Bundel van de MT Belastingdienst van 19 januari 2015

1.1 Communicatie (inclusief TOP lijst in iBabs)

1.2 Besluiten- en actiepuntenlijst MT Belastingdienst 12 januari 2015 (bijgevoegd)

Besluiten- en actiepuntenlijst 12 januari 2015definitief.docx

1.3 ICBR (agenda bijgevoegd)

Agenda ICBR 20 januari.docx

1.4 memo halfjaarsrapportage (bijgevoegd,

Memo MT onderwerpen 15e halfjaarsrapportage.docx

1.5 memo Vervolg Verkenning Handhaving (bijgevoegd,

2015-0115 memo vervolg programma handhaving.docx

1.6 Memo tussenevaluatie reputatiemanagement en TOPlijst (bijgevoegd,

memo tussenevaluatie Reputatiemanagement en TOPlijst.pdf

2.1 actualiteiten, rondvraag, terugkoppeling, mededelingen, komende week/weken

2.2 Terugkoppeling financiele besluiten (mondeling,

2.3 jaarplan 2015 (mondeling

2.4 Personeel (alleen vaste MT-leden)

2.5 Uitvoeringstoets NS (stukken bijgevoegd,

Plan van aanpak uitvoeringstoets nieuwes stijl versie 0 90.pdf

3.1 15.00 - 16.00 geleide mobiliteit (bijgevoegd)

20150115 Plan van aanpak mobiliteit 0 8.pdf

BESLUITEN- EN ACTIEPUNTENLIJST MT BELASTINGDIENST

12 januari 2014

Nr.[1]	[2]	Omschrijving	Status
03.01	**A**	De eerste TOPlijst van 2015 wordt besproken: - [redacted] heeft de TOPlijst besproken met de[redacted] Die vindt het een mooi product; complimenten voor de samenstellers. - Reactie op verslag van bevindingen van Nationale Ombudsman n.a.v. aantal cases Toeslagen wordt gemaakt door Toeslagen i.s.m. [redacted] UB, deadline 19 januari. De NO publiceert zijn rapport in de laatste week van januari. Volgende week komt dit onderwerp terug op de agenda van het MT voor eventuele knelpunten en i.v.m. communicatielijn. Maximale afstemming op onderwerpen rondom Toeslagen die mogelijk tot publiciteit kunnen leiden in aanloop naar 18 maart. - IAHK: Er wordt gestart met de benodigde communicatie rondom dit thema los van de aangiftecampagne. Dit kan mogelijk tot ophef leiden. Volgende week de voorgestelde communicatieacties op de TOPlijst. - Jaarovergang:de keuze voor OLAV als hoofdspoor actief in communicatie meenemen. Betekent feitelijk geboorte blauwe portaal. - Het overleg over het financiële kader met M en Stas heeft niet plaatsgevonden i.v.m. ziekte. Verplaatst naar 16 januari. - ZZP/BGL: er is overleg geweest tussen [redacted] en Belastingen over de webmodule. Hieruit werd geconcludeerd dat de module technisch haalbaar is, maar qua functionaliteit niet geheel voldoet aan de verwachtingen. Alternatief voorstel van vanuit VNO/NCW wordt nader onderzocht. Vraag is of dit alternatief ook bruikbaar is voor kleine opdrachtgevers en opdrachtnemers. Dan kan de systematiek van de VAR mogelijk worden losgelaten. [redacted] beraadt zich. Contract met [redacted] eindigt op 23 januari. - Aan de Toplijst worden de verantwoordelijken ([redacted] / [redacted]) en contactpersoon ([redacted]) aangaande Rulings toegevoegd. Er zijn contacten gelegd met Duitsland om dit thema inhoudelijk te bespreken. Douane uitvoering sancties Rusland: 16 januari overleg tussen minister Ploumen en Stas. Deadline beslissing 1 februari: anders terug naar het oude handhavingniveau.	[redacted]
03.02		[redacted] neemt de actualiteiten door: - T.a.v. ruling lopen nu drie lijnen: notitie naar TK (als eerste), WOB-verzoeken van Volkskrant en NRC en Zembla maakt een uitzending (gericht op de bedrijven en niet zozeer op de rol van de BD). Notitie TK en WOB-verzoeken afwikkelen in eerste week februari - Verlaagde BTW tarieven voor digitale kranten is verplaatst naar MR van aanstaande vrijdag. De verwachting is dat de Telegraaf hier aandacht aan zal besteden. - RTL stelt vragen over waardebepaling bitcoins in Box 3.	√

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

Nr.[1]	[2]	Omschrijving	Status
		- Er is een serie WOB verzoeken ingediend door autonomen bij Belastingen. [redacted] formuleert samen met de Landsadvocaat een antwoord. Morgen verhoor [redacted] door het Hof van Arnhem in zwartspaarderszaak.	
03.03	**B** **A**	Het MT bespreekt beoogde toppen in 2015: - De Top 150 zal voor de zomer een vervolg krijgen op sobere wijze op een van onze eigen kantoren. Hier zullen de bewegingen die we met elkaar hebben ingezet en het financiële kader op de agenda staan. - Top 1500: belang moet zich in de komende tijd nog blijken. Het onderwerp (dienstbrede thema's) en niet het ritme is leidend. - M-dag wordt gepland op 17 april. Beoogd thema: van buiten naar binnen naar de dienst kijken en verbinding binnen de dienst versterken door de bewegingen die intern ingezet zijn zichtbaar te maken. Budget en uitstraling zijn belangrijke aandachtspunten. Uitwerking naar MT	[redacted]
03.04	**B**	MT loopt besluiten- en actiepuntenlijst door: 02.02 en 52.03: tekst in TOPlijst is aangepast: concentratie op mutaties in 2014. Goed uitlegbaar aan burger 02.03: [redacted] geeft aan dat het niet beschikbaar stellen van de app met EigenWoning grote risico's oplevert. Aanpassingen zijn niet voor de deadline van de app stores van 1 februari voldoende testbaar. EigenWoning zal wel in de app worden opgenomen voor hen die vorige jaar dezelfde woning als hoofdverblijf hadden en waarvan de gevalideerde VIA-gegevens gelijk zijn gebleven. Voor partners met vermogen in Box 3 boven de belastbare grens zal de app niet beschikbaar zijn. 2015 zal opnieuw gepositioneerd worden als proefjaar van de app. [redacted] benadrukt dat het belangrijk is lering te trekken uit de wijze waarop de app tot stand komt en de wijze waarop de besluitvorming in het MT plaatsvindt. 02.04 Het betreft de gebruikelijke integriteitsmonitor, geen onderzoek.	
03.05	**A**	N.a.v. het memo vacante functies openstellen in individuele functie besluit het MT het volgende: Er wordt voor de zomer een impactanalyse uitgevoerd die zicht moet geven op de mogelijke gevolgen van een dergelijke beslissing. Tot die tijd is er sprake van een stand still voor het werven van medewerkers in groepsfuncties. Omdat dit jaar sprake is van een beperkte werving en dan veelal voor functies die nu al als individueel zijn gekwalificeerd, worden er op dit moment geen grote gevolgen verwacht van een stand still.	[redacted]
03.06	**B**	Het memo positie uitzendkrachten bij vacatures wordt bekrachtigd door het MT.	
03.07	**A**	N.a.v. het memo afbouw verlofstuwmeren zet het MT de volgende lijn uit: er is sprake van een serieus probleem bij een grote groep medewerkers met implicaties op capaciteit en financiën. De dienstonderdelen toetsen wat nodig is voor afbouw en presenteren dit over twee maanden aan het MT Belastingdienst.	Allen

Nr.[1]	[2]	Omschrijving	Status
03.08	**A**	Het memo Aanpak Marsroute Serviceorganisatie wordt een aantal weken aangehouden. Dit om de gelegenheid te bieden om de samenhang met de Brede Agenda en optimalisering van processen te waarborgen. Op 26 januari wordt een avondsessie gepland om verschillende bewegingen die gelijktijdig plaatsvinden in kaart te brengen mede in relatie tot de financiële situatie.	
03.09	**A** **A**	Depotstelsel: G-rekening 1.5 wordt zeer kritisch bezien: het vormt een inbreuk op de inningsaanpak uit het programma Inning, het belast de inning extra. Voor de banken zijn twee zaken van belang: het nieuwe stelsel dient Sepa proef te zijn en een mogelijkheid voor vereenvoudigde rapportages bieden. brengt deze week vanuit de mogelijkheden in kaart. Het overleg met de banken gaat aanstaande maandag door met het doel draagvlak te creëren. Naast sluit aan. benadrukt dat er te allen tijde oog gehouden moet worden voor de financiële implicaties.	
03.10	**A**	Het memo Hulp door HUBA-partijen vanaf IH 2015 geeft voldoende zekerheid om easytax uit te faseren. De ouderenbonden worden actief geïnformeerd over de uitfasering en worden uitgenodigd voor een overleg. Toeslagen sluit hierbij aan.	
03.11		Vrijdag vindt de vervolgsessie met lecturer) plaats. Deelnemers nemen vooraf de casus door	allen
03.12		Er wordt een aanbiedingsformulier geïntroduceerd voor besluitvormende stukken voor het MT. De komende periode wordt hiermee geëxperimenteerd.	
03.13		Terugkoppeling financiële besluiten: - Beltel mag met klasjes aangiftecampagne starten . Toeslagen is met en in gesprek over een aantal vacatures en een aantal inhuurcontracten dat moet worden beëindigd. - Deze week gesprekken gepland met CFD en CIE	
03.14		Agendapunt jaarplan 2015 wordt vanwege verschuiven gesprek met en stas aangehouden tot volgende MT vergadering	
03.15		Forecast massale productie wordt besproken: - Hierin wordt aandacht gevraagd voor M1SS. Deze week vindt vervolgoverleg plaats. - VIA geeft geruststellend beeld. - geeft het stokje door aan voor het forecastbericht. Het MT wordt uitgenodigd om eventuele wensen aangaande dit bericht door te geven.	√
03.16		Het aantal inschrijvingen werkplus stijgt gestaag.	√

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Datum
12 december 2014

Kenmerk

agenda

VERGADERING INTERDEPARTEMENTALE COMMISSIE BEDRIJFSVOERING RIJKSDIENST

Vergaderdatum en tijd	20 januari 2015 15.00-17.00
Vergaderplaats	Ministerie van BZK, Z01-36 IJsselzaal

1. Opening en Mededelingen **15.00-15.15**

a. Vaststelling agenda ICBR-vergadering 20 januari
b. Stand van zaken CAO Rijk en GOR Rijk

2. Verslag ICBR 2 december 2014 **15.15-15.20**

a. Ter vaststelling *(stuk: 2a)*

3. Ter advisering SGO

---

4. Ter besluitvorming **15.20-15.45**

a. Overleglandschap bedrijfsvoering Rijk *(stuk 4a)*
b. ICCIO Jaarplan 2015/ Kostenverdeling generieke ICT 2015 *(stuk 4b)*

5. Ter bespreking **15.45-16.30**

a. SPP/arbeidsmarkt (presentatie) *(presentatie)*

6. Ter kennisname **16.30-16.55**

a. Aanschrijving Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2014 *(stuk: 6a)*
b. Afgifte ICV op de BIR door SSO's *(stuk: 6b)*

7. Rondvraag/sluiting **16.55-17.00**

Ministerie van Financiën

Aan
MT Belastingdienst

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Inlichtingen

T 070-
F 070-

Datum
15 januari 2015

Auteur

memo

Opzet 15e halfjaarsrapportage Belastingdienst

Doel memo
De komende tijd is het zaak de 15e halfjaarsrapportage op te stellen (beslaat de periode 1 juli t/m 31 december 2014). Planning is dat de halfjaarsrapportage half maart naar de Kamer gaat. In dit memo wordt een voorstel gedaan voor de inhoudsopgave.

Na vaststelling door het MT wordt het voorstel besproken met de staatssecretaris. Het opstellen van de halfjaarsrapportage is coproductie van de clusters Bedrijf en Uitvoeringsbeleid.

Beslispunten:

1) *Als thema wordt dit keer gekozen voor Douane.*
2) *Het programmabureau levert de input voor de voortgangsrapportage Brede agenda en betrekt daarbij de -office voor de zaken die nader zijn uitgewerkt in de 'ontwikkelaanpak robuuste werkprocessen'.*
3) *Bespreking van de voorgestelde samenstelling met de staatssecretaris.*

1. Algemeen

Het belang van de halfjaarsrapportage is er vooral in gelegen dat er één document periodiek over een aantal onderwerpen kan worden gerapporteerd in plaats van elke keer per onderwerp een brief te moeten sturen. De halfjaarsrapportage wordt gekenmerkt door veel informatie. De staatssecretaris wil in de Kamer graag op hoofdlijnen praten. Om te voorkomen dat de Kamer teveel detailvragen moet stellen, is de procedure gewijzigd. Toegezegd is de rapportage op een zodanig moment naar de Kamer te sturen dat de Kamer nog de mogelijkheid heeft vóór het AO een schriftelijke ronde te houden voor feitelijke en technische vragen. In de aanbiedingsbrief bij de rapportage zou de staatssecretaris van zijn kant kunnen aangeven welke onderwerpen hij graag in het AO wil bespreken.

Voor de samenstelling van de rapportage is met name informatie nodig vanuit de clusters UB en Bedrijf. Deze informatie moet – mede vanuit de dienst - bij een relatief groot aantal verschillende mensen uit beide clusters vandaan komen. Dit vergt een goede coördinatie, zowel binnen als tussen beide clusters. Daarom wordt voorgesteld binnen ieder cluster een coördinator aan te stellen die samen de eindverantwoordelijkheid krijgen voor de halfjaarsrapportage. Daarbij hoort ook het betrekken van de staatssecretaris bij de (gewenste) inhoud en de voorbereiding op het debat.

1912254 01750

2. Opzet halfjaarsrapportage

De staatssecretaris wil dat de rapportage - in plaats van pure verantwoording - meer de politieke duiding geeft van waar we staan, wat er is gebeurd en wat we gaan doen. In de Brede agenda is de nieuwe opzet van de halfjaarsrapportage aangekondigd: 'gelet op in spoor C beschreven maatregel om te komen tot meer zinvolle normen voor het presteren van de dienst ligt het voor de hand de opzet van de halfjaarsrapportages aan te passen en daarbij te laten aansluiten'. De vorige halfjaarsrapportage was een eerste stap. Onderdeel van deze andere opzet is dat voortaan in elke halfjaarsrapportage bijzondere aandacht aan een thema zal worden besteed. De vorige keer was dit Handhaving en handhavingsregie. Daarnaast wordt gerapporteerd over de maatregelen in het kader van de Brede agenda. Vaste onderdelen zijn verder de moties en toezeggingen, de productietabellen en de productieverstoringen. Er is van de zijde van de Kamer geen kritiek gekomen op de opzet van de vernieuwde halfjaarsrapportage. Alleen Omtzigt miste een aantal tabellen, waarin we hem met de jaarcijfers die we opnemen in deze halfjaarsrapportage tegemoet kunnen komen. De opzet van de halfjaarsrapportage kan als zodanig worden gecontinueerd.

2.1 Thema

In de aanbiedingsbrief bij de vorige halfjaarsrapportage werden als mogelijke onderwerpen genoemd: interactie met burgers en bedrijven of een bepaalde bedrijfsonderdeel (genoemd werd Douane). De vraag bij de keuze van het thema is: waar zouden we de aandacht op willen vestigen. Thema's als handhavingsregie Belastingen of invordering vallen bijvoorbeeld om die reden af. Handhavingsregie is nog niet voldoende concreet doorontwikkeld. Bij invordering speelt de evaluatie van de pilot uitbesteding incasso kleine vorderingen (zie onder toezeggingen), met de discussie over de rol van onze deurwaarders van dien.

Douane zou wel een goed thema zijn. In de eerste plaats om de handhavingsvisie uit te diepen (*enforcement vision*): ontwikkeling naar gelaagde handhaving, AEO's, safe & secure tradelanes, gebruik van intelligence en datamining ('broedkamers') en samenwerking met andere handhavers. In de tweede plaats als (politieke) boodschap kunnen we de noodzaak over het voetlicht brengen van: (1) prioriteitstelling, dit is een kabinetsbrede verantwoordelijkheid, gezien de relatie tussen beschikbare capaciteit en alle wensen van politieke en bestuurlijke opdrachtgevers; en in het verlengde daarvan (2) het bekostigingsmodel (dit heeft een relatie met Cie De Jong).

Voorstel: Douane wordt het volgende thema. Douane levert de basistekst aan.

2.2 Brede agenda/ICT Ontwikkelagenda

Voor beide onderdelen geldt de toezegging dat over de voortgang via de halfjaarsrapportage wordt gerapporteerd. Het programmabureau verzorgt de coördinatie van de acties Brede agenda. De Ontwikkelagenda valt onder de [redacted]

Voorstel: het programmabureau levert de input voor de voortgangsrapportage Brede agenda en betrekt daarbij de [redacted] office voor de zaken die nader zijn uitgewerkt in de 'ontwikkelaanpak robuuste werkprocessen'.

2.3 Toezeggingen

De volgende zaken spelen:

- *Tax gap*

Toegezegd is de mogelijkheden te schetsen via de micromethode de tax gap te schatten. Deze vraag is eind vorig jaar uitgezet bij Belastingen/EHI. De planning is dat Belastingen/EHI in het MT van 26 januari a.s. een presentatie verzorgt over tax gap/steekproeven en vervolgens voor de staatssecretaris. Insteek voor de discussie met de politiek is: a) tax gap is een graadmeter voor het 'belastingsysteem', oorzaken van non-compliantie bepalen wie er in actie moet komen om problematiek aan te pakken, Belastingdienst kan zaken deels beïnvloeden en deels niet; b) wat kunnen we op welke wijze (via steekproef, anderszins) kwantificeren en wat niet (per segment).

- *Businesscases*

In het verlengde van het vorige punt spelen de businesscases. In het VAO van 17 december hebben verschillende Kamerleden (CDA, PvdA en SP) nogmaals hun warme belangstelling kenbaar gemaakt. In het kader van de analyse financiële situatie zijn drie mogelijke businesscases genoemd: inkeerregeling, dynamisch monitoren invordering en IH risicomodel. Een vierde die wordt genoemd is: betere benutting informatie uit gegevensuitwisseling buitenlands vermogen annex verdere intensivering witwassen. Voordat deze mogelijkheden naar buiten kunnen worden gepresenteerd, zal er nog de nodige uitwerking en overleg binnen Financiën moeten plaatsvinden. De actie loopt via de

- *Monitoring ITI businesscases*

De Kamer is toegezegd regelmatig op de hoogte te worden gehouden van de voortgang ITI. Onlangs is de monitor 2014 belastingen vastgesteld. Deze zal worden geactualiseerd t/m december (actie Belastingen). Verder kan in dit kader een update te geven van de inspanningen van de FIOD in het kader van het antiwitwasprogramma, een andere toezegging aan de Kamer. De actie wordt uitgezet bij de FIOD.

