentatie burgers	Segmentatie bedrijven	Segmentatie intermediairs
Meedoeners (32%)	Ongebondenen (17%)	Afzijdigen
Gemakzoekenden (34%)	Afzijdigen (20%)	Kanshebbers
Verongelijkten (25%)	Welwillenden (18%)	Uitdagers
Veeleisenden (9%)	Betrokkenen (21%)	Partners
	Alerten (25%)	

Deze modellen dienen als toetssteen. Ze helpen om rekening te houden met verschillende behoeften bij het publiek. Een website of een brochure moet bijvoorbeeld de gemakzoekende met een minimale inspanning verder helpen. Voor de veeleisende moet er daarnaast gelegenheid zijn om precies te weten hoe het allemaal zit. Vuistregel is dat we bij elk ontwerp de gemakzoekende als vertrekpunt nemen. Want als de Belastingdienst deze groep goed bedient, zijn ook de andere segmenten al voor een flink deel geholpen. Vervolgens zorgen we voor aanvullingen om met name de veeleisenden en verongelijkten goed te bedienen.

De praktijk leert dat we bij het ontwerpen van informatie nog scherper rekening kunnen houden met doelgroepgegevens. Onder andere keuzes voor de mate van diepgang en informatievolgorde kunnen we helderder afspreken. Daarvoor stellen we afwegingskaders samen. Bij al deze activiteiten is er een nauwe samenwerking tussen de onderdelen van de communicatiefunctie, de materiedeskundigen en het domein dienstverlening.

Aan deze twee benaderingen voegen we een derde toe. Diverse onderzoeken laten zien dat er specifieke groepen zijn die de Belastingdienst moeilijker kan bereiken of die specifieke aandacht nodig hebben. Er is dan sprake van een probleem of *gap* tussen overheid en burger. Dit probleem kan te maken hebben met tekorten in kennis, vaardigheden, motivatie of omstandigheden.

Een *gap* kan reden zijn om specifieke doelgroepen te benoemen en hiervoor specifieke communicatieactiviteiten in te zetten. Hiermee hebben we al een begin gemaakt door campagnes voor het MKB in te richten. Ook jongeren worden regelmatig als groep benaderd. Een andere groep, waarvoor ook het dienstverleningsbeleid van de Belastingdienst aandacht vraagt, vormen de 'weinig zelfredzamen'.

We zoeken uit voor welke groepen een dergelijke gap-benadering nog meer op zijn plaats is, en op welke manier de Belastingdienst de communicatie met deze groepen kan verbeteren. In 2012 werken we een plan van aanpak uit.

4.5 We helpen de helpers

Fiscale dienstverleners (intermediairs) zijn een cruciale schakel in de interactie tussen de Belastingdienst en de belastingplichtige of toeslaggerechtigde. Vanuit hun expertise ondersteunen zij onze klanten door hen te informeren, adviseren en te helpen bij het realiseren van hun rechten en plichten jegens de Belastingdienst.

Door hun vertegenwoordigende karakter erkent de Belastingdienst ze als een belangrijke doelgroep bij de ontwikkeling en uitvoering van regelgeving. Het belang

van fiscale dienstverleners voor de Belastingdienst legitimeert een duurzame benadering.

In de benadering van fiscale dienstverleners staan twee uitgangspunten centraal:

- Bij het ontwikkelen van producten en diensten nemen we de behoeften en werkprocessen van fiscale dienstverleners altijd mee. Dit doen wij zowel bij reguliere als bij veranderingsprocessen. Hierbij zorgen we voor sturing op strategisch niveau (in plaats van op projectniveau).
- Ook fiscale dienstverleners willen we het gemakkelijker maken. Wij informeren ze daarom structureel, pro-actief en volledig. Wij doen dit voor zover mogelijk door middel van massale kanalen en hebben tegelijk oog voor de eigen waarden van andere kanalen. Zo nodig bieden we extra ondersteuning door het aanbieden van communicatie- en transactie-instrumenten (voorzieningen) die aansluiten bij het type intermediair en de klanten die hij bedient. Hierdoor (h)erkennen fiscale dienstverleners de Belastingdienst als partner en ervaren ze onze ondersteuning als maatwerk.

