Bundel van de MT Belastingdienst van 10 maart 2014

1 Opening en vaststellen agenda

Aantekeningen.pdf

2 presentatie B/CA roadmap gegevens

Aantekeningen.pdf

3 Rondvraag

Aantekeningen.pdf

4 Actualiteiten

Aantekeningen.pdf

5 Besluiten- en actiepuntenlijst MT Belastingdienst 24 februari 2014

Besluiten- en actiepuntenlijst MT Belastingdienst 24 februari 2014.pdf

Aantekeningen.pdf

6 Roadmap digitale dienstverlening voor bedrijven

20140120 Oplegnotitie MTBD roadmap digitale dienstverlening BEDRIJVEN.docx

20140220 Roadmap digitalisering bedrijven v0.9.pptx

Aantekeningen.pdf

7 Het Nieuwe Werken/Evaluatie Programmabureau

7.1 Wegwijzer Het Nieuwe Werken

Notitie aanbieding Wegwijzer HNW Belastingdienst.pdf

HNW Belastingdienst Wegwijzer.pdf

Aantekeningen.pdf

7.2 Arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden irt Het Nieuwe Werken

Oplegnotitie arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden i r t HNW.pdf

Notitie arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden i r t HNW.pdf

Aantekeningen.pdf

7.3 Evaluatie Programmabureau

Notitie voor MT 10 maart 2014 voortzetting Programmabureau incl bijlagen.pdf

Aantekeningen.pdf

8 Functiegebouw Rijk

140310-MT-FGR-aanbiedingsnota.pdf

140310-FGR-Voortgang tbv MT.pdf

Aantekeningen.pdf

9 Voorwaarden emailgebruik

Nota MT Aanpassing PUB op gewijzigde voorwaarden emailgebruik en gedragscode.pdf

Aantekeningen.pdf

10 Aanpak control personele processen Belastingdienst

Memo aanpak 2014 HR control tbv MT BD.docx

Aantekeningen.pdf

11 Agenda's komende week (worden verspreid met het weekbericht)

Aantekeningen.pdf

11.1 Komende week/weken

12 Terugkoppelingen/mededelingen

Aantekeningen.pdf

13 Ter informatie: bespreeknotitie ADR-rapport W&S

Bespreeknotitie Optimalisatie WS versie 25022014.pdf

AANTEKENINGEN

AANTEKENINGEN

AANTEKENINGEN

AANTEKENINGEN

BESLUITEN- EN ACTIEPUNTENLIJST MT BELASTINGDIENST

24 februari 2014

Nr.[1]	[2]	Omschrijving	Status
09.01		In aanwezigheid van [redacted] (IMB), [redacted] (gedelegeerd BE) en [redacted] (cluster Fiscaliteit DG-Bel) bespreekt het MT de situatie rond het depotstelsel. [redacted] licht toe dat agendering in het MT plaatsvindt omdat de voorstellen voor de release van het FOS-kanaal ook andere bedrijfsonderdelen raken en omdat de invoering van het depotstelsel impact heeft voor vrijwel de hele BD. [redacted] geven een beeld van de historie (sinds 2007) en van de context. De keuze voor het depotstelsel is de eigen keuze van de BD geweest; er was geen politieke noodzaak of druk. Belang is aanzienlijk: 600 mio op rekening, rond de 50.000 depothouders. Met banken aanvankelijk invoering op 1 juli 2009 afgesproken. Steeds opgeschoven. 1 januari 2014 was kritische datum voor banken vanwege SEPA. Banken hebben indringende vragen geformuleerd over repeterend uitstel. Situatie nu: - BD-knelpunt t.a.v. FOS-release - Centric (dat module internetbankieren maakt) geeft aan dat 1 juli niet meer haalbaar is - "uitvoering" nog lang niet klaar voor implementatie (overigens geleidelijke, branchegewijze invoering) - Onduidelijk hoe lang banken G-rekeningen in de lucht (kunnen) houden (genoemd is 1 augustus 2014). **B** MT kiest niet voor een van de scenario's uit het voorliggende memo: het MT wil geen risico's lopen in bestaande processen zonder de zekerheid dat de scenario's een oplossing bieden voor de bredere depotstelselproblematiek. Depotstelsel zal onderdeel uitmaken van de rapportage van de Taskforce afbreukrisico's klantprocessen die aan de staatssecretaris zal worden **A** aangeboden. Daarin zal een voorstel worden opgenomen voor het vervolg. Er wordt niet eerder met de banken contact opgenomen dan nadat met de staatssecretaris is gesproken.	[redacted]
09.02	T	[redacted] meldt slechte bereikbaarheid BelTel afgelopen donderdag en vrijdag vanwege storing bij Equens (latere betalingen toeslagen). Ook maandag nog druk: meer vragen over de 900.000 brieven 1 BRN en dan nu vooral over de betaling en niet over de brief. Eind van de dag ligt er een analyse van BelTel vestiging Groningen.	√
09.03	**T**	[redacted] geeft aan dat met de COR is besproken dat er geen landelijk beleid komt op de e-sigaret. Uit navraag is gebleken dat de meeste andere departementen ook geen dergelijk beleid hebben. Omdat er geen wettelijk	√