- *Pilots invordering*

Toezegging is in deze halfjaarsrapportage de uitkomsten van de evaluatie van de pilots incasso kleine vorderingen te melden. Deze pilots omvatten de volgende zaken: deurwaardersbezoek op ongebruikelijke tijden, telefonische incasso, inning via overheidsvordering en uitbesteding incasso aan een extern bureau. De evaluatie wordt uitgevoerd door Belastingen.

- *Buitenlandse kentekens*

Toezegging is regelmatig te rapporteren over de effecten van het verscherpte toezicht (actie Belastingen). In het VAO van 17 dec. jl. is dit onderwerp ook aan de orde geweest. Dit kan reden zijn dit onderwerp deze keer over te slaan en in de volgende rapportage (september) over de voortgang te rapporteren.

- *Toeslagen*

Vaste items zijn: terugvorderingen toeslagen, slechte schatters en fraudegevallen. Veel van deze zaken komen mogelijk al eerder aan de orde in een aparte brief aan de Kamer (dit n.a.v. het rapport van de Nationale ombudsman). Onder de kop 'toeslagen' wordt voorgesteld ook de bevindingen te melden uit het effectonderzoek toeslagen dat in 2014 is afgerond (actie Bedrijf).

- *Fraudeaanpak*

Ook een vast thema. Wordt uitgezet via de [redacted] fraude. Overigens valt ook hier te bezien of we een keer kunnen overslaan, omdat we in de verzamelbrief van 8 oktober 2014 al hebben gereageerd op de vraag van Neppérus over de samenwerking tussen overheden.

- *Eén bankrekeningnummer*

Toegezegd is periodiek de Kamer te informeren over de voortgang. Actie: BCA

- *Prestatie-indicatoren*

Eén van de acties in de Brede agenda betreft een nieuwe set van prestatie-indicatoren. Hiervoor is een advies gevraagd aan de Commissie De Jong. Deze komt in maart met haar advies. In de halfjaarsrapportage kan naar verwachting alleen een procedureel verhaal worden opgenomen (op te nemen in hfdst. brede agenda). Actie Bedrijf.

- *Bekostiging amendementen*

Bij het Belastingplan is de toezegging gedaan om de Kamer een brief te sturen met ideeën hoe bij ieder voorstel of amendement ook een dekking aan te geven voor de uitvoeringskosten. Idee is om dit punt mee te nemen in de discussie over het bekostigingsmodel [redacted]

2.3 Tabellen

In de 2e halfjaarsrapportage van het jaar wordt conform afspraak met de Kamer de volledige set productietabellen met de cijfers 2014 opgenomen, met waar nodig een toelichting. De cijfers worden in het kader van de jaarverantwoording gevalideerd door de ADR.

2.4 Productieverstoringen

De afspraak met de Kamer is dat de belangrijkste verstoringen met directe gevolgen voor burger en bedrijf worden gemeld in de halfjaarsrapportage.

3. Planning

19 januari	Bespreking MT opzet halfjaarsrapportage
20 januari	Uitzetten verzoek om bijdragen
Week 26-29 jan	Bespreking stas opzet halfjaarsrapportage
Uiterlijk 13 februari	Inleveren bijdragen
23 februari	Bespreking MT concept halfjaarsrapportage
Week 2 maart	Concept halfjaarsrapportage naar stas
Week 9 maart	Bespreking concept met stas
Uiterlijk 20 maart	Verzending halfjaarsrapportage naar TK
23 maart – 17 april	Mogelijke schriftelijke ronde
22 april	AO Belastingdienst

Memo Vervolg Verkenning Handhaving

Aan MT BD

Van [redacted]

Datum 15 januari 2015

Kenmerk

Kopieën aan

Vooraf
In november 2014 hebben we als MT het rapport "In één keer goed. Handhaving in perspectief" besproken. In dit rapport zijn, op basis van een groot aantal gesprekken in de dienst, vijf belangrijke ontwikkellijnen voor de handhaving geschetst: de Belastingdienst in verbinding met de maatschappij, informatiegestuurde handhaving, in één keer goed, toezicht dat ertoe doet en wetgeving die helpt.

In het gesprek is door het MT aangegeven:

- Dat we de lijn informatiegestuurd, handhavingsregie en 'naar de voorkant' moeten vasthouden en tijd gunnen;
- Dat de thema's in het rapport aandacht behoeven en moeten leiden tot een gezamenlijke agenda ("offensief", "transparant").
- Dat verbinding en eigenaarschap op strategisch niveau invulling behoeft, evenals visie op wat van de onderdelen is en wat gezamenlijk moet;
- Dat leidende principes ruimte en kaders moeten bieden aan medewerkers;
- Dat er noodzaak is te komen tot een strategisch handhavingsplan.

Vervolg
Ik stel mij voor om naar aanleiding van het rapport een aantal concrete thema's op te pakken vanuit het MT. Daarmee kan verbinding worden gelegd met de Brede Agenda en wordt handhaving een meer integraal onderdeel van onze veranderagenda.
Concreet denk ik aan de volgende thema's:

1. *De Belastingdienst in verbinding met de maatschappij*: een eerste aandachtspunt binnen dit thema is de identiteit/ imago van de Belastingdienst. Dit sluit aan bij activiteiten die nu al door het team Communicatie bij [redacted] worden opgepakt. Een tweede aandachtspunt is de verdere uitwerking van de Belastingdienstbrede handhavingsvisie en de creatie van een gemeenschappelijk handhavingsplan. Een derde aandachtspunt is het verder ontwikkelen van het instrument van customer journeys en andere vormen van cocreatie als basis voor onze beleidsontwikkeling en de dialoog daarover extern en intern.
2. *Informatiegestuurde handhaving:* een belangrijk onderwerp binnen dit thema is het gebruik van profielen als basis voor toezicht en dienstverlening. Dit is in alle dienstonderdelen volop in ontwikkeling. Hoe kunnen we elkaar hierin versterken en een gemeenschappelijke visie ontwikkelen?
3. *In één keer goed:* Dit thema ziet allereerst op betrouwbare processen ("automatisch goed"). Dit thema hangt nauw samen met het lopende

programma robuuste massale processen en het lijkt voor de hand te liggen dit aandachtsgebied hier te beleggen. Daarnaast ligt er ook een ontwikkelopgave meer op het terrein van dienstverlening, namelijk het vormgeven van een integrale aanpak rondom life events.

4. *Toezicht dat ertoe doet:* Binnen dit thema gaat het om slim toezicht ('van incident naar impact'). Dit raakt een aantal aspecten:
    - Aanpak van de sector onbekend
    - Internationaal
    - Doorontwikkelen van de samenwerking met fiscaal dienstverleners en van horizontaal toezicht bij grote ondernemingen
    - Voortgaande innovatie van ons toezichtinstrumentarium

Aanpak
Het voorstel is om met deze agenda aan de slag te gaan, waarbij MT-leden als sponsor/eigenaar voor de onderscheiden onderwerpen optreden. Ik stel mij voor dat deze thema's in een aantal maandagavondsessies verder kunnen worden verdiept met inbreng van binnen en buiten de Belastingdienst. De onderwerpen kunnen worden voorbereid met ondersteuning van de Programmagroep. Zoals eerder aangegeven is het voorstel om rond de zomer een bredere conferentie te organiseren waarop de opbrengst kan worden gedeeld en verder verdiept. Op die wijze geven we de ontwikkeling werkenderweg vorm, waarbij de Brede Agenda de gezamenlijke veranderagenda vormt.

Bespreekpunten
Kan het MT zich vinden in deze aanpak?
Zijn de thema's die genoemd zijn de juiste onderwerpen?
Welk MT-lid verbindt zich aan welk onderwerp?

Ministerie van Financiën

Aan

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Inlichtingen

T 070
F 070
@minfin.nl

Datum
13 januari 2015

Auteur

memo

tussenevaluatie Reputatiemanagement en TOPlijst

Begin september 2014 is de pilot ontwikkeling reputatiemanagement en TOPlijst gestart. Hierbij kort verslag van de uitgevoerde tussenevaluatie en de beoogde vervolgstappen in de pilot.

Beslispunten MT BD
Er wordt instemming gevraagd met:

- Verlenging van de pilot tot eind april 2015. Dan wordt de pilot geëvalueerd en wordt een voorstel gedaan voor borging in de organisatie. Hierbij worden ook de randvoorwaarden aangegeven waaronder dit kan plaatsvinden.
- Naar meer proactief:
  - Vanaf nu wekelijks 3 kansen op de TOPlijst;
  - Meer inzet van gelegenheidsteams a la de communicatie Jaarovergang;
  - Eerder aanhaken op strategische dossiers en toewerken naar een mijlpalenkalender voor strategische dossiers.
- Vergroten van de beweging van buiten naar binnen:
  - Ontwikkeling workshop reputatiemanagement voor MT´s dienstonderdelen en communicatieprofessionals
  - Uitbreiding van verspreiding van de TOP lijst voor vervolg van de pilot tot beleidsmedewerkers DGBel, strategische (communicatie)adviseurs dienst , directie Communicatie (was MT BD, MT dienstonderdelen, makers van de lijst, adjuncten DGBel, en sinds kort
  - Onderzoek naar mogelijkheid en ontsluiting van basisversie van de TOPlijst die breed verspreidbaar is. Voorstel komt in de eindevaluatie.

Tussenevaluatie en vervolgstappen ontwikkeling reputatiemanagement en TOPlijst

Positionering TOPlijst en ontwikkeling reputatiemanagement

- De TOPlijst heeft als doel het MT BD in staat te stellen te sturen op communicatie en reputatie en tijdig kansen en risico´s te onderkennen. De TOPlijst benoemt daartoe issues die op dat moment voor communicatie en reputatie van de Belastingdienst relevant zijn vanuit perspectief van politiek, burgers en bedrijven en medewerkers.
- Belangrijk nevendoel is het activeren van een netwerk binnen de organisatie die met de communicatie en reputatiebril kijkt naar wat er binnen de organisatie en daarbuiten gebeurt en die deze beweging binnen de organisatie verder ondersteunt (ambassadeursrol). De basis van dit netwerk vormt het reputatieteam, bestaande uit issuesmanagers die binnen de organisatieonderdelen en de clusters bij DGBel zijn aangewezen.
- Het uiteindelijke doel is door te ontwikkelen naar reputatiemanagement. Dit definiëren we als ´alles wat de organisatie doet om het vertrouwen van stakeholders te vergroten om zodoende in staat te zijn betere resultaten te halen´. Daarvoor is bovengenoemde beweging van van buiten naar binnen denken en werken essentieel. Ook daarbij hoort dat de organisatie duidelijk en transparant is over hoe ze omgaat met issues en kansen, zodat de hele organisatie hier in kan mee groeien. Binnen de pilot zetten we zetten de eerste stappen. De TOPlijst draagt als instrument hieraan bij.
- De TOPlijst en de processen daaromheen worden werkende weg verder ontwikkeld. Daarbij wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van bestaande structuren en overleggen. Gestart is met een beperkte verspreiding van de lijst. Deze is beperkt tot MT BD, de MT's van de dienstonderdelen en de makers van de lijst.

Vervolg Pilot

Hieronder wordt kort toegelicht waar we nu staan in de pilot en wat we de komende maanden verder gaan ontwikkelen. Eind april ronden we de pilot af en doen we aan de hand van een eindevaluatie een voorstel voor borging in de lijn. We werken de komende maanden al toe naar deze situatie.

<u>Proactiever</u>

- De TOPlijst wordt wekelijks opgeleverd aan het MTBD. Dit geeft overzicht over wat er aan actualiteit speelt bij de verschillende onderdelen. Het concept van de TOP´s werkt goed voor de agendabepaling van de actualiteiten. De TOPlijst maakt dat meer de samenwerking wordt gezocht en dat er meer gesprek hierover plaatsvindt. Het reputatieteam netwerk functioneert en issues komen goed naar boven. Een goed voorbeeld hiervan is het gelegenheidsteam rondom de communicatie jaarovergang: er is een samenhangend communicatieoverzicht gemaakt dat continu is gemonitord en aan de hand daarvan zijn acties bepaald. Ook is er een Actieteam geformeerd voor het geval er een calamiteit zou uitbreken. Het werk van het team communicatie jaarovergang wordt nu geëvalueerd gericht op structurele borging in de lijn.
- De TOPlijst heeft nu de nadruk op signalering van risico´s en alerteringen. De wens is al langer om proactiever te worden (meer kansen). De corporate kaders die in ontwikkeling zijn gaan hierbij helpen. Om al een begin te maken benoemen we de komende maanden steeds drie kansen in de TOPlijst, volgens een ´Stella in de ketenachtige´ methode.

- We zetten de komende maanden vaker gelegenheidsteams in op issues en thema´s die de reputatie van de Belastingdienst (kunnen) raken, op basis van voorstel in de TOPlijst. Deze gelegenheidsteams kunnen bijvoorbeeld worden ingezet om nauwgezet communicatie actie te monitoren of voor standpuntbepaling op een thema dat speelt in de maatschappij (bijv privacy, deeleconomie). Daartoe zullen we ook de signalen uit monitoring die we al verzamelen beter analyseren. Belangrijk is om hier de leercirkel rond te maken en lessen te trekken uit proces en resultaat.
- We haken ook eerder aan op strategische projecten om het van buiten naar binnen denken en werken vanaf het begin in te brengen. Ten behoeve van de TOPlijst is een start gemaakt met een kalender waar de communicatiemijlpalen van de dossiers staan vermeld. Deze wordt de komende maanden verder uitgewerkt.

Beweging Van buiten naar binnen

- Het op gang brengen van de beweging in de organisatie en meer van buiten naar binnen denken en werken, is in de beginfase. Dit uiteindelijke doel van doorontwikkeling naar reputatiemanagement en de rol van de TOPlijst hierin mag nog meer bekendheid krijgen binnen de dienst. Ondersteuning van de issuesmanagers (ambassadeurs voor de ontwikkeling van reputatiemanagement), is belangrijk voor het slagen hiervan. We ontwikkelen een workshop reputatiemanagement voor de MT's van de dienstonderdelen en hun communicatieprofessionals. Ook besteden we maandelijks een halve dag aan professionalisering van het reputatieteam met het oog op doorontwikkeling naar reputatiemanagement. De komende sessies staan bijvoorbeeld in het teken van het maken van een stakeholderanalyse.
- Bekendheid van de TOPlijst als instrument voor reputatiemanagement vergroten. Bij de beweging naar open en transparant zou in onze visie ook een bredere verspreiding van voor medewerkers relevante informatie passend zijn. Dit helpt ook bij de medewerking voor de lijst. Ons voorstel is de verspreiding nu uit te breiden I, beleidsmedewerkers DGBel, strategische (communicatie)adviseurs dienst , directie Communicatie (was MT BD, MT dienstonderdelen, makers van de lijst, adjuncten DGBel, [redacted] en sinds kort [redacted])
- We onderzoeken of we een basisversie van de lijst breder binnen de dienst kunnen verspreiden en komen in de eindevaluatie met een voorstel daarvoor. Hierbij gaat het dan bijvoorbeeld over een lijst met de corporate thema´s, standpunten over issues, en de openbare informatie die we nu in de TOPlijst noemen (Kamervragen, moties en toezeggingen, signalen uit monitoring. Hierbij betrekken we ook de vorm en ontsluiting van de lijst.

Vervolg

De pilot loopt door tot eind april 2015 en wordt dan geëvalueerd. Bij de evaluatie wordt een voorstel gedaan voor structurele borging in de organisatie. We werken de komende maanden in de pilot al toe naar deze situatie. In de evaluatie zal ook worden aangegeven wat de randvoorwaarden zijn waaronder borging kan plaatsvinden. Daarbij wordt ook een voorstel gedaan voor een passende tool voor de ontsluiting van de lijst.

Ministerie van Financiën

Uitvoeringstoets nieuwe stijl

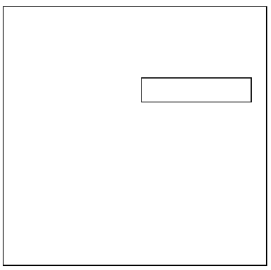
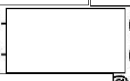
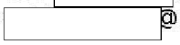
Plan van aanpak

Versie 0.90

Datum 16 januari 2015
Status Concept

1912254 01750

Colofon

Titel	Uitvoeringstoets nieuwe stijl
Auteur(s)	
Bijlagen	
Inlichtingen	**Directoraat-generaal Belastingdienst**  070-  (T) 070-(F)  @minfin.nl

Uitvoeringstoets nieuwe stijl

De uitvoeringstoets nieuwe stijl brengt de gevolgen van nieuwe wet- en regelgeving[1] in elk stadium van het besluitvormingsproces rond en over die nieuwe wet- en regelgeving zo goed mogelijk vanuit het perspectief van de uitvoering in beeld. Daarbij gaat het over begrippen als maakbaarheid van de benodigde systemen, inpasbaarheid in het bredere stelsel, begrijpelijkheid voor burgers en bedrijven, handhaafbaarheid en fraudebestendigheid, verwachte impact op dienstverlenings-kanalen, gevolgen voor alle stappen in de keten en over kosten.

Doel van de uitvoeringtoets nieuwe stijl is te komen tot een eenduidig advies dat in het besluitvormingsproces rond en over nieuwe wet- en regelgeving wordt meegewogen. Daartoe mobiliseert de Belastingdienst de kennis, kunde en denkkracht van zijn medewerkers en wordt bestuurlijk geborgd dat adviezen Belastingdienstbreed worden gedragen.

De uitvoeringstoets nieuwe stijl is openbaar. Uitvoeringstoetsen worden met wetsvoorstellen meegestuurd aan de Tweede Kamer.

[1] Waar in dit plan van aanpak wordt gesproken van nieuwe wet- en regelgeving, worden wijzigingen van bestaande wet- en regelgeving daar verder onder begrepen.