Het communicatiebeleid voor intermediairs vraagt om nadere uitwerking. De Belastingdienst wil de relatie met intermediairs vormgeven volgens het principe van *customer intimacy* waarbij sterk wordt ingezet op het opbouwen en onderhouden van de klantrelatie. Aan de invulling van dit begrip zitten veel communicatie-aspecten. Die werken we uit naar expliciete richtlijnen en activiteiten. Daarbij betrekken we ook de vraag op welke manieren we willen differentiëren in de benaderingswijze van de verschillende typen intermediairs. Het beleid komt tot stand in een gemeenschappelijke inspanning tussen dienstonderdelen, B/CKC en DGBel, en geeft voldoende richting aan dienstonderdelen om de interactie met specifieke groepen intermediairs verder vorm te geven.

5 Communicatie in de organisatie

5.1 Samenvatting

De komende jaren steekt de Belastingdienst veel energie in het realiseren van het Middellangetermijnplan 2015. Daaraan kan interne communicatie een belangrijke bijdrage leveren. Allereerst zetten we interne communicatie in om het veranderproces te ondersteunen. We passen kennis over gedragsverandering toe, zorgen voor een verbindend verhaal en organiseren zinvolle gesprekken.

Daarnaast zorgen we voor adequate ondersteunende media. Die moeten het mogelijk maken om op een eenvoudige manier informatie te vinden en met elkaar in gesprek te gaan.

Kortom, dit zijn de vernieuwingsthema's voor de komende jaren:
- We ondersteunen veranderprocessen (3.1)
- We brengen het mediapakket op orde (3.2)

5.2 We ondersteunen veranderprocessen

In de periode tot 2015 wil de Belastingdienst een groot aantal veranderingen realiseren. Eenvoudigere processen, nieuwe manieren van (samen)werken, invulling van de taakstellingen, noem maar op. Interne communicatie moet een belangrijke bijdrage leveren aan de veranderingen. We willen het volgende realiseren:
- De lijncommunicatie versterken.
- De dialoog centraal zetten.
- Zorgen voor een verbindend verhaal.

5.2.1 De lijncommunicatie versterken

Communicatie is altijd een lijnverantwoordelijkheid. Dat wil zeggen dat het de verantwoordelijkheid is van M0, M1, M2 (en M3) dat belangrijke informatie wordt gedeeld. Daarnaast heeft iedereen vanuit zijn of haar functie de verantwoordelijkheid om informatie te brengen en halen.

De Belastingdienst kan lijncommunicatie als goede gewoonte nog versterken. Zeker bij belangrijke interne onderwerpen vinden we het belangrijk dat deze de betrokkenen via directe en voorspelbare lijnen bereikt. Hierbij hechten we groot belang aan persoonlijke communicatie.

Dat realiseren we door:
- Het formele communicatieproces beter te structureren. Dat kan door op alle niveaus beter af te spreken wat er wordt verwacht van management en medewerkers. Het is de rol van communicatieadviseurs om te zorgen voor een duidelijke rol- en taakverdeling.
- Communicatieadviseurs in de organisatie beter toe te rusten voor hun taak als adviseur en coach van het management.
- Bij de inzet van media altijd te zorgen voor mogelijkheden om feedback te geven en in gesprek te gaan, en altijd duidelijk aan te geven wat er met feedback wordt gedaan.
- De ondersteunende producten en diensten van de afdeling communicatie bij het management duidelijk voor het voetlicht te brengen.

5.2.2 De dialoog centraal stellen

Het Middellangetermijnplan benadrukt het belang van gesprekken. Want veel veranderingen (vereenvoudigingen, efficiencyslagen) moeten in het directe contact tussen medewerkers en managers worden gevonden. Bovendien is een goede dialoog essentieel om moeilijke vraagstukken rondom mobiliteit en bezuinigingen goed aan te pakken. Veranderingen zijn pas duurzaam als ze onderdeel zijn van de dagelijkse conversatie.

De dialoog is een vaardigheid die de organisatie verder wil ontwikkelen. De komende jaren geven we rond belangrijke thema's en veranderingen de dialoog meer aandacht. Gesprekken moeten op alle niveaus een vanzelfsprekend onderdeel zijn van veranderingen. Niet om iedereen over elk onderwerp te laten meepraten en meebeslissen. Dat is niet praktisch en ook niet nodig. Maar wel om goed te weten welke onderwerpen leven, om aandacht te geven aan emoties, om ideeën te verzamelen en om erachter te komen welke informatie mensen nodig hebben.