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

Nr.[1]	[2]	Omschrijving	Status
		(tabakswet) voorschrift is, is het een gedragsregel die je onderling afspreekt. Bestuurder en COR waren beiden van mening dat het aan het lokale management is om dit, wanneer dit probleem zou spelen in een team, bespreekbaar te maken en op te lossen. In die zin valt de e-sigaret in dezelfde categorie als het maken van afspraken over de dag waarop iedereen binnen is voor werkoverleg, het plaatsen van de fiets in de fietsenrekken e.d. (huisregels/gedragsregels)	
09.04	T	[redacted] kondigt aan dat een aantal MT-leden zal worden benaderd voor een interview over het ORMIT traineeship. Graag medewerking	√
09.05	B	MT neemt kennis van BZK-memo inzake Nuclear Summit; constateert spanning met BD-uitgangspunten HNW. Daarom BZK-bericht niet op Beeldkrant. In plaats daarvan korte mededeling: Den Haag op 24 en 25 maart slecht bereikbaar. Hou daar rekening mee en overleg zo nodig met je leidinggevende. MT zal via VC overleggen	√
09.06	T	[redacted] heeft info Consumentenbond stapsgewijs ontvangen. Systematiek wijkt niet erg af van IPSOS. Blijft dat sprake was van bovengemiddeld moeilijke vragen die bij fiscale achtervang thuishoren	√
09.07	T	Toeslagen Den Haag: baanonzekerheid bij uitzendkrachten door aankondiging afbouw; gingen uit van 3,5 jaar werk. Zie ook weekbericht [redacted]	√
09.08	A	Brieven SRA en NOAB aan stas. Stavaza: [redacted]	[redacted]
09.09	T	[redacted] heeft geen aanvullende onderwerpen halfjaarsrapportage ontvangen	√
09.10	T	Correctie 07.19: ARK heeft audits opgevraagd i.p.v. aangekondigd	√
09.11	B A	[redacted] licht memo vrijgave OLAV/Mijnbd en app toe. MT stemt in met voorstel vrijgave app; eerder vastgesteld maximum van 200.000 blijft gehandhaafd. MT stemt eveneens in met voorstel om OLAV/Mijn BD niet nu vrij te geven. [redacted] komt eind maart met een nieuw voorstel	[redacted]
09.12	T	[redacted] licht memo forecast toe. MT is blij met een dergelijk overzicht. VIA blijft spannend; dinsdagochtend resultaten bekend van herstelactie. Keten auto: beslissing over verzending met opt in of opt out voorgelegd aan stas. Kan ook in avondsessie 3 maart nog even aan de orde komen aan de hand van rapportage taskforce	√
09.13	T	[redacted] licht stand van zaken 1 BRN aan de hand van een presentatie toe. Nadat was vastgesteld dat de weg terug onmogelijk was, is alles op alles gezet om knelpunten weg te nemen. Het MT is blij met de heldere uiteenzetting. [redacted] geeft aan het op prijs te stellen meegenomen te worden in het verhaal: daardoor niet alleen kennis opdoen, maar ook de mogelijkheid krijgen verantwoordelijkheid te dragen. [redacted] signaleert een toename van weerstandsgesprekken aan de BelTel; dat trekt een zware wissel op de informanten. Het beschikbaar krijgen van BI gaat	√