1912254 01750

Inhoud

0 Inleiding—9
0.1 Brede agenda—9
0.2 Impact uitvoeringstoets—9
0.3 Plan van aanpak—10
0.4 Ambitieniveau—10

1 Uitkomsten gespreksronde—11

2 Wat is er nodig?—14

3 Definitie en doel—15

4 Principes uitvoeringstoets nieuwe stijl—18

5 Werkwijze uitvoeringstoets nieuwe stijl—21
5.1 Inleiding—21
5.2 'Nieuwe' spelers—21
5.2.1 Inleiding—21
5.2.2 Kernteam Uitvoeringstoets—21
5.2.3 Raad van advies—21
5.2.4 Aanspreekpunten bedrijfsonderdelen—21
5.2.5 'Trekkers'—22
5.3 Schets werkwijze—22

6 Inhoudelijk uit te werken onderwerpen—24
6.1 Inleiding—24
6.2 Dienstverlening—24
6.3 Communicatie—24
6.4 Handhaving—24
6.5 Fraude-indicatoren—25
6.6 Massaal proces—25
6.7 Automatiseren vs. handmatig—25
6.8 Bezwaar, beroep en klachten—25
6.9 Gedragseffecten—25
6.10 Tijdpaden—25
6.11 Financiën—26
6.12 Portfolio—26
6.13 ICT-ontwikkelaanpak—26
6.14 Bestuurlijke informatie - staat stand—26
6.15 Bestuurlijke informatie - toekomstgericht—26
6.16 MLTP-check—26
6.17 ...—27

7 Punten van aandacht—28
7.1 Kennis delen en kennisoverdracht—28
7.2 Afspraken met beleids-DG's—28
7.3 Doorlooptijd uitvoeringstoets—28
7.4 Format rapportage—28
7.5 Samenwerking in de keten—28

7.6 Ingroeimodel—29
7.7 Portfolio en IV-landschap—29
7.8 Bewaking samenhang—29
7.9 Capaciteit—29
7.10 Leercirkel—29

8 Groeipad en activiteitenkalender—30
8.1 Groeipad—30
8.2 Activiteitenkalender—30

9 Blik verder vooruit—31

Bijlage 1 Ambassadeurs uitvoeringstoets

Bijlage 2 Kruistabel thema's/bedrijfsonderdelen

Bijlage 3 Eerste opzet dashboard

0 Inleiding

0.1 Brede agenda

In zijn Brede agenda voor de Belastingdienst[2] geeft de staatssecretaris een analyse van de uitvoeringstoetsen zoals die tot dan toe door de Belastingdienst werden uitgevoerd. De analyse was dat uitvoeringstoetsen veelal in twee opzichten partieel van aard waren:

- de nadruk ligt op gevolgen voor de automatisering; en
- de samenhang tussen verschillende uitvoeringstoetsen wordt onvoldoende bewaakt, met als risico dat tegen een reeks van individuele voorstellen 'ja' wordt gezegd, terwijl een gelijktijdige uitvoering van die voorstellen niet goed mogelijk is.

De staatssecretaris wil de komende tijd meer werk maken van de uitvoeringstoets met als perspectief:

> *Een uitvoeringstoets moet gaan over begrippen als maakbaarheid van de benodigde systemen, over inpasbaarheid in het bredere stelsel, over begrijpelijkheid voor burgers en bedrijven, over handhaafbaarheid en fraudebestendigheid, over verwachte impact op dienstverleningskanalen, over gevolgen voor alle stappen in de keten en uiteraard ook over kosten. Deze meer integrale toets 'nieuwe stijl' krijgt vorm via een nieuw te ontwerpen toetsingsproces voor uitvoeringstoetsen binnen de dienst.*[3]

Ook kondigt de staatssecretaris aan dat hij de uitvoeringstoets voortaan met voorstellen voor nieuwe wet- en regelgeving openbaar wil maken. Ten slotte wil hij in de uitvoeringstoets meer inzicht geven in de met nieuwe wet- en regelgeving samenhangende uitvoeringskosten.

0.2 Impact uitvoeringstoets

Een voorzichtige schatting is dat de Belastingdienst op jaarbasis ongeveer 200 keer vragen krijgt voorgelegd over voorstellen voor nieuwe wet- en regelgeving. Daarbinnen is de variatie groot: van proefballonnetjes die de volgende dag weer worden ingetrokken, tot voorstellen die uiteindelijk na een reeks amenderingen het Staatsblad halen, en van voorstellen tot wijziging van een tarief of bedrag tot (onderdelen van) complete stelselherzieningen.

De uitvoeringstoets heeft in meerdere opzichten een flinke impact op de Belastingdienst. Niet alleen legt het uitvoeren van uitvoeringstoetsen beslag op (schaarse) capaciteit – een beslag dat met de implementatie van de uitvoeringstoets nieuwe stijl de komende tijd naar verwachting gaat toenemen. Nog belangrijker is dat elkaar steeds sneller opvolgende wijzigingen van wet- en regelgeving een medebepalende factor zijn geworden voor de druk op de (massale) processen van de Belastingdienst. De uitvoeringstoets nieuwe stijl moet eraan bijdragen dat de gevolgen van wijzigingen integraal en in een eerder stadium op tafel komen, zodat deze beter in de besluitvorming kunnen worden meegewogen.

[2] Tweede Kamer 2013-2014, 31 066 nr. 201.
[3] Bijlage bij Tweede Kamer 2013-2014 ,31 066 nr. 201, p. 6.

0.3 Plan van aanpak

In vervolg op de Brede agenda heeft de [redacted] DGBel een projectleider uitvoeringstoets nieuwe stijl aangesteld die opdracht heeft gekregen in samenwerking met aantal medewerkers van [redacted] de uitvoeringstoets nieuwe stijl uit te werken. Zij hebben als eerste stap ca. vijftig inventariserende gesprekken gevoerd binnen en buiten de Belastingdienst, waarin de stand van zaken rond de uitvoeringstoets in kaart is gebracht.

Op grond van de bevindingen uit de gespreksronde wordt in deze rapportage een plan van aanpak geformuleerd voor de implementatie van de uitvoeringstoets nieuwe stijl. De volgende onderwerpen komen aan de orde:

1. uitkomsten gespreksronde;
2. wat is er nodig?;
3. definitie en doel;
4. principes uitvoeringstoets nieuwe stijl;
5. werkwijze uitvoeringstoets nieuwe stijl;
6. inhoudelijk uit te werken onderwerpen;
7. punten van aandacht;
8. groeipad en activiteitenkalender;
9. blik verder vooruit.

0.4 Ambitieniveau

In veel gesprekken over dit plan van aanpak in wording is het ambitieniveau aan de orde geweest. Vaak was dit naar aanleiding van opmerkingen over het breed/breder inzetten van de beschreven aanpak, bijvoorbeeld bij het inventariseren van wensen voor de aanpassing van wet- en regelgeving die in de Belastingdienst zelf leven, of voor de beoordeling van wijzigingen die de dienst wil doorvoeren los van wijzigingen in wet- en regelgeving.

De reactie is steeds geweest dat we ons in eerste instantie volledig moeten concentreren op de beoordeling van nieuwe wet- en regelgeving zoals die door beleidsmakers en wetgevers aan ons wordt voorgelegd, met de ambitie dat goed ingeregeld te krijgen. Dat is voor nu ambitieus genoeg. Lukt het de beschreven werkwijze goed te implementeren, dan kan die daarna ook breder worden ingezet.

1912254 01750

1 Uitkomsten gespreksronde

De gespreksronde met betrokkenen bij de uitvoeringstoets van binnen en buiten de Belastingdienst leidt op hoofdlijnen tot de volgende conclusies.

a. Grote betrokkenheid medewerkers
Uit alle gesprekken blijkt dat er op veel plaatsen in de organisatie met grote betrokkenheid wordt gewerkt aan het uitvoeren van uitvoeringstoetsen. Daarbij leven er ook veel ideeën over hoe de uitvoeringstoets nog beter zou kunnen en wat daarvoor nodig is.

b. Bedrijfsonderdelen hebben afgelopen jaren geïnvesteerd in de uitvoeringstoets
Binnen Belastingen is sinds een aantal jaren de afdeling Strategische Adviesregie (onderdeel van de directie ABC) actief. Binnen Toeslagen functioneren twee adviesregisseurs en bij de Douane is de uitvoeringstoets georganiseerd achter het Douaneloket. Binnen deze bedrijfsonderdelen is de afgelopen jaren veel geïnvesteerd in de ontwikkeling van de uitvoeringstoets. Ook zijn contacten met andere bedrijfsonderdelen gelegd om breder relevante informatie over de gevolgen van nieuwe wet- en regelgeving te verzamelen en te delen.

c. Niet alle bedrijfsonderdelen zijn op gelijke voet aangeschakeld
Tegelijkertijd moet worden geconstateerd dat in de huidige situatie niet alle bedrijfsonderdelen op gelijke voet zijn aangeschakeld:
- verzoeken om uitvoeringstoetsen worden niet rechtstreeks bij B/CA uitgezet. Waar B/CA wordt betrokken, is dat door tussenkomst van één van de andere bedrijfsonderdelen;
- B/CAO en B/CIE geven aan alleen via informele contacten bij uitvoeringstoetsen te worden betrokken. Het management van B/CAO en B/CIE heeft geen zicht en geen sturing op de uitgewisselde informatie;
- IV-aspecten worden via de IM-lijn in kaart gebracht, andere aspecten via de businesslijn. Dit wordt in een laat stadium weer bij elkaar gebracht;
- B/CKC, B/CFD en de FIOD zijn op dit moment niet standaard aangesloten bij de advisering over nieuwe wet- en regelgeving.

d. Ontbreken gedeeld beeld scope uitvoeringstoets
Er bestaan verschillende beelden rond de vraag wat de uitvoeringstoets precies inhoudt. Posities bewegen zich tussen de uitvoeringstoets als middel om:
- de kosten van nieuwe wet- en regelgeving in kaart te brengen, *nadat* de vormgeving van die wet- en regelgeving al min of meer is komen vast te staan;
- de betrokkenheid van de Belastingdienst bij de vormgeving van nieuwe wet- en regelgeving vorm en inhoud te geven, het liefst al zo vroeg mogelijk bij de uitwerking van die wet- en regelgeving.

e. Ontbreken gedeeld beeld doel uitvoeringstoets
Binnen de organisatie bestaan verschillende beelden van het doel dat met de uitvoeringstoets bereikt zou moeten worden:
- de Belastingdienst zoveel mogelijk vrijwaren van nieuwe wet- en regelgeving;
- het zoveel mogelijk invloed uitoefenen op de vormgeving van nieuwe wet- en regelgeving;
- politieke wensen in de Belastingdienst laten landen;
- het voorbereiden van besluitvorming over nieuwe wet- en regelgeving.

f. Ontbrekend zicht op bijdragen andere onderdelen
Bij medewerkers ontbreekt soms het zicht op de bijdrage die vanuit andere onderdelen van de dienst aan de uitvoeringstoets wordt geleverd. Bijvoorbeeld:
- wat is de toegevoegde waarde van een juridischbeleidsmatige toets? Dat gebeurt toch al bij DGFZ?;
- hoe komt het dat systemen niet gewoon worden aangepast als wet- en regelgeving wordt gewijzigd? Daar kunnen we toch geld voor claimen?;
- hoe komt het dat een ander onderdeel ook naar deze aspecten moet kijken? Die nemen wij toch al mee?

g. Verschillende werkwijzen verschillende dossiers
In verschillende ketens en voor verschillende dossiers wordt op een andere manier gewerkt. Dit is vaak te verklaren uit de wijze waarop ketens zich historisch hebben ontwikkeld en werkt door in de wijze waarop de betrokkenheid van de dienst bij voorstellen voor nieuwe wet- en regelgeving is georganiseerd. Bijvoorbeeld: binnen DGBel is een situatie gegroeid waarin – afhankelijk van het onderwerp – het voortouw meer bij cluster Uitvoeringsbeleid of meer bij cluster Fiscaliteit ligt.

h. Ontbrekende vaste escalatielijnen
Vaste escalatielijnen voor het oplossen van verschillen van inzicht ontbreken. Verschillen van inzicht kunnen zo lang op de werkvloer voortduren. De afspraak is dat het MT Belastingdienst uitvoeringstoetsen zou moeten vaststellen, maar dit krijgt tot nog toe onvoldoende vorm en inhoud.

i. Incidentgedreven informatieverzameling
Belastingdienstbreed ontbreken dekkende afspraken wie in welke gevallen voor welke onderwerpen geraadpleegd moet worden. Gevolg hiervan is dat de input voor uitvoeringstoetsen mede afhankelijk is van informele netwerken en van inzichten van individuele medewerkers wie in welk stadium moeten worden aangesloten. Informatie die nodig is voor uitvoeringstoetsen wordt in veel gevallen *ad hoc* bij elkaar gebracht: we gaan dan op zoek naar *iemand* die *ergens iets* van weet. Zo zijn de uitkomsten van een uitvoeringstoets mede afhankelijk van wie in een specifieke situatie bij de beantwoording van een specifieke vraag worden betrokken, c.q. daarvoor wel/niet beschikbaar is.

j. Ontbrekende standaarden
Het ontbreekt aan gedeelde uitgangspunten, tijdpaden, standaarden, kengetallen, etc. Het gevolg hiervan is dat het wiel steeds opnieuw wordt uitgevonden, waarbij een groot beroep wordt gedaan op kennis en inzicht van individuele medewerkers.

k. Lage voorspelbaarheid uitvoeringstoets
Gesprekspartners buiten de Belastingdienst geven aan dat de voorspelbaarheid van de uitvoeringstoets laag is: het is elke keer weer afwachten waar de Belastingdienst mee komt. En als de Belastingdienst een standpunt heeft ingenomen, blijkt er met het uitoefenen van enige druk en goed doorvragen vaak eenvoudig te worden afgeweken van eerder ingenomen standpunten.

l. Breed gedeeld gevoel dat we met de uitvoeringstoets aan de slag moeten
De gesprekken hebben laten zien dat er bij veel medewerkers veel energie op het onderwerp uitvoeringstoets zit. De wil is aanwezig om de komende tijd goede dingen met de uitvoeringstoets te doen.

1912254 01750

Samenvattend
Er wordt binnen de Belastingdienst met veel inzet en energie gewerkt aan uitvoeringstoetsen. En tegelijkertijd bestaan er binnen de Belastingdienst vele werkelijkheden waar het aankomt op scope, doel en werkwijze voor de uitvoeringstoets. Er is het besef dat er dingen moeten veranderen, wat niet noodzakelijkerwijs betekent dat er ook het besef is dat er in eigen houding, gedrag en werkwijze dingen moeten veranderen. Dat besef in de organisatie te laten landen is de belangrijkste succes-/faalfactor voor de uitvoeringstoets nieuwe stijl. In die zin is in de eerste plaats een cultuurverandering nodig.

2 Wat is er nodig?

Hoe tillen we de uitvoeringstoets naar een hoger plan?

- Er is een gedeeld beeld nodig over doel en scope van de uitvoeringstoets. Hoofdstuk 3 geeft daaraan uitwerking.
- Er is een kader nodig om te borgen dat de informatieverzameling ten behoeve van en besluitvorming over uitvoeringstoetsen tot een advies leidt dat Belastingdienstbreed wordt gedragen. Hoofdstuk 4 geeft daaraan uitwerking.
- Er is een aantal praktische afspraken nodig over de werkwijze die bij het tot stand brengen van uitvoeringstoetsen wordt gevolgd en over de inbreng van de verschillende betrokkenen daarbij. Dit wordt uitgewerkt in hoofdstuk 5.
- Er is een inhoudelijke verdiepingsslag nodig die ons helpt de interne en externe consistentie van uitvoeringstoetsen beter te borgen. Hoofdstuk 6 bevat een inventarisatie van onderwerpen waarmee we de komende tijd aan de slag moeten.

De gespreksronde laat zien dat er veel energie bij medewerkers is om de uitvoeringstoets de komende tijd verder te brengen. Bij de implementatie van de uitvoeringstoets nieuwe stijl kunnen we daarop doorbouwen. Daarbij is cruciaal dat de beschikbare energie zo wordt gericht dat de noodzakelijke cultuurverandering dichterbij wordt gebracht.

3 Definitie en doel

Voor het vervolgtraject is het belangrijk dat met de uitvoeringstoets nieuwe stijl Belastingdienstbreed hetzelfde doel wordt nagestreefd. Voorgesteld wordt de uitvoeringstoets als volgt te positioneren:

De uitvoeringstoets nieuwe stijl brengt de gevolgen van nieuwe wet- en regelgeving in elk stadium van het besluitvormingsproces rond en over die nieuwe wet- en regelgeving zo goed mogelijk vanuit het perspectief van de uitvoering in beeld. Daarbij gaat het over begrippen als maakbaarheid van de benodigde systemen, inpasbaarheid in het bredere stelsel, begrijpelijkheid voor burgers en bedrijven, handhaafbaarheid en fraudebestendigheid, verwachte impact op dienstverlenings-kanalen, gevolgen voor alle stappen in de keten en over kosten.

Doel van de uitvoeringtoets nieuwe stijl is te komen tot een eenduidig advies dat in het besluitvormingsproces rond en over nieuwe wet- en regelgeving wordt meegewogen. Daartoe mobiliseert de Belastingdienst de kennis, kunde en denkkracht van zijn medewerkers en wordt bestuurlijk geborgd dat adviezen Belastingdienstbreed worden gedragen.

De uitvoeringstoets nieuwe stijl is openbaar. Uitvoeringstoetsen worden met wetsvoorstellen meegestuurd aan de Tweede Kamer.

Wat betekent dit voor de praktijk van de uitvoeringstoets nieuwe stijl?

Uitvoeringstoets als onderdeel van totstandkomingsproces
Met de uitvoeringstoets nieuwe stijl levert de Belastingdienst een bijdrage aan de totstandkoming van nieuwe wet- en regelgeving. De Belastingdienst is idealiter in een zo vroeg mogelijk stadium bij de uitwerking van die wet- en regelgeving betrokken. Elke betrokkenheid van de dienst bij nieuwe wet- en regelgeving vindt plaats onder de vlag van de uitvoeringstoets nieuwe stijl.

Nieuwe wet- en regelgeving
De uitvoeringstoets nieuwe stijl wordt uitgevoerd bij alle voorstellen voor nieuwe wet- en regelgeving en voor wijzigingen van bestaande wet- en regelgeving, het afschaffen van bestaande wet- en regelgeving daaronder begrepen. Onder wet- en regelgeving worden in dit verband verstaan: verdragen, Europese verordeningen en richtlijnen, wetten in formele zin, algemene maatregelen van bestuur en uitvoeringsregelingen, ongeacht de juridische vorm (voorstel van wet, nota van wijziging, amendement, initiatiefwetsvoorstel, koninklijk besluit, etc.).