Streefbeeld is dat we in 2015 volledig gewend zijn om op gevarieerde manieren met elkaar in gesprek te gaan. Groot- of kleinschalig, in levenden lijve of op digitale platforms. We doen als organisatie minder een beroep op beeldkrantberichten en emails, en zijn veel vaardiger in het voeren van het juiste gesprek op het juiste moment.

5.2.3 Zorgen voor een verbindend verhaal

Medewerkers en management moeten weten welke richting de organisatie uit wil. Zoals het Middellangetermijnplan aangeeft, is dat een belangrijke voorwaarde om beweging te realiseren.

Met communicatieactiviteiten zullen we de komende jaren nog meer aandacht besteden aan een helder beeld van de organisatie. We zorgen dat communicatie-uitingen terugleiden naar de belangrijkste thema's en waarden van de organisatie. Thema's worden zo veel mogelijk doorvertaald tot het individuele niveau. Concreet en tastbaar.

We halen hierbij de buitenwereld meer binnen. We zorgen dat de waarden die we in onze producten en diensten uitdragen, ook intern iets betekenen. Door de samenhang tussen intern en extern te schetsen, geven we meer context aan het werk.

In 2015 moet dat tot gevolg hebben dat de Belastingdienst veel meer als een herkenbaar en overzichtelijk geheel wordt ervaren. Medewerkers kunnen makkelijk de relatie uitleggen tussen de thema's van de organisatie en ontwikkelingen in het eigen werk.

Hierbij respecteren we de eigen positie en het eigen karakter van sommige dienstonderdelen; dat kan hier en daar zelfs sterker worden geaccentueerd. Als het maar bijdraagt aan de herkenbaarheid van zowel het geheel als de delen.

5.3 We brengen het mediapakket op orde

In de toekomstplannen van de Belastingdienst draait veel om nieuwe manieren van werken. We willen flexibele werkverbanden, makkelijk kennis uitwisselen en borgen, op tijd met elkaar in gesprek gaan.

1910909 01744

Dat vraagt om adequate ondersteunende media. We zorgen de komende jaren voor een pakket dat nieuwe manieren van werken mogelijk maakt. De eerste stappen zijn gezet. De vernieuwde Beeldkrant geeft meer mogelijkheden om informatie geïntegreerd aan te bieden en om te reageren op artikelen.

Maar we zijn er nog zeker niet. De komende jaren ontwikkelen we een volwaardige digitale communicatiestructuur:

- We zorgen dat informatie veel beter vindbaar wordt.
- We zorgen voor voldoende voorzieningen om op afstand met elkaar te overleggen, discussiëren en samen te werken.
- We zorgen dat medewerkers het informatieaanbod meer op hun eigen behoeften kunnen toesnijden.

De plannen liggen grotendeels klaar. Halverwege 2011 is de eerste fase van het nieuwe intranet operationeel. Daarin is de vindbaarheid van informatie sterk vergroot, is de nieuwe organisatiestructuur weerspiegeld en zijn enkele interactiemogelijkheden beschikbaar.

De vraag is in hoeverre de (technische) voorzieningen toereikend zijn om ook de volgende stappen te kunnen zetten. Daarom inventariseren we eerst welke voorzieningen precies nodig zijn en wat er voor nodig is om ze op een zo kort mogelijke termijn te realiseren.

6 Communicatie over de organisatie

6.1 Samenvatting

We zetten *corporate communicatie* in om de Belastingdienst als organisatie onder de aandacht te brengen. Daartoe zetten we een aantal instrumenten in: arbeidsmarktcommunicatie, beleidscommunicatie, financiële communicatie, crisiscommunicatie en persvoorlichting.

De komende jaren willen we de positie en de kernwaarden van de organisatie duidelijker zichtbaar maken. Dat doen we allereerst door de belangrijkste waarden en kenmerken van de organisatie onder de aandacht te brengen. Daarbij maken we de positie van de verschillende onderdelen duidelijker zichtbaar.