Nr.[1]	[2]	Omschrijving	Status
		helpen. Er zijn nog wel veel foutjes; kijken naar mogelijkheden TOR basisprincipe los te laten. Vraag naar communicatie binnen de BD over 1 BRN te bespreken op 3 maart in de avondsessie. [redacted] beziet mogelijk bijplaatsen capaciteit in communicatie. [redacted] zal worden gevraagd 3 maart aanwezig te zijn.	
09.14	**T**	Stukken over B/CKC ter kennisneming. Doelstelling: gereed op 1 april	√
09.15		MT bespreekt maandrapportage: - [redacted] maakt bedrijfsonderdelen compliment voor acties terugdringen verzuim. - Er is een nieuwe klachtenapplicatie; de cijfers komen uit een query. BI nu even niet betrouwbaar. - Let op: relatie Toeslagen/1 BRN kan leiden tot verschuivingen in financiële zin. - SBA niet bekend bij Toeslagen. Zou worden aangepast in rapportage, maar is niet gebeurd. - Toeslagen is bezig met vervanging inhuur door vast (van 700 naar 900). Tempo's kunnen verschillen; daarom s.v.p. geen schot tussen beide uitgavecategorieën	√

AANTEKENINGEN

Belastingdienst

Belastingdienst

Dienstverlening

Inlichtingen

M

@belastingdienst.nl

Datum
20 februari 2014

Auteur(s)

memo Roadmap digitale dienstverlening BEDRIJVEN

De roadmap digitale dienstverlening geeft vanuit extern perspectief de initiatieven op het gebied van het thema digitalisering weer. De roadmap voor de doelgroep burgers is in mei 2013 vastgesteld in het MTBD. Zoals afgesproken is vervolgens de roadmap vanuit bedrijvenperspectief gerealiseerd.

Hierbij bied ik u de roadmap bedrijven aan met het verzoek deze vast te stellen. Voor de roadmap bedrijven geldt een peildatum van 15 februari en deze is tot stand gekomen in samenwerking met medewerkers van de verschillende organisatieonderdelen (op blz. 2 is een overzicht opgenomen). De opzet, structuur en navigatie is overgenomen van de roadmap burgers.

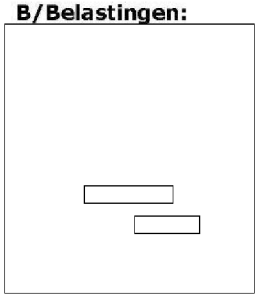
Ondertussen is gestart om een roadmap te ontwikkelen vanuit het perspectief intermediaire partijen.

De kerntaak van het programma digitale dienstverlening is het bijhouden van (externe) ontwikkelingen, monitoren van de initiatieven en hun samenhang binnen de roadmap en (op termijn) nagaan of de initiatieven leiden tot de beoogde lange termijn doelstellingen. In navolging op het vastgestelde proces voor de roadmap burgers, zal ook de roadmap bedrijven ieder kwartaal worden geactualiseerd en wordt deze met een bijbehorende rapportage aan het MTBD aangeboden. Het achterliggende proces om deze actualisatie te realiseren zal voor de roadmap burgers en bedrijven gelijktijdig plaatsvinden. Voor behandeling van de roadmaps in het MTBD zijn er verschillende mogelijkheden:
a. Tijdens één MTBD-vergadering bespreken van beide roadmaps. Voordeel is dat samenhang tussen de roadmaps direct zichtbaar en bespreekbaar wordt.
b. Bespreking tijdens verschillende MTBD-vergaderingen. Voordeel is dat de tijdsbesteding voor het onderwerp roadmaps meer gespreid is.