Het mobiliseren van kennis, kunde en denkkracht
Om goede uitvoeringstoetsen te kunnen opleveren, is het essentieel dat de binnen de Belastingdienst bij medewerkers beschikbare kennis en kunde goed wordt ingezet. Zo wordt in kaart gebracht wat er nodig is om de opgaaf te realiseren waarvoor de Belastingdienst met de voorgestelde wet- en regelgeving wordt gesteld. Waar de conclusie is dat een voorstel voor nieuwe wet- en regelgeving vanuit

uitvoeringsperspectief niet haalbaar is, kan de denkkracht van medewerkers worden ingezet bij het uitwerken van wel haalbare alternatieven.

Bijdragen aan een besluitvormingsproces rond en over nieuwe wet- en regelgeving
De Belastingdienst beoogt met de uitvoeringstoets de gevolgen van nieuwe wet- en regelgeving inzichtelijk te maken, zodat deze kunnen meewegen bij de totstandkoming daarvan.

- Waar de Belastingdienst in een vroegtijdig stadium bij de ontwikkeling van nieuwe wet- en regelgeving wordt betrokken, kan als vraag centraal staan: op welke wijze kan nieuwe wet- en regelgeving zo vorm krijgen dat de door de politiek beoogde doelen worden bereikt op een wijze die voor de Belastingdienst zo goed mogelijk uitvoerbaar is (*'besluitvorming rond'*)?
- In het laatste stadium van de voorbereiding van nieuwe wet- en regelgeving verschuift de vraagstelling: wat zijn vanuit het perspectief van de Belastingdienst de gevolgen als nieuwe wet- en regelgeving in de voorgestelde vorm wordt ingevoerd (*'besluitvorming over'*)?

Het streven is met de uitvoeringstoets steeds vanaf het eerste stadium bij de ontwikkeling van nieuwe wet- en regelgeving betrokken te zijn. Idealiter komen voorstellen in opeenvolgende fasen van het besluitvormingsproces voor beoordeling terug, waarbij de gevolgen naarmate voorstellen verder zijn uitgewerkt steeds concreter in kaart kunnen worden gebracht.

Gevolgen vanuit het perspectief van de uitvoering
De uitvoeringstoets nieuwe stijl moet alle relevante aspecten over de volle breedte van de uitvoering in beeld brengen, inclusief de gevolgen voor, en de te verwachten interactie met burgers en bedrijven. In termen van de Brede agenda: het gaat om maakbaarheid van de benodigde systemen, inpasbaarheid in het bredere stelsel, begrijpelijkheid voor burgers en bedrijven, handhaafbaarheid en fraudebestendigheid, verwachte impact op dienstverleningskanalen en gevolgen voor alle stappen in de keten. In de Brede agenda wordt aangekondigd dat de uitvoeringskosten uitgesplitst in de uitvoeringstoets nieuwe stijl zullen worden opgenomen.

Zo goed mogelijk in beeld
Zo goed mogelijk in beeld kan niet altijd *volledig* in beeld betekenen, omdat: *1)* een voldoende uitvoeringstoets binnen de gegeven tijd beter is dan een goede uitvoeringstoets die te laat komt; en *2)* soms vastgesteld zal moeten worden dat informatie helemaal niet beschikbaar is, of niet binnen de beschikbare tijd kan worden verzameld. Als dat het geval is, wordt dat in de uitvoeringstoets vastgelegd.

Eenduidig advies
Uiteindelijk moet de uitvoeringstoets wel leiden tot een eenduidig advies over de gevolgen van nieuwe wet- en regelgeving voor de Belastingsdienst: hoe is het gesteld met de uitvoerbaarheid en handhaafbaarheid van het voorstel, wat is het risico dat bij de invoering aanloopproblemen zullen ontstaan, tot welk capaciteitsbeslag gaat het voorstel leiden, welke kosten zijn daaraan verbonden, etc.? Daartoe moeten alle relevante aspecten apart en in onderlinge samenhang worden afgewogen.

Eenduidigheid is niet alleen een vereiste voor individuele uitvoeringstoetsen. Juist ook de samenhang tussen uitvoeringstoetsen moet worden bewaakt. Alleen als we erin slagen de voorspelbaarheid en betrouwbaarheid van uitvoeringstoetsen te vergroten, houden deze ook in de openbaarheid stand..

1912254 01750

Als informatie ontbreekt, moet de uitvoeringstoets toch een (eind-)oordeel over voorstellen voor nieuwe wet- en regelgeving geven, inclusief het te verwachten capaciteitsbeslag en de te verwachten uitvoeringskosten. De bestaande onzekerheid is daarbij dan zo goed mogelijk in te calculeren en wordt in de uitvoeringstoets expliciet gemaakt. Een manier om hiermee om te gaan, kan bijvoorbeeld het gebruik van bandbreedtes zijn.

Bestuurlijke borging
Uitvoeringstoetsen moeten het standpunt van de Belastingdienst bevatten. Dit betekent dat uitvoeringstoetsen in laatste instantie door de bedrijfsonderdelen worden gedragen en op het hoogste niveau binnen de dienst worden vastgesteld. Vastgestelde uitvoeringstoetsen zijn leidend in gesprekken vanuit de Belastingdienst met beleidsmakers, wetgevers en de politiek.

Meewegen in het besluitvormingsproces
Het succes van de uitvoeringstoets wegen we af aan de mate waarin de Belastingdienst in staat is geweest in elke fase van het besluitvormingsproces het binnen de gegeven tijd maximaal mogelijke inzicht te geven in (on)mogelijkheden en gevolgen voor de dienst. Dat is de resultaatverplichting die we aangaan. Op basis van die informatie gaat de dienst het gesprek aan met beleidsmakers en politiek over keuzes die vanuit het perspectief van de uitvoering moeten worden gemaakt. Als de politiek goed geïnformeerd besluit adviezen van de Belastingdienst naast zich neer te leggen, betekent dat niet het falen van de uitvoeringstoets.

Samenwerking
De Belastingdienst werkt steeds vaker in ketens samen met andere uitvoeringsorganisaties en met private partijen, zoals bijvoorbeeld de banken. Waar wetgeving ook andere partijen raakt, ligt het voor de hand bij de uitvoeringstoets de samenwerking met hen te zoeken.

Openbaar
De staatssecretaris heeft aangekondigd dat de uitvoeringstoets nieuwe stijl openbaar wordt gemaakt. De uitvoeringstoets wordt zo integraal onderdeel van de besluitvorming over voorstellen voor nieuwe wet- en regelgeving en moet voor de buitenwereld inzichtelijk maken wat de gevolgen van nieuwe wet- en regelgeving voor de Belastingdienst zullen zijn.

4 Principes uitvoeringstoets nieuwe stijl

Om te borgen dat de informatieverzameling ten behoeve van en besluitvorming over uitvoeringstoetsen tot een advies leidt dat Belastingdienstbreed wordt gedragen, formuleren we tien principes. Door deze principes laten we ons bij het uitvoeren van uitvoeringstoetsen leiden. Alle bij de uitvoeringstoets betrokkenen zijn daarop aanspreekbaar.

Principe 1: samenwerken moet
De uitvoeringstoets nieuwe stijl krijgt vorm langs de volgende uitgangspunten:
- alle bedrijfsonderdelen worden op gelijke voet aangesloten; *en*
- bedrijfsonderdelen zoeken bij het opstellen van de uitvoeringstoets de onderlinge samenwerking.

Principe 2: alleen volgens de gemaakte afspraken opgestelde uitvoeringstoetsen binden de Belastingdienst
Op dit moment gebeurt het nog te vaak dat vakdepartementen binnen de Belastingdienst shoppen om adviezen over nieuwe wet- en regelgeving te krijgen. En wij hebben de neiging daarin mee te gaan en in zo'n geval al (deel)adviezen te geven die door vakdepartementen vervolgens worden gezien als 'het oordeel van de Belastingdienst'. Met wetgevers en beleidsmakers binnen en buiten Financiën moet worden afgesproken dat een de Belastingdienst bindende uitvoeringstoets alleen kan worden verkregen langs de procedure voor de uitvoeringstoets nieuwe stijl. Vakdepartementen die zich toch langs informele kanalen melden, worden binnen de dienst doorverwezen naar de verantwoordelijken voor de totstandbrenging van uitvoeringstoetsen.

Principe 3: de procesbewaking wordt geborgd
Het is belangrijk te borgen dat uitvoeringstoetsen ook echt volgens de in dit plan van aanpak neergelegde uitgangspunten tot stand komen. Dat wordt bewaakt door een binnen DGBel in te richten kernteam Uitvoeringstoets.

Principe 4: de lijn beslist over verschillen van inzicht
Verschillende bedrijfsonderdelen kijken vanuit verschillende invalshoeken naar (voorstellen voor) nieuwe wet- en regelgeving. Het is dan ook niet meer dan logisch dat dit tot verschillen van inzicht leidt. Idealiter worden daarvoor oplossingen gevonden waarmee potentiële problemen voor alle betrokkenen naar tevredenheid worden opgelost. In de praktijk zijn echter soms keuzes nodig waarbij het belang van de een prevaleert boven het belang van de ander, of iedereen iets inlevert. Per definitie gaat het om kwetsbaarheden die na invoering van nieuwe wet- en regelgeving tot complicaties kunnen leiden. Het is van belang die expliciet op tafel te krijgen, daarover in de lijn besluitvorming te laten plaatsvinden en die in uitvoeringstoetsen vast te leggen. Het escalatieniveau is van geval tot geval te bepalen, waarbij in laatste instantie agendering voor het MT Belastingdienst aan de orde kan zijn.

Principe 5: conceptuitvoeringstoetsen worden altijd teruggelegd bij de bedrijfsonderdelen
Voordat een conceptuitvoeringtoets kan worden vastgesteld, wordt deze altijd teruggelegd bij de bedrijfsonderdelen om vast te stellen of zij die onderschrijven. Dit leidt tot een oordeel dat het bedrijfsonderdeel bindt. Elk bedrijfsonderdeel spreekt

1912254 01750

intern af hoe die beoordeling plaatsvindt en wie daarbij wordt betrokken. De clusters DGBel hebben in dit stadium een bijzondere rol, omdat zij het concept-uitvoeringsadvies ook beoordelen vanuit een oogpunt van inpassing binnen bredere budgettaire, personele en IV-kaders. Indien het conceptadvies niet wordt onderschreven, worden bestaande verschillen van inzicht voor besluitvorming teruggelegd in de lijn (principe 4).

Principe 6: het MT Belastingdienst stelt uitvoeringstoetsen vast
Uitvoeringstoetsen waarover tussen de bedrijfsonderdelen in beginsel overeenstemming bestaat, worden ter accordering voorgelegd aan het MT Belastingdienst, waar mogelijk als hamerstuk, waar nodig ter bespreking. Is de doorlooptijd voor een advies zo kort, dat het niet mogelijk is behandeling in het MT Belastingdienst af te wachten voordat het advies wordt uitgebracht, dan wordt dat achteraf alsnog aan het MT Belastingdienst voorgelegd. Waar mogelijk en nodig wordt het advies in dat geval voorafgaand aan verzending besproken met de meest betrokken leden van het MT Belastingdienst.

Principe 7: over de uitkomsten wordt altijd teruggekoppeld
Na besluitvorming over een uitvoeringstoets door het MT Belastingdienst wordt over de uitkomsten van die besluitvorming altijd teruggekoppeld naar de binnen de Belastingdienst bij die uitvoeringstoets betrokken medewerkers.

Principe 8: DGBel acteert op basis van de uitvoeringstoets
Door het MT Belastingdienst vastgestelde uitvoeringstoetsen zijn voor de clusters DGBel leidend in hun gesprekken met beleidsmakers, wetgevers en politiek.

Principe 9: hoe eerder betrokken, hoe beter
De kwaliteit van uitvoeringstoetsen is mede afhankelijk van de tijd die de Belastingdienst krijgt om over ideeën en voorstellen voor nieuwe wet- en regelgeving mee te denken en te adviseren. Vroegtijdige betrokkenheid gaat niet vanzelf; in onze contacten met wetgevers en beleidsmakers moeten we daar voortdurend de aandacht voor blijven vragen.

Afhankelijk van impact en beschikbare tijd doorloopt een voorstel een of meer keren de cyclus waarin de gevolgen daarvan binnen de Belastingdienst worden geïnventariseerd. Idealiter kan in een eerste ronde verkennend aan de orde komen aan welke randvoorwaarden de uitwerking van een voorstel moet voldoen, c.q. welke variant het best uitvoerbaar is (of welke juist onuitvoerbaar). Daarna kan het advies in een of meer vervolgrondes worden verfijnd en uiteindelijk worden geconcretiseerd in een overzicht van de gevolgen van het voorstel voor de Belastingdienst. Wijzigingen in een voorstel waarvoor eerder een uitvoeringstoets is opgesteld, doorlopen op hun beurt de cyclus om de daarmee samenhangende gevolgen te kunnen vaststellen.

Principe 10: we zorgen voor meer transparantie aan de voorkant
Op verschillende manieren is winst te boeken door aan de voorkant meer transparantie te organiseren:

- met het oog op het vergroten van consistentie en samenhang is het zaak over de hele breedte van het werkterrein van de Belastingdienst te gaan werken aan tijdpaden, kengetallen, uitgangspunten, etc. waaruit basisinformatie kan worden geput die voor uitvoeringstoetsen kan worden ingezet. Hoofdstuk 6 bevat een inventarisatie van onderwerpen die voor nadere uitwerking in aanmerking komen;

- binnen de Belastingdienst is er nog veel te winnen door medewerkers die bij verschillende aspecten van de uitvoeringstoets betrokken zijn nauwer met elkaar in contact te brengen en met elkaars werelden te laten kennismaken;
- ook wetgevers en beleidsmakers kunnen vooraf beter worden meegenomen in de (on)mogelijkheden waarmee de Belastingdienst te maken heeft.

5 Werkwijze uitvoeringstoets nieuwe stijl

5.1 Inleiding

In onderdeel 5.2 worden vier 'nieuwe' spelers geïntroduceerd die een rol krijgen bij de totstandkoming van de uitvoeringstoets nieuwe stijl. In onderdeel 5.3 wordt een schets gegeven van de wijze waarop de samenwerking tussen alle betrokken partijen vorm en inhoud krijgt.

5.2 'Nieuwe' spelers

5.2.1 Inleiding

Bij de totstandkoming van een uitvoeringstoets gaan de volgende 'nieuwe' spelers een rol vervullen:

- het kernteam Uitvoeringstoets;
- de Raad van Advies;
- aanspreekpunten bij de bedrijfsonderdelen;
- een trekker namens DGBel en een trekker namens de bedrijfsonderdelen.

5.2.2 Kernteam Uitvoeringstoets

Binnen DGBel wordt een kernteam Uitvoeringstoets ingericht. Dit wordt samengesteld uit medewerkers van de clusters DGBel, desgewenst aangevuld met collega's uit de andere bedrijfsonderdelen die op detacheringsbasis een periode bij het kernteam werkzaam kunnen zijn. Het kernteam krijgt vooralsnog een omvang van ca. 5 medewerkers en valt onder de eindverantwoordelijkheid van de DGBel.Het kernteam heeft twee hoofdtaken:

- de procesmatige bewaking en aansturing van door de Belastingdienst uitgevoerde uitvoeringstoetsen, inclusief het onderhouden van de contacten met de vakdepartementen over de wetgevingskalender en de administratieve vastleggingen van lopende en afgeronde uitvoeringstoetstrajecten;
- het initiëren van inhoudelijke standaardisatie en uniformering op de werkgebieden die door de uitvoeringstoets worden geraakt (zie hoofdstuk 6).

5.2.3 Raad van advies

Binnen de MT's van de bedrijfsonderdelen zijn ambassadeurs uitvoeringstoets aangewezen. De ambassadeurs zijn op MT-niveau aanspreekpunt voor hun bedrijfsonderdeel en hebben mandaat om binnen hun bedrijfsonderdeel de noodzakelijke personele inzet te organiseren en namens het bedrijfsonderdeel bij te dragen aan de uitwerking van de uitvoeringstoets nieuwe stijl.[4]

De ambassadeurs worden bijeengebracht in een Raad van Advies. De Raad bespreekt periodiek de stand van zaken bij de implementatie van de uitvoeringstoets nieuwe stijl en is klankbordgroep voor het kernteam Uitvoeringstoets.

5.2.4 Aanspreekpunten bedrijfsonderdelen

Elk bedrijfsonderdeel is verantwoordelijk voor zijn eigen inbreng bij de totstandkoming van uitvoeringstoetsen. Om ervoor te zorgen dat verzoeken om bij te dragen aan een uitvoeringstoets binnen de bedrijfsonderdelen op de goede plek(ken) terecht komen, zorgt elk bedrijfsonderdeel voor een aanspreekpunt, dat:

[4] Besluit MT Belastingdienst d.d. 3 november 2014 (*45.10*).

- door het kernteam over de start van alle uitvoeringstoetsen wordt geïnformeerd en er zorg voor draagt dat de binnen het eigen bedrijfsonderdeel beschikbare kennis en kunde voor de beoordeling van voorgelegde voorstellen voor nieuwe wet- en regelgeving wordt ingezet;
- er zorg voor draagt dat door het eigen bedrijfsonderdeel een bindende beoordeling van conceptuitvoeringstoetsen plaatsvindt voordat die naar het MT Belastingdienst gaan.

5.2.5 *'Trekkers'*

De door de bedrijfsonderdelen in eigen huis verzamelde informatie moet bij elkaar worden gebracht in een Belastingdienstbrede uitvoeringstoets. Deze taak wordt neergelegd bij een medewerker van cluster Fiscaliteit/Uitvoeringsbeleid i.o. en een medewerker van een van de bedrijfsonderdelen.