Ten tweede onderzoeken we hoe de Belastingdienst sneller en beter kan inspelen op thema's die in de samenleving leven. We gaan na of issuemanagement hiervoor een geschikt instrument is.

Ten derde gaan we door met de invoering van de rijksbrede huisstijl. Daarmee dragen we bij aan de herkenbaarheid van de Belastingdienst als onderdeel van het Rijk.

Ten slotte dragen we bij aan een duurzame relatie met potentiële medewerkers. Dat doen we door de Belastingdienst voortdurend als aantrekkelijke werkgever in beeld te houden.

Kortom, dit zijn de vernieuwingsthema's voor de komende jaren:
1. We kiezen in de communicatie voor enkele kernwaarden
2. We positioneren de onderdelen van de Belastingdienst scherper
3. We ontwikkelen issuemanagement
4. We sluiten nauwer aan bij externe partijen
5. We gaan door met de invoering van de rijksbrede huisstijl
6. Met arbeidsmarktcommunicatie zorgen we voor een duurzame relatie met potentiële medewerkers

6.2 We kiezen in de communicatie voor enkele kernwaarden

Het is de moeite waard om enkele kernwaarden voor de communicatie vast te stellen. Een beperkte set (twee of drie) waarden zet het vizier op scherp. Ze verbinden binnen en buiten: de klant wordt er blij van, de medewerker komt ervoor zijn of haar bed uit. Waarden helpen om richting te geven aan verandering, maar ze onderstrepen ook wat constant moet blijven. Daarom verdient het aanbeveling om een combinatie te maken van ambitie (ontwikkelwaarden) en continuïteit (basale waarden).

Op dit moment zijn er bij de Belastingdienst heel wat waarden en doelformuleringen in omloop, maar er is geen sprake van een idioom waar iedereen vanzelfsprekend op teruggrijpt. De keuze van deze waarden is een taak voor het MT Belastingdienst, waarbij we de inbreng van medewerkers goed moeten organiseren.

Voorstel is om in 2011 enkele bijeenkomsten te organiseren om de communicatiewaarden vast te stellen. Hierbij moet ook de vraag aan de orde komen in hoeverre we willen differentiëren in de waarden tussen de verschillende dienstonderdelen.

6.3 We positioneren de (onderdelen van) de Belastingdienst scherper

We maken de positie van de verschillende onderdelen van de Belastingdienst duidelijker zichtbaar. Dat zal nu eens betekenen dat positie van een onderdeel in het geheel beter zichtbaar moet worden. Een andere keer betekent het dat de eigen, specifieke positie meer aandacht mag krijgen.

We positioneren de onderdelen van de Belastingdienst als volgt:

1. Belastingdienst is dochter van het Rijk. Dat wordt zichtbaar in de wijze waarop we de rijkshuisstijl toepassen.
2. Belastingdienst is het concern en tegelijk het corporate merk.
3. Daarnaast kent de organisatie drie onderdelen met een eigen externe herkenbaarheid.
   - Douane. Dit onderdeel kan in de beleving van publiek, medewerker en arbeidsmarkt in hoge mate apart van de Belastingdienst staan. Op een aantal organisatiethema's (zoals bedrijfsvoering en personeel) moet echter, zeker intern, het verband met de Belastingdienst *top of mind* blijven.
   - Toeslagen. Dit onderdeel kan zich in naamgeving, huisstijlkleur en toonzetting onderscheiden van het corporate niveau, de 'blauwe' dienst. Tegelijk lijkt een zekere mate van verbinding met de Belastingdienst in de perceptie van burgers logisch en gewenst. De richting waarin de merkpositie van Toeslagen zich de komende jaren verder ontwikkelt, vraagt nadere verkenning.
   - FIOD. De FIOD moet herkenbaar blijven als organisatie, met een eigen, specifieke naam en reputatie. De verbinding met Belastingdienst blijft echter belangrijk, net als de *low profile* uitstraling naar het grote publiek. Behalve het eigen naambeeld gebruikt FIOD geen aparte herkenningstekens en kleuren.
4. De overige dienstonderdelen identificeren zich alleen op het niveau van naam- en adresgegevens. Uitzondering vormt de Belastingdienst / Caraïbisch Nederland, dat in tegenstelling tot de andere belastingregio's een aantal eigen huisstijlkenmerken hanteert.