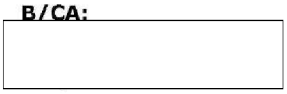
De programma-eigenaar vraagt hierbij het volgende aan het MTBD:
- Vaststellen van de roadmap bedrijven
- Een keuze te maken om de roadmap burgers en bedrijven wel/niet gelijktijdig tijdens een MTBD te bespreken

Betrokkenen Roadmap bedrijven:

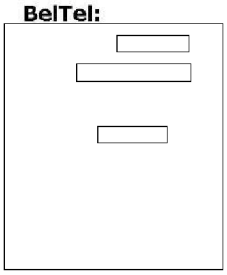
B/Belastingen:



B/CA:



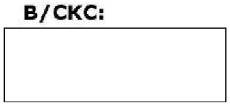
BelTel:



Douane



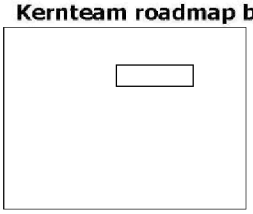
B/CKC:



MinFin



Kernteam roadmap bedrijven:



Presentatie gegeven aan:
IV-overleg
M1-regietafel dienstverlening
CIO-office

Roadmap

Digitalisering Dienstverlening voor Bedrijven*

Versie:15 februari 2014

Inhoud

Roadmap

- Visie
- Afbakening
- Wat verwachten bedrijven
- Ist-situatie
- Digitaliseringsagenda
- Vraagstukken

Broedkamer nieuwe ideeën

Logboek wijzigingen

Wijzigingen


Visie

Visie algemeen

De dienstverlening door overheden moet beter. Bedrijven en burgers kunnen uiterlijk in 2017 zaken die ze met de overheid doen - zoals het aanvragen van een vergunning - digitaal afhandelen.

(Regeerakkoord Rutte II)

Visie MLTP

- Digitale communicatie biedt grote mogelijkheden voor verbetering van de Dienstverlening aan burgers en bedrijven. De ambitie is dat zij de voor hen relevante gegevens makkelijk digitaal kunnen terugvinden.
- Ook zullen zij hun zaken met de Belastingdienst digitaal kunnen regelen, zonder dat kennis van Belastingdienstprocessen nodig is.
- Burgers en bedrijven moeten op elk gewenst moment inzicht krijgen in de stand van hun aangiften, aanvragen, bezwaarschriften, betalingen etc. Informatie over rechten en plichten wordt voor burgers ontsloten op een wijze die aansluit op hun kennis en vaardigheden.
  (Visie MLTP Belastingdienst 2014-2017; resultaat en ruimte)

Visie MLTP

- Verder zullen geleidelijk apps worden geïntroduceerd waarmee burgers en bedrijven bepaalde zaken met de dienst kunnen afhandelen.
- Systemen bieden informatie zo aan dat burgers en bedrijven weten wat er van hen wordt verwacht.
- Voor bedrijven wordt het verplichte gebruik van de SBR-standaard geleidelijk uitgebreid naar meer aan te leveren stromen.
- In de architectuur wordt verankerd dat alle Belastingdienststromen via twee kanalen worden aangeboden*:
  - een basisvoorziening via het persoonlijk domein voor ondernemers;
  - een voorziening via het SBR-kanaal voor de fiscaal dienstverleners en ondernemers die gebruik maken van commerciële softwarepakketten.

  (Visie MLTP Belastingdienst 2014-2017; resultaat en ruimte)

* NB De verplichting tot elektronisch aangifte voor douane is geregeld in de Europese Douanewetgeving (UCC). Er is vastgesteld dat er voldoende aanbieders van software en diensten zijn voor doen van douane-aangiften ook op het niveau van basisvoorzieningen. Als beleid is daarom vastgesteld dat Douane zelf geen basisvoorzieningen gaat aanbieden.