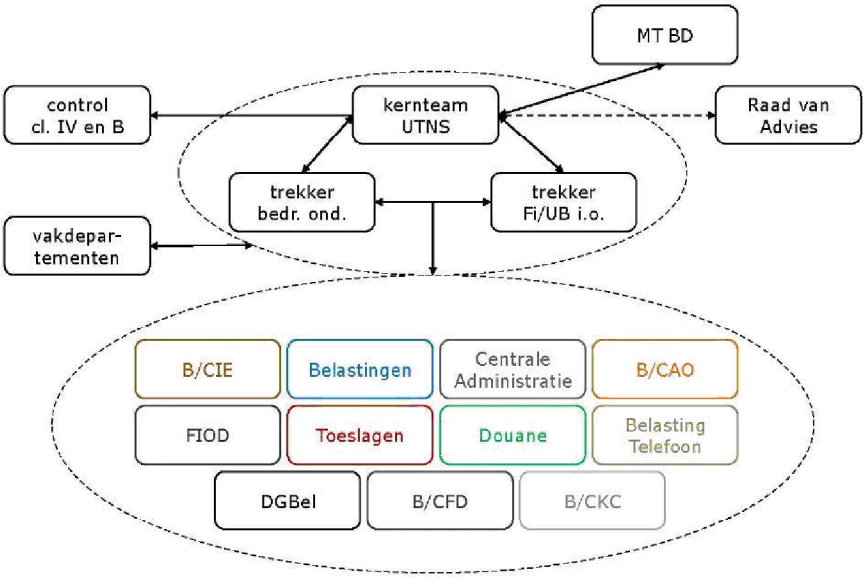
Het kernteam zorgt op grond van het onderwerp van de uitvoeringstoets voor een trekker vanuit cluster Fiscaliteit/Uitvoeringsbeleid i.o. Ook legt het kernteam bij een van de bedrijfsonderdelen het verzoek neer een trekker namens de bedrijfsonderdelen aan te wijzen. Daarbij is uitgangspunt dat de trekker namens de bedrijfsonderdelen wordt geleverd door het bedrijfsonderdeel waar het afbreukrisico van implementatie van het voorstel het grootst is.

De trekker namens de bedrijfsonderdelen werkt bij het uitwerken van de Belastingdienstbrede uitvoeringstoets onder verantwoordelijkheid van DGBel. In de praktijk kan het efficiënt zijn dat hij/zij gelijktijdig ook de coördinatie van het dossier binnen het eigen bedrijfsonderdeel voor zijn/haar rekening neemt. Deze laatstgenoemde taak is dezelfde als die van de collega's die binnen de andere bedrijfsonderdelen voor de uitvoeringstoets zijn aangewezen (en vindt dus uiteraard plaats onder de verantwoordelijkheid het MT van dat bedrijfsonderdeel).

5.3 Schets werkwijze

De samenwerkingsverbanden rond de uitvoeringstoets nieuwe stijl laten zich als volgt schetsen.

Samenwerkingsverbanden uitvoeringstoets nieuwe stijl



De in hoofdstuk 4 geformuleerde principes zijn leidend voor de te volgen werkwijze. Daarbinnen laat de samenwerking tussen kernteam, trekkers en aanspreekpunten zich in chronologie en op hoofdlijnen als volgt duiden:

- het kernteam houdt actief contact met vakdepartementen om daar de door de Belastingdienst gehanteerde werkwijze onder de aandacht te houden, afspraken te maken over de manier waarop zij de Belastingdienst bij startende wetgevingstrajecten betrekken en inzicht te krijgen in wetgevingskalenders. Waar cluster Uitvoeringsbeleid/Fiscaliteit i.o. in dagelijkse contacten met vakdepartementen op de hoogte komt van nieuwe wetgevende initiatieven, wordt dit bij het kernteam gemeld;
- het kernteam doet de intake van binnenkomende verzoeken en draagt zorg voor de aanwijzing van een trekker vanuit cluster Fiscaliteit/Uitvoeringsbeleid i.o. en vanuit een van de bedrijfsonderdelen;
- zo nodig overleggen kernteam en trekkers met het betrokken vakdepartement om de te beantwoorden vragen scherp te krijgen;
- de aanspreekpunten van de bedrijfsonderdelen worden door het kernteam geïnformeerd over de binnengekomen vragen. Zij dragen er zorg voor dat de binnen hun bedrijfsonderdeel beschikbare informatie bij elkaar wordt gebracht en wordt aangeleverd bij de trekkers. Waar mogelijk vindt al afstemming tussen bedrijfsonderdelen plaats, waar een aspect meer dan één bedrijfsonderdeel raakt;
- op basis van de door de bedrijfsonderdelen aangeleverde informatie stellen de trekkers een Belastingdienstbrede uitvoeringstoets op;
- waar bij de uitwerking verschillen van inzicht tussen bedrijfsonderdelen blijken, wordt in overleg met het kernteam Uitvoeringstoets en de trekkers bepaald hoe daarover besluitvorming plaatsvindt;
- de trekkers stellen voor elke uitvoeringstoets een conceptdashboard op waarin zij een voorstel doen voor een gestandaardiseerde weging van de aan de toets te verbinden conclusies. Een eerste concept voor zo'n dashboard is bijgevoegd als bijlage 3;
- de conceptuitvoeringstoets wordt inclusief dashboard voor accordering teruggelegd bij de aanspreekpunten van de bedrijfsonderdelen;
- na verkregen akkoord van de bedrijfsonderdelen worden de uitvoeringstoets door het kernteam en door de clusters Bedrijf en IV beoordeeld op kwaliteit en consistentie en op samenhang binnen de kaders van reeds uitgevoerde en nog lopende uitvoeringstoetsen;
- afgeronde conceptuitvoeringstoetsen worden voor besluitvorming voorgelegd aan het MT Belastingdienst.

6 Inhoudelijk uit te werken onderwerpen

6.1 Inleiding

De uitvoeringstoets nieuwe stijl raakt een groot aantal aspecten van het werk van de Belastingdienst. Bij elk van die aspecten zijn in de praktijk binnen de Belastingdienst verschillende bedrijfsonderdelen betrokken.

Bij de beoordeling van nieuwe voorstellen voor wet- en regelgeving op gevolgen voor de uitvoering zijn consistentie en samenhang van groot belang. Inconsistenties tussen uitvoeringstoetsen zullen al snel de geloofwaardigheid van de uitvoeringstoets raken te meer omdat uitvoeringstoetsen nieuwe stijl openbaar worden gemaakt. Als onderdeel van de nieuwe uitvoeringstoets is het dan ook zaak in consistentie en samenhang te investeren en als onderdeel daarvan periodiek een aantal uitvoeringstoetsen te evalueren. Dit kan op termijn bijdragen aan de voorspelbaarheid van het oordeel van de Belastingdienst, tot verbetering van de kwaliteit van uitvoeringstoetsen en tot verbetering van de samenwerking tussen bedrijfsonderdelen.

Dit hoofdstuk bevat een eerste inventarisatie van onderwerpen die voor verdere inhoudelijke uitwerking in aanmerking komen. Voor een deel wordt daaraan overigens reeds gewerkt. Voor een ander deel wordt dit vanaf begin 2015 te geïnitieerd door het kernteam Uitvoeringstoets, waarbij de bedrijfsonderdelen zal worden gevraagd de benodigde capaciteit en expertise te leveren.

6.2 Dienstverlening

De afgelopen jaren is gebleken dat de invoering van nieuwe wet- en regelgeving flink impact kan hebben op de dienstverleningskanalen. In het bijzonder raakt dit de BelastingTelefoon. Bij de beoordeling van voorstellen voor nieuwe wet- en regelgeving moet die impact worden ingeschat. Ook de stapeling van nieuwe wet- en regelgeving moet beter worden bewaakt, zodat tijdig aan de bel kan worden getrokken als er te veel tegelijk op samenleving en daarmee op de Belastingdienst dreigt af te komen.

6.3 Communicatie

Bij de beoordeling van nieuwe wet- en regelgeving moet ook worden meegewogen welke communicatie bij de implementatie van de nieuwe regels richting burgers en bedrijven noodzakelijk (c.q. of het voorstel communiceerbaar is). Uit te werken is welke communicatiestrategieën de Belastingdienst hanteert en welke middelen onder welke omstandigheden (kunnen) worden uitgezet.

6.4 Handhaving

Bij de uitvoeringstoets komt de vraag aan de orde welke handhavingsinspanningen nodig zijn om nieuwe wet- en regelgeving op een verantwoorde manier uit te voeren. De dienst geeft op veel verschillende manieren invulling aan zijn handhavende taak. Naarmate er beter zicht is op de verschillende beschikbare instrumenten en de omstandigheden waaronder die worden ingezet, wordt het makkelijker bij het uitvoeren van een uitvoeringstoets in te schatten hoe die handhavingsinspanningen eruit moeten zien en daaraan een kostenplaatje te verbinden. Bezien zal worden hoe onder de vlag van de uitvoeringstoets bij bestaande trajecten kan worden aangesloten.

6.5 Fraude-indicatoren

De afgelopen jaren is er steeds meer aandacht voor de fraudegevoeligheid van wet- en regelgeving. Ook dit aspect moet in de uitvoeringstoets nieuwe stijl worden meegenomen. Ten behoeve van de uitvoeringstoets nieuwe stijl moet in ieder geval een overzicht van fraude-indicatoren worden samengesteld waar voorstellen voor nieuwe wet- en regelgeving tegenaan gehouden kunnen worden.

6.6 Massaal proces

Voor de massale processen kan worden uitgewerkt op basis van welke uitgangspunten de extra werklast en risico's van voorstellen voor nieuwe wet- en regelgeving op de reguliere productie kunnen worden bepaald. Extra werklast doet zich meestal voor bij het beheer, maar kan ook zitten in extra handmatige werkzaamheden. Ook is verder uit te werken welke gegevens ten behoeve van de massale processen beschikbaar zijn, c.q. beschikbaar kunnen worden gemaakt.

6.7 Automatiseren vs. handmatig

Zonder automatisering zouden we de in- en uitgaande massale gegevensstromen allang niet meer kunnen verwerken. Tegelijkertijd leert de ervaring dat altijd alles 100% automatiseren een van de oorzaken is voor complexiteit in de IV-systemen. Bezien kan worden of een aantal uitgangspunten kan worden ontwikkeld voor de keuze tussen handmatige en geautomatiseerde verwerking. Deze kunnen dan bij de beoordeling van voorstellen voor nieuwe wet- en regelgeving worden meegewogen.

6.8 Bezwaar, beroep en klachten

Als nieuwe wet- en regelgeving tot veel bezwaar/beroep ren leidt en/of tot veel klachten, is zijn dat een wezenlijke werkstromenom waar veel capaciteit voor moet worden ingezet. Dat gaat ten koste van andere werkzaamheden. Het is dan ook belangrijk bij uitvoeringstoetsen te bezien in hoeverre te verwachten is dat een voorstel voor nieuwe wet- en regelgeving tot extra bezwaren zal leiden. Deze inschatting kan in de uitvoeringstoets naar voren worden gebrachtBezien moet worden hoe ervaringen tot nog toe kunnen worden uitgewerkt in criteria waarmee nieuwe wet- en regelgeving kan worden beoordeeld op bezwaar- en klachtgevoeligheid.

6.9 Gedragseffecten

Een van de aspecten waarover in de uitvoeringstoets nieuwe stijl moet worden geadviseerd, is de begrijpelijkheid voor burgers en bedrijven: hoe reageren burgers en bedrijven als zij met nieuwe wet- en regelgeving worden geconfronteerd? Wat betekent dat voor de manier waarop de Belastingdienst daarover met hen communiceert? Wat draagt bij aan de begrijpelijkheid van nieuwe wet- en regelgeving? Wanneer haken burgers en bedrijven af? Welke foutpaden moeten worden ingericht, omdat te verwachten is dat zij niet zullen doen wat er van hen wordt verwacht? Naarmate we erin slagen meer zicht te krijgen op te verwachten gedragseffecten, zijn we beter in staat daarop te anticiperen en dat bij onze advisering over nieuwe wet- en regelgeving te betrekken.

6.10 Tijdpaden

Verschillende typen aanpassingen van de systemen van de dienst hebben verschillende doorlooptijden, die overigens ook per middel weer verschillend zijn. Voor de uitvoeringstoets nieuwe stijl is het van belang die tijdpaden te expliciteren, zodat:

1. in een vroegtijdig stadium intern en extern kan worden gecommuniceerd wat de Belastingdienst wanneer moet weten om de noodzakelijke aanpassingen nog tijdig voor de start van een belastingjaar te kunnen doorvoeren; en

1912254 01750

2. snel kan worden gereageerd op verzoeken om een uitvoeringstoets die onder (hoge) tijdsdruk moeten worden uitgevoerd (denk aan de beoordeling van Nota's van wijziging en amendementen die in de laatste fase van de behandeling van een wetsvoorstel nog worden ingediend).

6.11 Financiën

Voor uitvoeringstoetsen moeten de financiële gevolgen van voorstellen voor nieuwe wet- en regelgeving in kaart worden gebracht. Dit vergt inzicht in de kostenstructuur van de Belastingdienst. De Commissie De Jong heeft de opdracht gekregen een nieuwe bekostigingsstructuur voor de Belastingdienst te ontwerpen. In dat kader ontwerpt de Commissie een kostenmodel, dat ook bruikbaar kan zijn bij het uitvoeren van uitvoeringstoetsen. Verder maken we bij het opstellen van uitvoeringstoetsen gebruik van rijksbreed geldende normen (o.a. HAFIR).

6.12 Portfolio

Als onderdeel van de uitvoeringstoets nieuwe stijl is een strakkere bewaking nodig van de samenloop van de gevolgen van voorstellen voor nieuwe wet- en regelgeving voor de geautomatiseerde systemen van de dienst. Daarvoor is het noodzakelijk dat het portfolio beter op orde komt en in de actualiteit wordt bewaakt op het moment dat nieuwe voorstellen voor aanpassingen van wet- en regelgeving binnenkomen. Ook moet het portfolio beter inzichtelijk maken wat het beslag is van politieke wensen, welke ruimte beschikbaar is voor nieuwe voorstellen. Een verbetertraject voor het portfolio is reeds in gang gezet.

6.13 ICT-ontwikkelaanpak

De ICT-ontwikkelaanpak beschrijft een stap-voor-stap aanpak voor het systeemlandschap van de Belastingdienst. Naarmate dit verder wordt geconcretiseerd, kan daarop bij de uitvoeringstoets worden voortgebouwd. In ieder geval zou de uitvoeringstoets geholpen zijn met een aantal factsheets waarin voor verschillende wetgevingsdomeinen vanuit het perspectief van de geautomatiseerde systemen wordt uitgewerkt wat de komende jaren de do's en don'ts zijn.

6.14 Bestuurlijke informatie – staat stand

Bij het opstellen van een uitvoeringstoets is vaak de eerste behoefte inzicht te krijgen in het bestaande proces waarop nieuwe wet- en regelgeving ingrijpt: om hoeveel belastingplichtigen of toeslaggerechtigden gaat het, hoe vaak wordt een rubriek in een aangifte ingevuld, hoeveel mensen maken gebruik van een bepaalde regeling, etc.? Naarmate onze informatiepositie rond dit soort vragen beter is, wordt het eenvoudiger kwalitatief goede uitvoeringstoetsen op te stellen.

6.15 Bestuurlijke informatie – toekomstgericht

Voor de besturing van onze massale processen is bestuurlijke informatie nodig. Bij de uitvoeringstoets moet al worden stilgestaan bij de vraag welke bestuurlijke informatie nodig is en of het mogelijk is die bestuurlijke informatie beschikbaar te maken op het moment dat noodzakelijke aanpassingen van processen en systemen in productie gaan. Nader is uit te werken hoe de behoefte aan bestuurlijke informatie bij specifieke voorstellen voor nieuwe wet- en regelgeving kan worden vastgesteld en hoe kan worden ingeschat wat er nodig is om de bijbehorende bestuurlijke-informatievoorziening te borgen.

6.16 MLTP-check

In het MLTP heeft de Belastingdienst zijn koers voor de komende jaren vastgelegd. Deze is verder uitgewerkt in de [redacted]-agenda's. Het kan interessant zijn uit te werken hoe nieuwe wet- en regelgeving kan worden getoetst aan de aldus

geformuleerde uitgangspunten. Helpt een voorstel ons om die te realiseren, of brengt het ons juist verder van huis? Naarmate we in staat zijn uitgangspunten met meer diepgang uit te werken, kan dat het makkelijker maken uit te leggen om welke reden voorstellen voor nieuwe wet- en regelgeving beter of minder goed uitvoerbaar zijn.

6.17 ...
Naarmate de uitwerking van de uitvoeringstoets vordert, komen waarschijnlijk ook andere thema's in beeld die verdere uitwerking behoeven. Ook die zullen worden opgepakt.

7 Punten van aandacht

7.1 Kennis delen en kennisoverdracht

De gespreksronde heeft laten zien dat binnen verschillende onderdelen van de dienst verschillend wordt gekeken naar doel, strekking en reikwijdte van de uitvoeringstoets.[5] Dit leidt intern en extern tot misverstanden en compliceert de totstandkoming van eenduidige uitvoeringstoetsen. Er moet dan ook worden gewerkt aan meer kennisdeling en wederzijds begrip tussen medewerkers die vanuit verschillende invalshoeken bij de uitvoeringstoets betrokken zijn.

7.2 Afspraken met beleids-DG's

Effectuering van de uitvoeringstoets nieuwe stijl zoals hiervoor beschreven, vraagt ook iets van de directoraten-generaal en directies waarvoor wij wet- en regelgeving beoordelen en uitvoeren. Zij zullen zich moeten voegen in de interne afspraken die binnen de Belastingdienst worden gemaakt. Dit betekent bijvoorbeeld dat zij hun verzoeken via het kernteam moeten laten lopen en dat zij bij de start van een uitvoeringstoets nieuwe stijl moeten bijdragen aan het inzichtelijk maken van het voorstel, de stand van de besluitvorming en de beschikbare doorlooptijd.

7.3 Doorlooptijd uitvoeringstoets

In verschillende ketens is inmiddels de praktijk gegroeid dat uitvoeringsorganisaties zes weken de tijd krijgen voor een uitvoeringstoets.[6] De vraag is of dat in de fiscale keten met zijn gestroomlijnde proces rond onder meer het Belastingplan een haalbare kaart is, met andere woorden: of het ons helpt een vergelijkbare termijn te claimen.

Het voorzichtige antwoord is dat het beter is in te zetten op:

- het organiseren van een zo vroegtijdig mogelijke betrokkenheid van de Belastingdienst bij de uitwerking van nieuwe wet- en regelgeving;
- bij de externe rapportage over uitvoeringstoetsen consequent ook te rapporteren over de tijd die de Belastingdienst heeft gekregen om die toetsen tot stand te brengen. Parallel daaraan kan in de communicatie met de Tweede Kamer worden benadrukt dat een van de bepalende factoren voor de kwaliteit van een uitvoeringstoets de doorlooptijd van de advisering is. Als de Belastingdienst meer tijd krijgt, is het uitvoeringsadvies *grosso modo* van hogere kwaliteit.