Wat zijn de consequenties van deze positionering? Allereerst zijn de consequenties zichtbaar in het gebruik van de huisstijl. We passen de huisstijlrichtlijnen toe die passen bij het niveau van dochter (Belastingdienst) en kleindochter (Douane, Toeslagen, FIOD, Caraibisch Nederland) van de rijksoverheid. Dat betekent dat deze onderdelen een eigen naambeeld en (eventueel) kleurstelling voeren.

Ten tweede maakt de positionering verschil voor uiteenlopende communicatieve keuzes. In hoeverre maken we gebruik van dezelfde interne media? Maakt het dienstonderdeel wel of geen gebruik van de themaregel "Leuker kunnen we het niet maken. Wel makkelijker." Hiervoor werken de betreffende onderdelen voorstellen uit.

6.4 We ontwikkelen beleidscommunicatie verder

Op dit moment doen we als Belastingdienst in beperkte mate aan beleidscommunicatie. Met beleidscommunicatie bedoelen we actief communiceren

over onderwerpen die in de samenleving vragen oproepen. Tot nu toe doen we dat vooral naar aanleiding van incidenten, risico's of crises.

Een volgende stap is om na te denken over hoe we kunnen inspelen op issues nog voordat ze het karakter hebben van een acuut probleem. Op die manier kunnen we incidenten voorkomen of onszelf er beter op voorbereiden.

Dat kunnen we doen door allereerst systematisch te letten op de manier waarop onderwerpen zich in de samenleving ontwikkelen. Hierbij kunnen we hulpmiddelen gebruiken als webscraping en media-analyse.

Beleidscommunicatie wil vervolgens zeggen dat we zorgvuldig afwegen of, en op welke manieren, we voorlichting en communicatiemiddelen rondom het onderwerp willen inzetten. Hierbij is samenwerking tussen Directie Communicatie en DGBel essentieel. Deze kunnen we nog intensiveren.

Thema's voor de komende jaren zijn onder andere het personeelsbeleid, de fraudeaanpak en de dienstverlening van de Belastingdienst. Begin 2012 willen we de eerste ervaringen evalueren.

Uiteraard blijft daarnaast crisiscommunicatie onverminderd van belang: hoe goed we oook anticiperen op ontwikkelingen, crises zullen zich altijd blijven voordoen.

6.5 We sluiten nauwer aan bij externe partijen

De blik naar buiten is een belangrijk vernieuwingsthema in het Middellangetermijnplan van de Belastingdienst. Meer samenwerken met externe partijen, aansluiten bij rijksbrede ontwikkelingen, burgers en bedrijven intensiever betrekken bij de ontwikkeling van producten en diensten.

Om deze doelen te ondersteunen, doen we als communicatiefunctie het volgende:

- We gaan door met de ingezette lijn om bij het ontwikkelen van communicatieproducten gebruikers te betrekken via cocreatie en dialoog.
- We communiceren waar mogelijk in rijksbreed verband, als dat bijdraagt aan de herkenbaarheid en samenhang van onze producten.
- We maken er een gewoonte van om externe partijen uit te nodigen als we nadenken over vernieuwingen en verbeteringen.
- In onze communicatie met leveranciers van informatie en andere specifieke stakeholders (banken, verzekeraars, softwareontwikkelaars, toezichtpartners) zorgen we ook voor samenhang. We stellen waar nodig aanvullende communicatierichtlijnen op om hier verbeteringen te realiseren.

6.6 We gaan door met de invoering van de rijksbrede huisstijl

In 2010 is de Belastingdienst begonnen met de invoering van de rijksbrede huisstijl. Daar gaan we de komende jaren mee verder. Dat betekent dat we elementen van de rijksbrede huisstijl stap voor stap toepassen op bijna alle 'dragers' van de huisstijl. Denk hierbij aan formulieren, brieven, advertenties. Maar ook aan: auto's, gebouwen en vlaggen.