7.4 Format rapportage

In een eerder stadium heeft eerste gedachtevorming over het format van de kamerrapportages plaatsgevonden. Dit moet de komende tijd verder worden uitgewerkt. Een eerste aanzet is als bijlage 3 opgenomen bij dit plan van aanpak.

7.5 Samenwerking in de keten

Voorstellen voor nieuwe van wet- en regelgeving hebben soms gevolgen voor meerdere uitvoeringsorganisaties. In de loonketen wordt bijvoorbeeld nauw samengewerkt met UWV en met het ketenbureau. Eerder is al afgesproken dat met deze partijen geëxperimenteerd zal worden met gezamenlijke uitvoeringstoetsen.

[5] Zie onderdeel 1.

[6] Zo heeft SZW de volgende afspraken gemaakt met UWV en SVB. Zij worden zo snel mogelijk betrokken bij de uitwerking van voorstellen voor nieuwe wet- en regelgeving. Als een voorstel voldoende is uitgewerkt, stuurt de minister van SZW een formeel verzoek om een uitvoeringstoets. UWV en SVB krijgen daarvoor standaard zes weken.

Op termijn ligt het voor de hand ook op andere terreinen waar wetgeving meer dan een uitvoerder raakt de samenwerking met ketenpartners in te richten. Punt van aandacht daarbij is waar de verantwoordelijkheid ligt voor het aanschakelen van betrokken partijen. Daar zou in ieder geval een rol moeten liggen bij het beleidsverantwoordelijke departement.

7.6 Ingroeimodel

De gedachte is snel na besluitvorming over dit plan van aanpak in het MT Belastingdienst voor een aantal geselecteerde onderwerpen in het kader van de stelselherziening met de werkwijze voor de uitvoeringstoets nieuwe stijl te starten. Op grond van de opgedane ervaringen kan vervolgens worden besloten in welk tempo de uitvoeringstoets nieuwe stijl verder wordt ingevoerd.

7.7 Portfolio en IV-landschap

Vanuit een oogpunt van samenloop in de IV-keten is het essentieel dat we er in slagen het portfolio en het IV-landschap verder op orde te krijgen. Lukt dat niet of onvoldoende, dan wordt het ingewikkeld betrouwbare uitspraken te kunnen doen over de IV-component van uitvoeringstoetsen.

7.8 Bewaking samenhang

In dit plan van aanpak is bewaking van de samenhang in het IV-domein expliciet benoemd. De bewaking van deze samenhang verdient nadere uitwerking. Echter, ook op andere gebieden kan samenloop van maatregelen ertoe leiden dat de Belastingdienst maatregelen op individuele basis wel kan uitvoeren, maar in onderlinge samenhang niet. Te denken is aan capaciteit bij de BelTel, capaciteit om grote querys te draaien, toezichtscapaciteit, etc. Bewaking van deze en andere vormen van samenhang verdient in het vervolg verdere uitwerking.

7.9 Capaciteit

De uitvoeringstoets nieuwe stijl gaat extra beslag leggen op capaciteit, zowel bij DGBel als bij de bedrijfsonderdelen. Als deze capaciteit niet beschikbaar komt, komt de uitvoeringstoets nieuwe stijl niet of onvoldoende van de grond.

7.10 Leercirkel

De uitvoeringstoets is een complex proces. Het is dan ook goed de werkwijze periodiek te evalueren en te bezien waar deze bijstelling behoeft.

1912254 01750

8 Groeipad en activiteitenkalender

8.1 Groeipad

De nieuwe werkwijze wordt geleidelijk geïmplementeerd. Begin 2015 wordt gestart met een aantal onderwerpen uit de stelselherziening. Op grond van de daarmee opgedane ervaringen wordt de werkwijze zo nodig bijgesteld, waarna het aantal onderwerpen dat langs de lijnen van de uitvoeringstoets nieuwe stijl wordt beoordeeld, wordt uitgebreid.

8.2 Activiteitenkalender

Wanneer?	Activiteit	Wie?
december	Gesprekken ambassadeurs uitvoeringstoets adhv plan van aanpak	[redacted]-toets kernteam DGBel
december	Gesprek met adjunct-directeuren DGBel	[redacted] DGBel [redacted]u-toets
t/m eind december	Aanwijzen aanspreekpunten bedrijfsonderdelen en waar nodig inrichten verzorgingsstructuur bedrijfsonderdelen	ambassadeurs u-toets
begin januari	Eerste fase bemensing kernteam	[redacted] DGBel adjunct-directeuren DGBel [redacted]u-toets
begin januari	Gesprek met DGFZ	[redacted] DGBel [redacted]u-toets
3e/4e week januari	Selecteren eerste thema's uitvoeringstoets nieuwe stijl	[redacted] DGBel kernteam DGBel
19 januari	Bespreking Plan van aanpak in MT Belastingdienst	MT Belastingdienst [redacted]u-toets
26 januari	Besluitvorming plan van aanpak in MT Belastingdienst	MT Belastingdienst
4e week januari	Aftrapbijeenkomst met betrokken collega's DGBel	[redacted]u-toets adjunct-directeuren DGBel
4e week januari	Aftrapbijeenkomst met ambassadeurs uitvoeringstoets	kernteam DGBel
4e week januari	Eerste start uitvoeringstoets nieuwe stijl	

9 Blik verder vooruit

De in dit plan van aanpak beschreven werkwijze beoogt de door de Belastingdienst uitgevoerde uitvoeringstoetsen naar een hoger plan te tillen. Op basis van de opgedane ervaringen kan dit plan van aanpak de komende tijd verder worden bijgesteld. In ieder geval kan daarbij het volgende perspectief worden geschetst.

De uitvoeringstoets nieuwe stijl organiseert de samenwerking tussen de bedrijfsonderdelen. De thema's die bij de uitvoeringstoets aan de orde komen (automatisering, handhaving, dienstverlening, etc.) zijn een gedeelde verantwoordelijkheid van verschillende bedrijfsonderdelen. In de praktijk leidt dit tot een groot aantal afstemmingsmoment tussen bedrijfsonderdelen. Op de langere termijn zou dan ook kunnen worden bezien of de uitvoeringstoets meer langs thematische lijnen kan worden ingericht. Daarvoor is het noodzakelijk deze thema's voldoende bestuurlijk/hiërarchisch in de organisatie te borgen. Zolang dat niet het geval is, valt de uitvoeringstoets nieuwe stijl terug op de wel ingerichte bestuurlijk/hiërarchische lijnen van de bedrijfsonderdelen.

Bijlage 1 Ambassadeurs uitvoeringstoets

Vanuit de bedrijfsonderdelen zijn de volgende ambassadeurs uitvoeringstoets aangewezen.

Bedrijfsonderdeel	Ambassadeur
B/Toeslagen	
B/Belastingen	
B/Douane	
B/CA	
B/BelTel	
B/FIOD	
B/CAO	
B/CIE	
B/CKC	
B/CFD	
Cluster Fiscaliteit	
Cluster Bedrijf	
Cluster IV	
Cluster Uitvoeringsbeleid	

Bijlage 2 Kruistabel thema's/bedrijfsonderdelen

	Aanpassing systemen	Inrichting massaal proces	Benodigde gegevens	Aanpassing formulieren, e.d.	Juridische aspecten	Aanpak handhaving	Fraudegevoeligheid	Communicatiestrategie	Begrijpelijkheid burger/bedrijf	Telefonie	Balie	Internationale aspecten	Personele capaciteit	Competenties/opleiding	Overgangsrecht	Inwerkingtredingsmoment	Uitvoeringskosten	Inpasbaarheid binnen strategie Belastingdienst	Huisvesting
B/Bel	X	o	X	X	X	X	X	X	o	o	X	X	X	X	X	X	X	X	o
B/T	X	o	X	X	X	X	X	X	o	o	o	X	X	X	X	X	X	X	o
B/D	X	o	X	X	X	X	X	X	o	o		X	X	X	X	X	X	X	o
B/CA	X	X	X	X	X	X	X	X	o	o		X	X	X	X	X	X	X	o
B/BelTel(DV)	o	o		o		o		X	o	X	X	o	X	X		X	X	X	o
B/FIOD			o		o	X	X					o	X	X		X	X	X	o
B/CAO	X	X		o									X	X	X	X	X	X	o
B/CIE	X	X		o									X	X	X	X	X	X	o
B/CKC		o		X		o	o	X	X	X	o	o	X	X		X	X	X	o
B/CFD			X										X	X		X	X	X	X
Cluster IV	o	o		o					o				o	o		X	X	X	o
Cluster B			o	o									X	X		X	X	X	o
Cluster UB	o	o	o	o	o	o	X	o	o	o	o	o	X	o	X	X	X	X	o
Cluster Fi			o	o	X	o	o	o	o		o	X	o	o	X	X	X	X	o

X = initiërende betrokkenheid bij een onderwerp; **o** = medewerking verlenen bij de uitwerking van een onderwerp.

Bijlage 3 Eerste opzet dashboard

De uitvoeringstoets nieuwe stijl wordt openbaar en alleen al om die reden is het van belang ook na te denken over een format waarin de rapportage over uitvoeringstoetsen kan plaatsvinden. Dit dashboard is een eerste denkrichting. Een dergelijk dashboard zou standaard als samenvatting van een uitvoeringstoets kunnen dienen. Afhankelijk van aard en impact van de voorgestelde maatregel kan de uitvoeringtoets vervolgens wel of niet nog verder worden toegelicht. Ook de daarvoor te hanteren formats behoeven verdere uitwerking.

Uitvoeringstoets maatregel x

Gevolgen: beperkt / middelgroot / ingrijpend



Begrijpelijkheid burgers		x	
Handhaafbaarheid		x	
Fraudebestendigheid	x		
Maakbaarheid systemen			x
Bijdrage complexiteitsreductie	x		

...

Risico procesverstoringen: klein / gemiddeld / groot

Uitvoeringskosten	*incidenteel*	*structureel*
Dienstverlening	€ ...	€ ...
Handhaving/toezicht	€ ...	€ ...
Automatisering	€ ...	€ ...

Gevolgen personele bezetting: +/- ... fte

Invoering mogelijk per: xx – xx – xxxx

Beslag portfolio: ...

Eindoordeel: ...

Ministerie van Financiën

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Inlichtingen

T 070
F 070
minfin.nl

Aan MTBD

memo

Plan van aanpak Mobiliteit

Datum

14 januari 2015

Auteur

Inhoudsopgave:

1. Inleiding/aanleiding
2. Doelstelling
3. Aanpak
4. Projectinrichting
5. Bijlage:
    1. Mobiliteit
    2. Kader wet- en regelgeving
    3. Voorbeeld centrale aanpak RWS

1. Inleiding en aanleiding:

De juiste man/vrouw op de juiste plek op het juiste moment, dat is het centrale thema van de HR-agenda van de Belastingdienst. In dit plan treft u een uitwerking aan voor een Belastingdienst brede aanpak van geleide mobiliteit. Het doel van deze aanpak is de mobiliteit binnen de Belastingdienst duurzaam op gang te brengen.

Duurzame, geleide mobiliteit is essentieel om de juiste persoon op de juiste plek op het juiste moment te kunnen realiseren. Bevorderen van de mobiliteit draagt bij aan een brede inzetbaarheid van onze medewerkers en zorgt ervoor dat de aanwezige competenties en vaardigheden optimaal worden benut door ze op de juiste plaats in te zetten. Mobiliteit draagt bij aan professionalisering en de ontwikkeling van vaardigheden en kwaliteiten. Ingezet worden op de juiste plek draagt bij aan arbeidsplezier.

Verschillende ontwikkelingen zijn er debet aan dat op dit moment de mobiliteit binnen de Belastingdienst marginaal is. Bijvoorbeeld de scheve leeftijdsopbouw en de groeiende mismatch tussen benodigde en aanwezige kwantiteit en kwaliteit van

medewerkers. De organisatiebewegingen dreigen daarmee tot een stilstand te komen. Een dergelijke stilstand draagt niet bij aan het streven een vitale die klaar is voor veranderingen. Veranderingen die er zowel binnen als buiten de Belastingdienst plaatsvinden en onherroepelijk wijzigingen in de inhoud van het werk van vele medewerkers met zich meebrengen. Om de organisatie in beweging te krijgen is het noodzakelijk dat personele ruimte wordt gecreëerd door middel van uitstroom. Die uitstroom blijft op dit moment achter bij de verwachtingen o.a. door het verhogen van de pensioenleeftijd en de moeilijke arbeidsmarkt. Bestaande taakstellingen beperken de financiële ruimte om te werven. Om op korte termijn toch ruimte te creëren gaan we tijdelijk inzetten op uitstroom bevorderende maatregelen. De ruimte die hierdoor ontstaat kan vervolgens leiden tot doorstroom en mogelijk instroom. Uitstroom is hiermee randvoorwaardelijk om de noodzakelijke door- en instroom op gang te krijgen. Hierbij wordt opgemerkt dat uitstroom niet automatisch zal leiden tot vervangingsinstroom. De kwantitatieve en kwalitatieve bezetting wordt gekoppeld aan de ontwikkelingen in het werk zoals bijvoorbeeld de ambities met betrekking tot het robuuster maken van de massale processen. Bij het openvallen van functies wordt daarom standaard de afweging gemaakt of en hoe de vrijgekomen plek wordt ingevuld.

2. Doelstelling:

Bevorderen van duurzame mobiliteit die bijdraagt aan het zijn en blijven van een vitale organisatie. Dit is een lange(re) termijn doelstelling. Zoals eerder geschetst laat de huidige stand van de organisatie niet toe dat alleen op lange termijn resultaten wordt gericht. Ook voor de korte(re) termijn is het van belang om de mobiliteit op gang te brengen.

Voor de middellange termijn (2015-2016) is het doel dat mobiliteit, meer dan voorheen het geval was, een standaard onderdeel uitmaakt van de gesprekscyclus. Voor alle managers en medewerkers is mobiliteit een vast onderwerp van gesprek waar zowel kwalitatief als kwantitatief op wordt gestuurd.

Voor de korte termijn, 2015, is de doelstelling het realiseren van feitelijke uitstroom bovenop de 0,8% natuurlijk verloop die er jaarlijks al is.

3. Aanpak:

Uitgangspunten korte termijn aanpak

- Centrale aanpak met dienstonderdeel specifieke uitvoering
- Kosten/baten moeten in balans zijn.
- Instrumenten worden ingezet binnen de grenzen van de wettelijke kaders.
- Doelgroep: zo ruim mogelijk. Alle medewerkers inclusief alle managementlagen.
- Gewaarborgd dient te worden dat organisatie kritische functies kwalitatief optimaal bezet zijn/blijven.
- Het gesprek tussen manager en medewerker is het vertrekpunt.
- Mobiliteit van –individuele- medewerkers is maatwerk.
- Het is een kans op ontwikkeling, niet een eenmalige kans op geld.
- Toegekende uitstroomfaciliteiten zijn per medewerker gekoppeld aan de datum uitdiensttreding van de Belastingdienst

Centrale aanpak

Onder centrale aanpak wordt verstaan dat onder verantwoordelijkheid van de [redacted] Belastingdienst centrale kaders en uitgangspunten worden geformuleerd. Deze gelden voor alle dienstonderdelen en hun medewerkers. Tussen en binnen dienstonderdelen zijn er echter verschillen in mobiliteitsvraagstukken. Verschillen in (onder/over) bezetting, ontwikkelingen in het werk, mismatch tussen functie en persoonlijke schaal etc. Dit legitimeert dat vanuit de centrale aanpak en kaders dienstonderdeelspecifieke keuzes worden gemaakt.

Om zoveel mogelijk recht te doen aan die verschillen doen de HR directeuren als collectief een voorstel aan het MTBD over de wijze waarop de taakstelling wordt gekwantificeerd en verdeeld over de verschillende dienstonderdelen. Na goedkeuring door het MTBD worden de hieruit voortkomende resultaatsafspraken per dienstonderdeel bijvoorkeur opgenomen in de stuurcontracten. Daarnaast worden KPI geformuleerd die terugkomen in de maandelijkse concernrapportage. De HR directeuren zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de sturing op en bewaking van de voortgang en de samenhang in de uitvoering.

Om die centrale aanpak handen en voeten te kunnen geven wordt een programmamanager aangesteld (zie hierna voor de verdere uitwerking).

4. Projectinrichting

Opdrachtgever: [redacted] Belastingdienst
Als MT-lid Belastingdienst verantwoordelijk voor het concernbreed realiseren van mobiliteit op lange termijn en uitstroom op korte termijn.

Opdrachtnemer: [redacted]
Verantwoordelijk voor het in gang brengen van op korte mobiliteit op lange termijn.
Legt direct verantwoording af aan de [redacted] van de Belastingdienst.
Liaison tussen [redacted] en (HR-) directeuren van dienstonderdelen.
Schakelt inhoudelijke expertise in (centraal en/of decentraal) en richt indien nodig daartoe een compact programmateam in.
Regelt een contactpersoon per dienstonderdeel.
Bewaakt het programmabudget.
Richt een control cyclus in.
Voorziet in een communicatietraject.

Kernteam:
Vertegenwoordigers DGBel/CKC/COR.
Bewaken van integrale aanpak. Verantwoordelijk voor inhoudelijke inbreng bestaand uit beleidsmatige kaders, wet- en regelgeving, cijfermatige en financiële onderbouwing en communicatie etc.

Besturing en monitoring Project

Overlegmomenten

- Tweewekelijks overleg [redacted]
- Maandelijks overleg kernteam/[redacted] ([redacted] is vz)
- Zes wekelijks overleg met de HR directeuren over voortgang en mogelijke knelpunten

De [redacted] legt rechtstreeks verantwoording af aan de [redacted] van de Belastingdienst.
Op basis van de maandelijkse rapportages vindt een kernteam overleg plaats onder voorzitterschap van de [redacted] In het kernteam wordt de voortgang besproken, de integrale aanpak bewaakt (inhoudelijk, juridisch, financieel, communicatie), knelpunten besproken en van een oplossing voorzien.
Het overleg met de HR directeuren is gericht op het delen van best practices, het in gezamenlijkheid bespreken en mogelijk oplossen van knelpunten.

Monitoring vindt plaats op de volgende aspecten:

- Prestatieafspraken met de dienstonderdelen o.a. aantal externe personele bewegingen, mobiliteitsgesprekken tussen manager/medewerker kwantitatief en kwalitatief
- Toegepaste instrumenten (aard en aantal)
- Financiën (bedrag aan uitstroom, kosten ingezette instrumenten, bewaking programmabudget)

Planning

Maand	Activiteit	Door wie
Januari	Bespreken pva	HR-directeuren
	Vaststellen pva	MTBD
Februari	Inrichten programmastructuur	[redacted]
	Voorbereiden mobiliteitsmaart	[redacted] EC, communicatie
	Voorbereiden prestatieafspraken DO	[redacted] in overleg met HR-directeuren
	Opleiding gesprek managers voorbereiden	[redacted] EC/ contactpersonen DO en communicatie
	Kernteamoverleg	[redacted] + kernteam
Maart	Vaststellen prestatieafspraken per DO	MTBD
	Mobiliteitsmaart (inclusief mobiliteitsmiddag)	[redacted] /EC/DO/communicatie
	Kernteamoverleg	[redacted] kernteam
April	Kwartaal rapportage voortgang	

Mei	
Juni	
Juli	Halfjaarsraportage voortgang
Augustus	
September	
Oktober	
November	
December	Jaarrapportage/ verantwoording

Randvoorwaarden

- Een centrale aanpak onder leiding van de [redacted]en in nauwe samenwerking met de HR- directeuren van de onderdelen.
- Een aanpak die wordt onderschreven en nageleefd door het MT BD.
- Mobiliteit is geen vanzelfsprekendheid binnen de BD. Om de aanpak tot een succes te maken is langdurig commitment van het MTBD vereist.
- Managers en medewerkers voelen zich vanuit hun eigen rol verantwoordelijk om mobiliteit bespreekbaar te maken.
- CKC/EC vervullen een belangrijke rol in het faciliteren van de centrale aanpak.
- Er is evenwicht nodig tussen het bevorderen van mobiliteit op de korte termijn (2015) en de langere termijn.
- Er zal geld geïnvesteerd moeten worden alvorens uitstroom op gang komt.
- Om door middel van de remplacantenregeling het Van Werk Naar Werk beleid van toepassing te kunnen laten zijn is het noodzakelijk dat een taakstelling wordt geconcretiseerd in FTE's.

Quick wins

Een eerste verkenning binnen team personeel en met de HR directeuren heeft een aantal quick wins opgeleverd. Het betreft acties of doelgroepen die al zichtbaar zijn. Idee is dat als met het project geleide mobiliteit hier van begin af aan op wordt ingezet het tot snelle en zichtbare –eerste- resultaten kan leiden. Overigens betekent dit niet dat een quick win per definitie eenvoudig te realiseren is. Ook een quick win kan moeite kosten.

Enkele voorbeelden:

- Stoppen met het vergroten van het probleem mismatch schaal- niveau werkzaamheden
- Disfunctioneringstrajecten afmaken
- Daadwerkelijk starten met demotie of remotie beleid
- Daadwerkelijk het gesprek aangaan met medewerkers die nog moeilijk passen in de huidige organisatie ("Stella mobiel")
- Stoppen met de IF-carroussel van managers
- Meer aandacht voor het langdurig verzuim
- Scherpere eisen aan –individuele- functies

Risico's

Risico	Toelichting	Maatregel
(te) weinig bestuurlijk draagvlak	Vakbonden, BZK en medezeggenschap zijn partijen om rekening mee te houden. Het verloop van de CAO-onderhandelingen kan effect hebben op dit programma.	Overleg met partijen op het juiste moment over het hoe en waarom. Mee laten denken over manieren om mobiliteit op gang te brengen.
Medewerkers voelen zich niet geroepen om mobiel te worden.	Medewerkers voelen zich niet geroepen/genoodzaakt mobiel te worden. Zetten daarom eerder hakken in het zand	Een zorgvuldig opgebouwd communicatie traject met daarin de juiste toon op het juiste moment om medewerkers te enthousiasmeren. Urgentie laten voelen.
Mobiliteit wordt geassocieerd met een 'zak' geld	Op korte termijn zijn financiële instrumenten de snelste weg naar resultaat. Dit levert een ongewenste relatie tussen motivatie en mobiliteit op.	Op korte termijn uitstroom koppelen aan 'quick wins' door middel van geldbedragen. Op langere termijn bedragen omlaag. Mobiliteit als normaal ervaren en dus de inzet andere instrumenten laten prevaleren
De bestuurlijke en management aandacht is vooral gericht op de korte termijn terwijl duurzame mobiliteitsbevordering	Er is al vaker geprobeerd om Belastingdienstbreed mobiliteit te bevorderen (2010-2011). Het blijkt lastig de aandacht op het thema vast te	Programma inrichten voor de minimale termijn van twee jaar om ook op langere termijn mobiliteit te bewerkstelligen.

een lange adem vergt.	houden.	
Managers hebben te weinig kennis van- en maken te weinig gebruik van instrumenten om mobiliteit te bevorderen.	Er is Belastingdienst - en Rijksbreed al een groot aanbod van trainingen en instrumenten. Hiervan wordt (te) weinig gebruik gemaakt.	Een aanpak creëren (communicatief en inhoudelijk) waarin alle managers betrokken worden o.a. op basis van resultaatsafspraken.
Mobiliteit wordt gezien als iets wat is van het project ipv dat het gezien wordt als een gezamenlijke verantwoordelijkheid van de manager en medewerker.	HR is nog niet een vanzelfsprekend onderdeel van het managersvak. Mobiliteit wordt dan niet vanzelfsprekend als een eigen verantwoordelijkheid gezien. Ook niet bij medewerkers.	Programma zo organiseren dat het alleen een aanjaag- en monitor functie heeft en dat managers en medewerkers er zelf mee aan de slag gaan.
Niet binnen de financiële kaders opereren door managers.		

Kansen

Kans	Toelichting	Maatregel
Medewerkers komen los van bepaalde patronen en krijgen een mindset gericht op mobiliteit.	Veel medewerkers hebben lange dienstverbanden en werken vaak lang in dezelfde functie binnen hetzelfde onderdeel. Angst voor het onbekende belemmert een stap naar een andere functie.	Actief sturen op mobiliteit en medewerkers laten ervaren dat ander werk op een andere plek ook leuk kan zijn door bijv. uitwisseling, stage, klussen (Werkplus).
Creëren van meer flexibiliteit binnen de organisatie	Doordat medewerkers verschillende werksituaties ervaren kunnen ze beter omgaan en anticiperen met veranderingen	Met eigen personeel sneller in kunnen spelen op veranderingen
Medewerkers leren vanuit een bredere	Medewerkers zien meer dan hun eigen	Project zal niet alleen gericht dienen te zijn op de

context naar hun werk te kijken.	werkpakket.	managers, maar ook een manier weten te vinden om de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers aan te spreken.
Meer mobiliteit bevordert de diversiteit.	Er vindt vermenging plaats van medewerkers, waardoor de diversiteit toeneemt.	Bevorderen van mobiliteit draagt bij aan een herschikking van medewerkers waardoor bestaande patronen en teamsamenstellingen zullen veranderen.

Bijlage 1.

Mobiliteit:

Vormen van mobiliteit:

We onderscheiden meerdere vormen van mobiliteit die zowel op initiatief van werkgever als werknemer geïnitieerd kunnen worden. Mobiliteit kan zowel verticaal als horizontaal plaatsvinden. In verticale vorm betreft het functie- en taakdifferentiatie en bij horizontaal gaat het om een functie elders op hetzelfde niveau.

a. *interne mobiliteit* → De medewerker gaat andere taken uitvoeren of krijgt een ander soort functie binnen de Belastingdienst. Verschillende taken kunnen rouleren binnen een team. Ook is het belangrijk de medewerkers de ruimte te geven om over te stappen naar een ander team of Belastingdienstonderdeel. Tenslotte zal een medewerker de mogelijkheid moeten krijgen om ook tijdelijke klussen (max 6 maanden) elders binnen de Belastingdienst uit te voeren. Deze klussen worden aangeboden via Werkplus.

b. *externe mobiliteit* →

- Mismatch
  Werken binnen de Belastingdienst vraagt vaak specifieke kennis en vaardigheden. Wanneer de kennis en vaardigheden van de medewerker niet meer aansluit bij de behoefte van de organisatie en wanneer de medewerker zich niet op relatief korte termijn de gewenste kennis en vaardigheden eigen kan maken. Is het goed om in een totaal nieuwe omgeving, buiten de Belastingdienst, een nieuwe start te maken. Soms leidt dit tot een totaal nieuwe beroepsuitoefening. Hierbij zal gekeken moeten worden naar de mogelijkheden tot aanvullende scholing.

- Einde loopbaan
  Er kan zich een situatie voordoen wanneer een oudere medewerkers die bijna aan het einde van zijn loopbaan is plaats wil maken voor een jongere, nieuwe collega. Ook dan zal in nauw overleg tussen manager en medewerker en met behulp van een Hr adviseur gekeken moeten worden naar de mogelijkheden om de Belastingdienst vroegtijdig te verlaten.

Bevorderen van mobiliteit zal bijdragen aan:

A. *Evenwichtige personeelsopbouw*

Door een gerichte mobiliteitsaanpak waarbij gewerkt wordt aan in-, door- en uitstroom kan de huidige verstarrende, onevenwichtige personeelsopbouw kan veranderen. Diversiteit in de personeelsopbouw is immers één van de pijlers voor een duurzaam succesvolle organisatie.

B. *Mogelijkheden en wensen optimaliseren van de medewerkers.*

Mobiliteit biedt kansen om specifieke talenten van mensen tot hun recht te laten komen. Hierbij worden kwaliteiten benut en kunnen medewerkers zich voldoende ontwikkelen. Dit werkt motiverend. De mogelijkheden en wensen van de

medewerkers worden daarom in mobiliteitsgesprekken tussen manager en medewerkers in kaart gebracht en besproken. Door specifieke wensen te vergelijken met de doelstellingen van de afdeling en organisatie wordt de match tussen de medewerker en zijn op verschillende scholen wordt er beter op ontwikkelingen ingespeeld. Medewerkers ontwikkelen op een nieuwe plek meer vaardigheden en kennis waardoor ze binnen en buiten de organisatie breder inzetbaar zijn. Het ontdekken van nieuwe mogelijkheden bevorderd het zelfvertrouwen en tevens vergroten medewerkers hun netwerk binnen of buiten de organisatie.

C. *Voorkomen van gedwongen ontslagen en/of werkloosheid.*

Door een goed mobiliteitsbeleid worden de kansen dat een medewerker elders werk vindt vergroot. Medewerkers die vaker vrijwillig van baan wisselen zijn breder en gemakkelijker inzetbaar.

D. *Terugdringen van ziekteverzuim*

Mobiliteit kan ziekteverzuim terugdringen door afwisseling en loopbaanperspectief voor de medewerkers te creëren.

Bijlage 2.

Uitwerking relevante wet- en regelgeving en Instrumenten en ideeën tav mobiliteit

1. Uitwerking relevante wet- en regelgeving

A. Uitstroomvoorzieningen VWNW-beleid

Regelingen die het oogmerk hebben om medewerkers een voorziening te bieden om eerder te stoppen voorafgaand aan het pensioen worden door de fiscus aangemerkt als RVU (regeling vervroegde uittreding) waarmee de werkgever een strafheffing van 52% verschuldigd is. De werkgever betaalt hierdoor grofweg 3x het bedrag dat de medewerker netto ontvangt.

Hierop gelden 2 uitzonderingen:
1) Als de uitstroom het gevolg is van disfunctioneren (hier niet verder behandeld)
2) Als de uitstroom het gevolg is van reorganisatie waarbij de vermindering van het personeelsbestand plaatsvindt op basis van objectieve criteria (zoals het afspiegelingsbeginsel) waarbij niet de intentie bestaat ouderen met het oog op vervroegd uittreden te ontslaan.

Het VWNW-beleid geeft de spelregels voor reorganisatie en de daarbij behorende voorzieningen.

Onderdeel van het VWNW-beleid is de remplaçantenregeling. Een medewerker kan als remplaçant worden aangemerkt als er door diens vertrek een bijdrage wordt geleverd aan het realiseren van een taakstelling[1]. Door gebruikmaking van de remplaçantenregeling heeft de medewerker aanspraak op de voorzieningen uit het VWNW-beleid. Aan de invulling van die taakstelling worden de volgende voorwaarden[2] verbonden:

- De taakstelling moet worden beschreven in aantallen fte overbezetting naar functiesoort, werkstroom en/of (sub)onderdeel van een dienstonderdeel;
    - De toekenning wordt gekoppeld aan bijv regio/directie/afdeling/team/unit[3] van een dienstonderdeel waar de taakstelling betrekking op heeft (daar waar overbezetting is). Slechts medewerkers uit dit subonderdeel kunnen gebruik maken van de remplaçantenregeling.
    - De toekenning wordt gekoppeld aan functiegroepen waarin de overbezetting is geconstateerd. Vb: in de Groepsfunctie E bij een team/subonderdeel van een regio van de Douane is overbezetting.

---

[1] Een feitelijke reorganisatie is dus niet nodig.

[2] De toepassing van de remplaçantenregeling vraagt om een transparantie koppeling tussen de remplaçant en de taakstelling. Om die reden dient de taakstelling voldoende expliciet te zijn geformuleerd.

[3] De exacte scope van de taakstelling dient door het dienstonderdeel te worden vastgesteld, maar dient wel voldoende specifiek te zijn.

Remplaceren kan alleen door E-functionarissen die behoren tot de het team waar de overbezetting is geconstateerd.
    - Op basis van de constatering van de overbezetting wordt een inschatting gemaakt hoe de verdeling over leeftijdscohorten zou zijn bij toepassing van het afspiegelingsbeginsel[4].
- De toekenning van de voorzieningen moet (financieel) voordeel voor de werkgever opleveren: een 64 jarige die binnen 1 jaar zijn AOW-gerechtigde leeftijd bereikt stimuleren met 2 jaarsalarissen is niet in het voordeel van de werkgever.

Voorzieningen

De belangrijkste voorzieningen uit de remplaçantenregeling zijn:

- Stimuleringspremie (tegen uitruil van de andere voorzieningen, cumulatie dus niet mogelijk); maximaal 75k/één jaarsalaris, afhankelijk van aantal ABP-jaren
    - 4 maandsalarissen indien minder dan tien ABP-jaren als overheidswerknemer,
    - 8 maandsalarissen indien tien tot twintig ABP-jaren als overheidswerknemer,
    - 12 maandsalarissen indien twintig tot dertig ABP-jaren als overheidswerknemer,
    - 24 maandsalarissen indien dertig of meer ABP-jaren als overheidswerknemer.
- Salarissuppletie/garantie;
    - Aan de medewerker wordt een salarisgarantie gedurende twee jaar toegekend indien hij een aangeboden functie aanvaardt waarvan het salaris lager is dan het salaris in de door de medewerker vervulde functie. Na de periode van twee jaar, bedoeld in het eerste lid, kan de VWNW-kandidaat jaarlijks suppletie op zijn salaris aanvragen.
- Compensatie voor verlies voorwaardelijke deel pensioen (bij verlaten ABP a.g.v. nieuwe baan)
    - Aan de medewerker die een functie aanvaardt bij een organisatie die niet is aangesloten bij het ABP en die aanspraak heeft op een voorwaardelijke pensioenaanspraak, wordt een bijdrage toe ter hoogte van die aanspraak gecompenseerd. De bijdrage wordt twee jaar na verlening van ontslag uitbetaald.

---

[4] Bij toepassing van voorzieningen via de remplaçantenregeling dient rekening te worden gehouden met de fiscale regels die gelden ten aanzien van vervroegde uittreding. Als bij de beoordeling achteraf blijkt dat meer ouderen zijn ontslagen dan mogelijk was binnen de grenzen van het afspiegelingsbeginsel en de doelmatigheidsmarge van 10%, dan is voor de gehele groep oudere werknemers sprake van een RVU, waarop de strafheffing/pseudo-eindheffing wordt toegepast. Zie "Loonheffingen. Regeling voor vervroegd uittreden; pseudo-eindheffing; sociaal plan, *18 december 2013Nr. BLKB2013/2200MBelastingdienst/Directie Vaktechniek Belastingen*".

B. Uitstroomvoorzieningen PUB

In de PUB is een aantal uitstroombevorderende maatregelen opgenomen die toegepast kunnen worden zonder dat er sprake is van een reorganisatie of taakstelling o.i.d. Uitgangspunt is dat maximaal 20% van het bruto jaarsalaris mag worden besteed. Belangrijk is dat deze uitstroommaatregelen slechts worden toegepast bij de overgang naar een andere werkomgeving. Deze voorzieningen worden dus niet ingezet bij uitstroom gericht op pensionering.

Een aantal maatregelen zijn:

- Financiële prikkels, denk aan:
  - Uitstroompremie (max. € 6800,- bruto; geen overlap met VWNW)
  - Loonsuppletie
  - Afzien van terugbetalingsregeling (ouderschapsverlof, studiekosten)
- Voorwaardenscheppende maatregelen, denk aan:
  - Beroepskeuze testen, sollicitatietrainingen, etc.
  - Ruime mogelijkheden voor om- her- en bijscholing
  - Intensieve begeleiding om de externe mobiliteit te vergroten.
- Faciliteiten, denk aan:
  - Oriëntatie d.m.v. (externe) stage, IF/detachering
  - Terugkeergarantie
  - Begeleiding bij starten eigen bedrijf.

C. Demotie

Artikel 57b ARAR biedt de mogelijkheid om de medewerker van 57 jaar of ouder op zijn verzoek in een minder belastende functie te plaatsen. De medewerker behoudt daarbij het voor hem geldende salaris en de voor hem geldende salarisschaal maar op zijn salaris wordt een inhouding toegepast. De inhouding is gelijk aan het verschil tussen het salaris van de medewerker en het salaris dat de medewerker zou hebben bij inpassing in de bij de nieuwe functie behorende salarisschaal op hetzelfde salarisnummer.

Door de inhouding op deze wijze vorm te geven verandert de grondslag voor de pensioenopbouw, sociale zekerheidsaanspraken, vakantietoeslag en eindejaarsuitkering niet.

Opbouw van de inhouding.

Om demotie beter toepasbaar te maken in de praktijk wordt voorgesteld de financiële gevolgen bij demotie te verzachten middels een geleidelijke opbouw van de inhouding op het salaris.

Op het moment dat de medewerker heeft verzocht om de toepassing van demotie wordt bezien in welke schaal en salarisnummer de medewerker is ingeschaald en wordt vastgesteld wat het schaalniveau is van de nieuwe functie.

De inhouding is het verschil tussen het salaris in de oude functie en het salaris in nieuwe functie. De medewerker behoudt hetzelfde salarisnummer. Een medewerker ingeschaald op bijvoorbeeld schaal 9 trede 8 zal bij demotie naar een

functie op schaal 8 niveau een inhouding krijgen op het salaris van het verschil tussen schaal 9 trede 8 en schaal 8 trede 8.