Huisstijl draagt eraan bij dat alle uitingen op een consistente manier de merkwaarden van de Belastingdienst en de rijksoverheid uitdragen. Daarnaast is het efficiënt om te werken met een consistent en afgebakend pakket aan vormen en materialen. Afgeleid uit deze doelen willen we met de invoering van de rijksbrede huisstijl het volgende realiseren:

- Bijdragen aan een herkenbare, toegankelijke en eenduidige presentatie van de rijksoverheid. Tegelijk moeten de Belastingdienst en zijn onderdelen duidelijk herkenbaar blijven. We houden vast aan de blauwe envelop en de eigen themaregel 'Leuker kunnen we het niet maken...'.
- Elementen van de belastingdiensthuisstijl toevoegen aan de rijksbrede huisstijl.

De invoering van de rijkshuisstijl is door de grootschaligheid van de Belastingdienst en zijn processen een omvangrijk en complex proces. Het uitgangspunt is dat de invoering geen risico's of verstoringen mag opleveren voor de continuïteit van de processen. Een tweede uitgangspunt is dat we de transitie benutten om doelen van 'slimmer werken' te realiseren. Denk hierbij aan het verminderen van het aantal documenten, en het terugdringen van papiergebruik en drukkosten; hiervoor is inmiddels een afwegingskader ontwikkeld. Een derde uitgangspunt is dat dit alles nagenoeg budgetneutraal moet gebeuren.

Het is belangrijk om de komende jaren goed zicht te houden op de effecten die de huisstijl- en efficiencyoperatie heeft op de beleving van het publiek. De Belastingdienst is een bekend en sterk merk. Een van de vragen is op welke manier we de sterke merkeigenschappen voldoende blijven borgen. Nu we onze boodschap steeds vaker brengen in rijksbrede verbanden, onder rijkshuisstijl en rijksbrede thema's, is het belangrijk dat we de balans goed in het oog houden. Deze vraag moeten we ook intern stellen: wat is de (gewenste) interne beleving van het Rijk?

Eerste stap is om een voorstel te formuleren voor de wijze waarop we de effecten van de huisstijl de komende jaren monitoren en hoe we op basis hiervan de huisstijl op strategisch, tactisch en functioneel niveau verder willen ontwikkelen. Dit maakt onderdeel uit van het nog te ontwikkelen evaluatiesysteem. Zie hiervoor het hoofdstuk Leer- en groeiperspectief.

6.7 Met arbeidsmarktcommunicatie zorgen we voor een duurzame relatie met potentiële medewerkers

Met arbeidsmarktcommunicatie willen we de Belastingdienst als aantrekkelijke werkgever in beeld houden en duurzame relaties aangaan met potentiële medewerkers.

De Belastingdienst kan zijn arbeidsmarktcommunicatie niet meer los van de rijksoverheid voeren. Er is een gezamenlijke strategie ontwikkeld, waarbij relatiemanagement centraal staat: het opbouwen en onderhouden van een relatienetwerk met potentiële medewerkers. Hierbij zullen we gebruik maken van 'ambassadeurs' uit de eigen (Belastingdienst) gelederen, en houden we via een customerrelationsmanagement (CRM)-programma alle 'relaties' en contacten bij. 'Traditionele' communicatie in de vorm van adverteren of radio wordt alleen ondersteunend gebruikt op momenten dat er vacatures zijn die niet of onvoldoende uit het relatienetwerk kunnen worden vervuld.

Onze arbeidsmarktcommunicatie vloeit dus voort uit de arbeidsmarktstrategie van de rijksoverheid als geheel. Dat is geen statisch beleid. In de periode tot 2015 hebben taakstellingen naar verwachting een drukkende werking op het aantal vacatures. De jaren daarna zullen veel nieuwe mensen nodig zijn.

Zelfs in een periode met weinig vacatures blijft het belangrijk om in beeld te blijven als aantrekkelijke werkgever. Anders moeten we straks met veel inspanningen onze positie weer terugwinnen. Voor onze primaire arbeidsmarktdoelgroepen

(fiscalisten/financials, managers, ict'ers) betekent dit dat we doorlopend met hen in contact willen zijn. Onder andere via nieuwe media gaan we langdurige relaties aan op grond van gemeenschappelijke interessegebieden. Zo zorgen we er bijvoorbeeld voor dat kandidaten die nu nog niet matchen met onze vraag, in de toekomst bij een wervingsprocedure wel naar voren komen. De activiteiten zijn gericht op de arbeidsmarkt maar hebben altijd een uitstralingseffect op het corporate imago.