De opbouw van de inhouding gaat met 1 trede per jaar. In een standaardsituatie wordt daarmee in 3 stappen de inhouding op het oorspronkelijke salaris[5] gerealiseerd. Tussen de 3 stappen zit een periode van 1 jaar waarbij de eerste stap (inhouding ter grootte van 1 trede) ingaat op het moment dat de medewerker feitelijk belast wordt met de nieuwe functie op het lagere schaalniveau.

De uiteindelijke inhouding betreft het verschil tussen het oorspronkelijke salaris en het fictieve salaris behorend bij de nieuwe functie.

Voorbeeld

Indien een medewerker bijvoorbeeld is ingeschaald op schaal 12, salarisnummer 10, en zijn nieuwe functie is gewaardeerd in schaal 11, wordt bepaald wat het salaris van de medewerker zou zijn bij inpassing in salarisschaal 11, salarisnummer 10. De medewerker gaat per 1 januari 2015 de nieuwe functie vervullen. De totale inhouding beslaat 3 salaristreden: van 12 trede 10 naar 12 trede 9 (stap 1), van 12 trede 9 naar 12 trede 8 (stap 2) en van 12 trede 8 naar 12 trede 7= schaal 11 trede 10 (stap 3).

De inhouding wordt als volgt opgebouwd:

Stap 1 (op het moment waarop de medewerker feitelijk wordt belast met de nieuwe functie). Verschil tussen 12 trede 10 (€4964,-) en 12 trede 9 (€4768,-) = €196,-
Inhouding € 196,- per 1-1-2015

Stap 2
Bedrag stap 1 + verschil tussen 12 trede 9 (€4768,-) en 12 trede 8 (€4573,-) = €391,- (€196+€195)
Inhouding € 391,- per 1-1-2016

Stap 3
Bedrag stap 1 + stap 2 + verschil tussen 12 trede 8 (€4768,-) en 12 trede 7(€4380,- = schaal 11 trede 10) = €584,- (€196+€195+€193)
Inhouding totaal € 584,- per 1-1-2017

Slotopmerking

Gelet op de grote salarisverschillen tussen de groepsfuncties lijkt demotie van de ene naar de andere groepsfunctie niet erg voor de hand te liggen.

---

[5] Indien de demotie meer dan 3 treden betreft wordt voor een zo gelijk mogelijke verdeling over de 3 stappen gekozen. Uitgangspunt is dus dat de inhouding in 3 stappen wordt gerealiseerd en niet dat de opbouw van de inhouding slechts 1 trede per stap kan zijn.

D. Cijfermatig inzicht

Op basis van snel beschikbare data vingeroefening gedaan naar het gevolg van financiële prikkels op het financiële effect van uitstroom. Hierbij is de aanname gedaan dat de uitstroom zich spreid over het kalenderjaar.

Datum uitstroom	Besparing per Fte	Investering per fte	Rendement per fte uitstroom	Aantal Fte benodigd voor 10 mln	Rendement
Vóór 1 maart 2015	€ 52.156,46	€ 27.500,00	€ 24.656,46	406	€ 10.010.522,48
Per 1 april 2015	€ 46.940,81	€ 22.500,00	€ 24.440,81	410	€ 10.020.733,49
Per 1 juli 2015	€ 31.293,88	€ 15.000,00	€ 16.293,88	614	€ 10.004.439,61
Per 1 oktober 2015	€ 15.646,94	€ 5.000,00	€ 10.646,94	950	€ 10.114.590,90

Datum uitstroom	Fte (cumulatief)	Investering per fte	Investering cumulatief	Besparing 2015 cumulatief	Rendement cumulatief
Vóór 1 maart 2015	75	€ 30.000,00	€ 2.250.000,00	€ 4.694.081,34	€ 2.444.081,34
Per 1 april 2015	200	€ 25.000,00	€ 7.250.000,00	€ 10.561.683,01	€ 3.311.683,01
Per 1 juli 2015	350	€ 12.500,00	€ 11.625.000,00	€ 15.255.764,35	€ 3.630.764,35
Per 1 oktober 2015	1200	€ 5.500,00	€ 18.225.000,00	€ 28.555.661,47	€ 10.330.661,47

Conclusie: In combinatie met een financiële prikkel zal de uitstroom bijzonder sterk moeten stijgen (tot 1200 Fte), om een besparing van 10 mln te realiseren. Hoe later in het jaar Fte's uitstromen, hoe kleiner het effect op de kostenbesparing.

<u>Oudere medewerkers</u>
Daarnaast is gekeken naar de 63/65-plussers (voor tabellen zie bijgevoegd Excelbestand). Belangrijkste inzichten staan hieronder.

De groep 63-plussers wordt jaarlijks groter. De gemiddelde uitstroomleeftijd uit deze groep was in 2014 64,9 jaar, een toename van 7 maanden tov 2013. Desondanks kun je je afvragen hoeveel je wilt investeren in uitstroom voor deze medewerkers. Zonder sturing lijken deze medewerkers de dienst toch wel binnen 2 jaar te verlaten, de groep 65-plussers in de organisatie is immers nog steeds gering (77 fte).

De loonkosten van 65-plussers bedragen een ruime 4,8 mln. Indien deze groep als geheel per 1 maart 2015 uit zou stromen, waarbij 3 maandsalarissen wordt meegegeven (LET OP: 52% strafheffing), leidt dit tot een kostenbesparing van 1,8 mln in 2015 en 4,8 mln in 2016.

Reeds bekende uitstroom 2015
Het is al bekend dat vóór 1 april 2015 96,8 fte uitstroomt. Voor heel 2015 is 152,6 Fte uitstroom al bekend.

	Som van FTE
Januari	65,28
Februari	19,25
Maart	12,33
April	16,14
Mei	6,38
Juni	11,19
Juli	3,5
Augustus	2,6
September	7,14
Oktober	1,67
November	2,8
December	4,37
Eindtotaal	**152,65**

2. Overige Mobiliteit bevorderende ideeën/instrumenten:

2.1. Maand van de mobiliteit in maart → 'Mobiliteitsmaart'

Maand met activiteiten, extra communicatie, aandacht vanuit managers, gesprekken met medewerkers en loopbaanadviseurs die voorlichting geven, Werkplus extra onder de aandacht brengen.

Doel:

- Bewustwording belang van mobiliteit/duurzame inzetbaarheid,
- verkennen van persoonlijke loopbaanwensen en –mogelijkheden,
- Netwerk vergroten,
- Nieuwe werkervaring opdoen zowel binnen als buiten Belastingdienst.

Programma:

- Kick off met een meet&Greet employabilit
- Alle managers (met hulp van EC) voeren mobiliteitsgesprekken met hun medewerkers.
- Mogelijkheden verkennen: (lunch)gesprekken met mensen in andere functies, speeddaten, mobiliteitsmarkt, workshops, netwerkborrel.
- Werkervaring: kijkje in de keuken, snuffelstage, detachering, ruilen met collega's, wisseling van werkplek, meeloopdagen.

- Droombaancontest (winnaar mag dag meelopen in droombaan), etc.

Succesvolle voorbeelden:

- Loopbaan4daagse voor ambtenaren in Limburg,
- Week van de Arbeidsmobiliteit in Noord Veluwe en het Westland.
- Mobiliteitsmaart EZ

2.2. Taskforce jeugdwerkloosheid:
We hebben op verzoek van Lodewijk Asscher de intentieverklaring getekend als Belastingdienst (we zijn de vertegenwoordiger van het Rijk) om jeugdwerklozen te helpen aan werk te komen. Dit kunnen we op bestuurlijk niveau inzetten als ruilmiddel voor regeling voor uitstroom ("ik maak graag plaats maken voor de volgende generatie").

2.3. Werkplus
Biedt de mogelijkheid om "los te komen" van je huidige werk en te ervaren dat ander werk op een andere plek ook leuk kan zijn. Door onze medewerkers te laten wisselen van baan door te werken op tijdelijke klussen creëren wij een leeromgeving waarin onze medewerkers een beroep moeten doen op hun initiatiefrijkheid, creativiteit en flexibiliteit. Dergelijke ervaringen maakt hen mentaal meer mobiel. Daarom is het goed om na te gaan we deelname niet minder vrijblijvend kunnen maken bijv. 'comply or explain'.

2.4 Studiefaciliteiten:
Er is al het besluit genomen om studiefaciliteiten op art.59 wat op te rekken"door medewerkers die een loopbaanafspraak maken (afspraken over de weg naar een andere functie i.p.v. garantie op baan) 100% scholingskosten te vergoeden en 50% tijd. De basis hiervoor is een schema met afwegingscriteria voor leidinggevenden die aansluiten bij geleide mobiliteit. Het memo gaat volgende week verspreid worden in de dienst om toe te passen.

2.5 Bevorderen ZZP
Wil je ZZP'er worden? Dan doe je je eerste opdracht van max. een half jaar bij ons. Dat biedt de mogelijkheid op een referentie en een eerste inkomen. Daarna geldt de "draaideurconstructie".

2.6 Gericht sturen op mobiliteit door alle managementlagen.
Hierbij kunnen prestatie afspraken gemaakt worden, bijvoorbeeld ten aanzien van het aantal bewegingen in een team per jaar.

2.7 Overgang naar Functiegebouw Rijk
Functiegebouw Rijk geeft inzicht in kennis en kunde die gevraagd wordt bij een bepaalde functie en vergelijkbare functies. Door een eenduidige manier van beschrijven van functies is het voor medewerkers makkelijker om hun huidige functie en functie eisen te vergelijken met andere functies binnen de Rijksoverheid. Voorbeelden hiervan is de overgang van penitiaire medewerkers van DJI naar de Douane of de overgang van penitiaire medewerkers van DJI naar een functie van weginspecteur bij Rijkswaterstaat.

2.8 Verplichte functieroulatie

In navolging van enkele bedrijven (bijv. het Ministerie van Buitenlandse Zaken) kan de Belastingdienst de keuze maken om over te gaan tot verplichte functieroulatie. Hierbij zou iedereen na een aantal jaren bijv. 5 tot 7 jaar een andere functie moeten gaat vervullen binnen de organisatie. Een ander voorbeeld van deze aanpak is Siemens. Hier wordt van iedere medewerker verwacht dat er na ongeveer 2 tot maximaal 5 jaar van functie gewisseld wordt. Zo ontstaat een psychologisch contract tussen manager en medewerkers wat nooit erg verouderd is. Eén van de problemen in het verleden was vaak dat de leidinggevenden niet wilden meewerken aan het vertrek van hun goede mensen. Door de verwachte roulatie op te nemen in aanstellingsbrieven en functioneringsgesprekken, is het echter bespreekbaar en acceptabel geworden.

Bijlage 3.

Verslag van gesprek met **MobiliteitsCentrum en HRM Organisatie Advies bij Rijkswaterstaat**, 19/12/2014.

Om invulling te geven aan een taakstelling heeft RWS in de afgelopen jaren actief gestuurd op het bevorderen van mobiliteit en uitstroom.

Filosofie achter RWS aanpak: Het gaat bij het bevorderen van mobiliteit altijd over de interactie tussen managers en medewerkers. Managers bij elkaar zetten en delen van ervaringen over bepaalde medewerkers. Denken vanuit klein naar groot.

Aanpak:

Startbijeenkomst voor HR adviseurs:

Landelijke bijeenkomst voor HR adviseurs: een aparte bijeenkomst georganiseerd voor alle HR adviseurs om ook hen mee te nemen in de doelstellingen en hen waar mogelijk mee te laten denken. Ze hebben door deze bijeenkomst dezelfde informatie als alle managers zullen krijgen tijdens hun startbijeenkomst.

Startbijeenkomst voor alle managers:

Een landelijke bijeenkomst organiseren voor alle RWS managers. Deze bijeenkomst bestaat uit meerdere onderdelen. Door alle informatie in die ene dag voor het voetlicht te brengen belast je de managers niet teveel (snel en efficiënt). Deze landelijke bijeenkomst werd op meerdere tijdstippen gegeven zodat iedereen de kans had om deel te nemen. Deelname niet te verplichten, maar deze bijeenkomst zo interessant maken dat managers vanzelf komen. Daarom veel investeren in een leuk en inspirerend programma op een aansprekende locatie (Spoorwegmuseum Utrecht), goede sprekers en tevens heldere documentatie om mee naar huis te nemen. Kortom. Alles is erop gericht om managers te verleiden om er echt mee aan de slag te gaan. Managers moeten het gevoel hebben dat het ze gaat helpen. Iedereen kreeg en naslagmap mee om terug te kijken. Alle managers zaten hierbij door elkaar en er was altijd een MT lid aanwezig die gewoon deelnemer was. Op die manier werd duidelijk dat het ieders uitdaging is.

Deel 1 van de startbijeenkomst: Onderwerp: leiderschap en mobiliteit door zie linkedin-profiel: Linkedin

Hij heeft dit onderwerp samen met RWS ontwikkeld, erg inspirerende aftrap van deze dag. Veel consternatie en emotie tijdens deze presentatie.

Deel 2 van de startbijeenkomst: Onderwerp: regelgeving, dossiervorming, etc.
Inhoud: circulaire, VWNW, Rol van EC, Rol Manager, Rol HR adviseur, Arar mogelijkheden, pup. Inhoudelijk een belangrijke, maar taaie workshop. Hierbij werden ook MT leden betrokken om voorbeelden te geven uit hun eigen werkpraktijk om te laten zien dat iedereen er mee te maken heeft. Al deze informatie kwam uiteindelijk in een werkmap die alle deelnemers kregen toen ze naar huis gingen.

Deel 3 van de startbijeenkomst: Alle beschikbare interne en Rijksbrede instrumenten.

Deel 4 van de startbijeenkomst: Loopbaan.
Inhoud: Hoe ga je met iemand in gesprek over mobiliteit. Welk potentieel heeft iemand en welke ontwikkeling is er mogelijk. Hierbij werd het goede gesprek tussen managers en medewerkers geoefend. Niet mensen in hokjes stoppen, het gaat altijd om maatwerk. Elementen:
A. Gesprek met accent op transformeren
B. Gesprek met accent op afscheid.

Dit werd door [redacted] gegeven (linkedin [redacted]). Hij gaf aan het einde van zijn sessie iedereen een boek mee. Dit cadeau zorgde ervoor dat iedereen bleef tot het einde en niet na de lunch terugging. Je kreeg het boek pas als je een evaluatie had ingevuld en had aangegeven wat het vervolg voor jou moet zijn.

Na deze landelijke startbijeenkomst begint het echte werk:
Na deze bijeenkomst gaan managers in intervisiegroepen (gelijkgestemde managers) verder met de opgedane kennis. Iedereen brengt hierbij een casus in vanuit zijn eigen team. Ook experts nemen deel aan deze intervisiebijeenkomsten. Een landelijke coördinerend projectteam bepaalde welke specialisten aanschuiven. Aan de hand van Kolb leercurve model wordt vervolgens gewerkt aan ieders casus. Om de 14 dagen kom je terug bij elkaar en laat je aan elkaar zien wat je hebt gedaan. Dit gaat door totdat er een oplossing (exit) is.

Centrale monitoring vindt hierbij plaats op:

- Hoeveel medewerkers er uiteindelijk vertrokken en doorstromen.
- Het aantal vacatures en het aantal loopbaantrajecten.

- Tijdigheid van besluiten in P-direct. Dit zegt namelijk iets over hoeveel aandacht er is voor de medewerkers. Er is een verband te zien tussen deze tijdigheid en de resultaten tav mobiliteit. Ook extra periodieken en bijzonder beloning wordt gemeten.
- Aantal loopbaanscans wordt ook gemeten.

Bovenstaande elementen worden gerapporteerd aan het MT. Benchmarking tussen onderdelen vindt plaats binnen het MT aan de hand van deze rapportage. Het gevolg/effect hiervan op MT niveau→ echt sturen op mobiliteit en leren van elkaar.

Algemene opmerkingen:

- Het was allemaal niet verplicht, maar liep al snel helemaal vol. Op alle dagen was er iemand van het MT aanwezig. MT leden waren gewoon een deelnemer, ofwel één van de aanwezige managers. Ook de OR kon actief deelnemen aan de landelijke startbijeenkomst.
- Investeer in een goede locatie en aansprekende sprekers om mensen te enthousiasmeren er naar toe te gaan. Er moet een gevoel ontstaan dat als men niet gaat men iets mist.
- Het werd op die startbijeenkomsten ook helder dat een deel van de managers ook tot de doelgroep behoorde. Het moet daarom veilig zijn, ondanks dat heeft men ervoor gekozen om niet gescheiden managementlagen te hebben, maar ze bij elkaar te zetten.
- Indien mensen extren in beweging moeten komen wordt gezocht naar een andere functie bij ABP gelieerde bedrijven. Bedrijfsleven wordt namelijk al snel moeilijk voor ambtenaren.
- Het percentage van mensen die een eigen bedrijf willen hebben en beginnen is minimaal. Investeer daar niet teveel in. Men zoekt ook altijd naar een duurzame oplossing.
- Wie was de trekker? Antw: [redacted]EC), waarom niet iemand vanuit de managementlaag? Antwoord: bevorderen van mobiliteit is een vak. Dus iemand moet wel verstand hebben van mobiliteit. En effecten die mobiliteit bevorderen. Weten welke expertises er zijn, hoe FGR werkt, hoe mensen kunnen reageren. Als het iemand uit de business is dan moet er een sterk inhoudelijk projectteam omheen staan.
- RWS heeft met name vrijwillige van werk naar werk trajecten gedaan. Er is veel binnen het ARAR waar we gebruik van kunnen maken. Dus dan koppel het project aan een vage houtskool, niet veel uitwerken op

detailniveau. Aangeven dat je bezig bent met financiële krimp. Centraal financieren. Overleggen de bonden. En hen hierin meenemen.

- Vooral centraal sturen, ook op het gebruik van regelingen. Anders gaat het mis. Het is dan ook veel makkelijker monitoren of het goed gaat of niet.
- RWS heeft in, door en uitstroom aan elkaar gekoppeld, dus niet alleen gestuurd op uitstroom.
- Op intranet heeft RWS een aparte pagina (mobiliteitsplein) daarin staat informatie voor manager, medewerker om alles nog een keer terug te zien. Tevens veel blijven communiceren over allerlei mobiliteitstrajecten en aspecten. Het is normaal geworden om bezig te zijn met mobiliteit. Geen andere naam verzinnen, het maakt niet uit hoe het heet, het moet gewoon gebeuren.