In onze communicatie maken we onderscheid naar *employer branding en job branding*. Employer branding is erop gericht om doelgroepen te interesseren voor de Belastingdienst als werkgever. Op het niveau van job branding zetten we de inhoud van bepaalde functies binnen de Belastingdienst centraal: wat doe je als ICT'er? De uiteindelijke werkomgeving komt op de tweede plaats. Binnen de strategie van de rijksoverheid is gekozen voor het principe van job branding. Door de veelvuldige bundeling van de communicatie van de hele rijksoverheid ontstaat uiteindelijk toch een duidelijk beeld van de overheid als werkgever. Binnen de rijksbrede strategie krijgen onderdelen als de Belastingdienst de ruimte om hun eigen beeld neer te zetten.

In welke vorm dan ook: de arbeidsmarktcommunicatie van de Belastingdienst is creatief, consistent en continu. Want de arbeidsmarkt is veranderd van een werkgeversmarkt in een werknemersmarkt. De concurrentie is groot. Door creatieve communicatie, die doorlopend en op consistente wijze zorgt voor de gewenste beeldvorming bij doelgroepen, ontstaat de gewenste mindset bij de mensen die we willen werven.

Het is belangrijk de beeldvorming op de arbeidsmarkt goed in de gaten houden. Hierbij is het onder andere van belang om te weten in welke mate het gewenst is de dienstonderdelen (Douane, FIOD, Toeslagen) hierbij apart te profileren. Eerste stap is een voorstel voor een onderzoek om deze vragen te beantwoorden. Dit maakt deel uit van het nog te ontwikkelen evaluatiesysteem. Zie het hoofdstuk Leer- en groeiperspectief.

7 Leer- en groeiperspectief

7.1 Samenvatting

We blijven de communicatiefunctie de komende jaren verbeteren. Allereerst versterken we de inbreng van communicatie in het proces. Door de communicatiefunctie nauw aan te sluiten op primaire processen maken we de organisatie communicatiever.

Ten tweede zorgen we voor een kwaliteitssysteem voor communicatie. We zorgen dat we weten met welke prestaties we tevreden zijn, en hoe we kunnen vaststellen of we deze resultaten bereiken. Zo maken we communicatie *accountable*.

Ten derde gaan we door met het professionaliseren van de communicatiefunctie. We brengen het niveau van de functie omhoog en zorgen voor aanvullende competenties.

Dit zijn de vernieuwingsthema's:
1. We maken de organisatie communicatiever
2. We maken communicatie accountable.
3. We professionaliseren de communicatiefunctie.

7.2 We maken de organisatie communicatiever

We zorgen dat communicatie bij het ontwerpen en inrichten van processen voldoende aandacht krijgt. Want vrijwel alles wat de Belastingdienst doet heeft een communicatief aspect. Een nieuwe regeling betekent bijvoorbeeld dat een burger of ondernemer iets moet doen en weten.

Of een regeling goed 'communiceert' heeft veel meer te maken met hoe het *proces zelf* functioneert, dan met de communicatie eromheen (websites, brieven, brochures). Een omslachtig proces trek je niet vlot met een fraaie brochure. Daarom willen als communicatiefunctie van begin af aan goede ondersteuning bieden.

Vroege betrokkenheid kan bijvoorbeeld helpen om een heel eenvoudig formulier te ontwerpen. Of liever nog bij het zoeken naar een mogelijkheid om het formulier helemaal achterwege te laten.

Door op alle niveaus en in een vroeg stadium goede ondersteuning en adviezen te leveren, helpen we voorkomen dat communicatie achteraf onvolkomenheden moet repareren. Dat draagt eraan bij dat je minder communicatiemiddelen hoeft te vervaardigen en te verspreiden. *Kortom: prepareren in plaats van repareren*

Daarom brengen we in de analysefase van projecten en ontwerpprocessen altijd de volgende vragen in:
- Gedragsdoel: wat moet het project opleveren in termen van gedrag?
- Omgevingsanalyse: wie zijn er betrokken bij het project en hoe 'zitten ze erin'? Welke publicitaire gevoeligheden zijn er?
- Kernboodschap: wat is per groep onze boodschap en toon?
- Kalender: welke belangrijke momenten zijn er in het proces en hoe kunnen we deze benutten?
- Planning van activiteiten: wat willen we communiceren, met welke middelen en methoden en wanneer?

- Uitvoeringsplan: wat moeten we doen om de communicatieactiviteiten te realiseren?

De eerste stap is gezet door de communicatiefunctie bij alle dienstonderdelen steviger te beleggen. De komende jaren vergroten we met concrete adviezen, analyses en instrumenten de vanzelfsprekende betrokkenheid van communicatie. Een volgende stap is om de factor c-methodiek (gebaseerd op het stappenplan hierboven) als trainingsaanbod aan te bieden aan onder andere beleidsmedewerkers, toezichtsmedewerkers en procesontwerpers. Daarnaast zoeken we als communicatiefunctie actief aansluiting bij wetgevingstrajecten en bij adviesregie.

Minstens even belangrijk als deze concrete acties is dat we als communicatiefunctie de gewoonte en de vaardigheden ontwikkelen om 'over de grenzen van het vak' mee te werken aan oplossingen in het primaire proces. Dat is een constante ontwikkelopgave.

7.3 We maken communicatie accountable

Communicatiedoelen zijn onlosmakelijk verbonden aan de doelstellingen van de organisatie. Dat maken we nog beter zichtbaar. De eerste stappen zijn gezet door strategische doelen te formuleren aan de hand van de *balanced scorecard*. Omdat deze systematiek ook aan de basis ligt van de stuurcontracten voor de Belastingdienst ligt het voor de hand om hier met communicatie bij aan te sluiten.

In de balanced scorecard worden prestatiegebieden gekoppeld aan fases in het bedrijfsproces.

- Input: zorgen voor mensen en middelen om doelen te kunnen realiseren. Hierbij sluiten de doelen van corporate communicatie aan.
- Throughput: zorgen voor adequate interne processen. Hiertoe zetten we interne communicatie in.
- Output: zorgen voor de juiste producten en diensten. Hiertoe zetten we marketingcommunicatie in.
- Het leer- en groeiperspectief: we evalueren onze prestaties en verbeteren op basis daarvan voortdurend de communicatiefunctie.

In 2015 willen we de *accountability* van onze communicatie-inspanningen zo veel mogelijk uitdrukken in termen van de bijdrage die ze leveren aan de bedrijfsresultaten van de Belastingdienst. Zeker voor de marketingcommunicatie zorgen we voor een duidelijke relatie met *compliance* doelstellingen (outcome).

Daartoe werken we op de vier genoemde terreinen kritische succesfactoren en daaraan verbonden prestatie-indicatoren uit. Deze zijn vervolgens de basis voor evaluatie. Doelen en meetfactoren verbinden we aan de *balanced scorecard.* Een eerste evaluatiekader moet in 2011 beschikbaar zijn. In 2012 beschikken we over een meetinstrumentarium.

Bij het uitwerken van prestatiedoelen is de wisselwerking tussen concern en dienstonderdelen belangrijk. Daarom werken de dienstonderdelen binnen de kaders van dit concernbeleidsplan hun doelstellingen verder uit.

7.4 We professionaliseren de communicatiefunctie

In 2010 is de communicatiefunctie versterkt op het strategische en tactische niveau. Vanaf 2011 willen we de functie in de breedte versterken. In een tijd van

1910909 01744

bezuinigingen ligt het niet voor de hand om hierbij te denken aan uitbreiding van het aantal functies en mensen. Wel kan de functie kwalitatief worden versterkt. Op basis van de analyse voorafgaand aan de herinrichting van de communicatiefunctie en de ambities voor de komende jaren, formuleren we twee doelstellingen:

- We brengen het gemiddelde niveau van de communicatiefunctie omhoog. Globaal gesproken betekent dit dat we ernaar streven om bij de dienstonderdelen het aantal functies op HBO-niveau omhoog te brengen ten opzichte van het aantal functies op MBO-niveau.
- We ontwikkelen de vaardigheden die we extra nodig hebben. In het hoofdstuk, en ook in dit hoofdstuk, over communicatie in de organisatie werden al enkele competenties benoemd, zoals het organiseren en faciliteren van de dialoog, werken voorbij de grenzen van het vak en de communicatieadviseur als coach.

1910909 01744