Visie algemeen

Waar het niet nodig is onderscheid aan te brengen tussen burgers en bedrijven wat betreft digitale voorzieningen, doet de BD dat niet (staand beleid):

- Naast system-to-sytem is er één persoonlijk domein voor burgers en bedrijven, mijnbelastingdienst, waar elk bedrijf op aangesloten is.
  (Visie E-dienstverlening)
- Er is gekozen voor één gezamenlijke berichtenbox voor zowel burgers als bedrijven () is één functioneel geïntegreerde berichtenbox met daaronder één samenhangende voorziening en techniek. Overheidsorganisaties en gemeenten hebben één koppelvlak. Burgers en bedrijven hebben in die situatie één ingang
  (Bestuurlijke overleg MFG)
- Mijnbelastingdienst is toegankelijk via authenticatie- en autorisatiemiddelen voor particulieren én bedrijven (DigiD, eHerkenning).
  (Visie e-dienstverlening bedrijven)
- We sluiten aan op het eID stelsel NL.() In het onderdeel machtigingen van dit stelsel kunnen burgers en bedrijven zelf bepalen wie hen mag helpen. () Het stelsel biedt ook ondersteuning aan wettelijke vertegenwoordigers en nabestaanden.
  (Besluit MTBD maart 2012, nav Migratie-aanpak A&A versie 2.1)

Visie portaal

- Dit persoonlijk domein (MijnBelastingdienst) is de vertrouwde omgeving waarbinnen naast burgers ook bedrijven hun transacties met de Belastingdienst kunnen (laten) afhandelen, en waarbinnen de resultaten van die transacties worden gepresenteerd.
- Een gemeenschappelijk Ondernemingsdossier, beheerd door de ondernemer, waaruit de Belastingdienst de benodigde gegevens op kan halen, is -zeker voor de massale processen -komende jaren nog een brug te ver.
  (Visie e-dienstverlening bedrijven)

- Bij Douane wordt samen met andere toezichthouders toegewerkt naar een Single Window Omgeving
  (Staand beleid)
- Het digitale ondernemersplein is voor de Belastingdienst niet het exclusieve kanaal voor fiscale informatie aan ondernemers, maar één van de kanalen.
  (Besluit MTBD)

Visie Digitaal contact

- Ook vertrouwelijke communicatie tussen bedrijf en Belastingdienst verloopt via mijnbelastingdienst, in plaats van via onbeveiligde e-mail.
  (Visie e-dienstverlening bedrijven)

- Externe email voor dossiergebonden verkeer wordt gebruikt in individuele trajecten () is niet een nieuw Belastingdienstkanaal () Er komen geen brievenbussen en massaal emailverkeer wordt niet opengesteld.
  (Principebesluit MTBD nav memo 'Gebruik externe email bij de Belastingdienst')

Visie A&A

- De overheid beperkt zich tot het beschikbaar stellen van basisvoorzieningen voor transacties met de overheid. Marktpartijen leveren toegevoegde-waardediensten, zoals ondersteuning van complexere en langere bevoegdheidsketens bij de uitvoering van transacties.
  (Migratieaanpak authenticatie & autorisatie, 19 maart 2012)

- Zolang DigiD hoog (eID) er niet is, toe te staan dat de bedrijven waarbij de rol van burger en bedrijf samenvallen (de eenmanszaak) voor korte termijn DigiD te gebruiken.
  (A3-Commissie)

- We gaan uit van wederzijds erkennen van elektronische identiteiten van lidstaten EU.
  (Commissievoorstellen EU aan Eerste Kamer 12 juli 2013).

Visie E-betalen

Via MijnBelastingdienst kunnen ook betalingen worden verricht, overeenkomstig het ‘ontwikkelplan betalingsverkeer’
(visie E-dienstverlening)

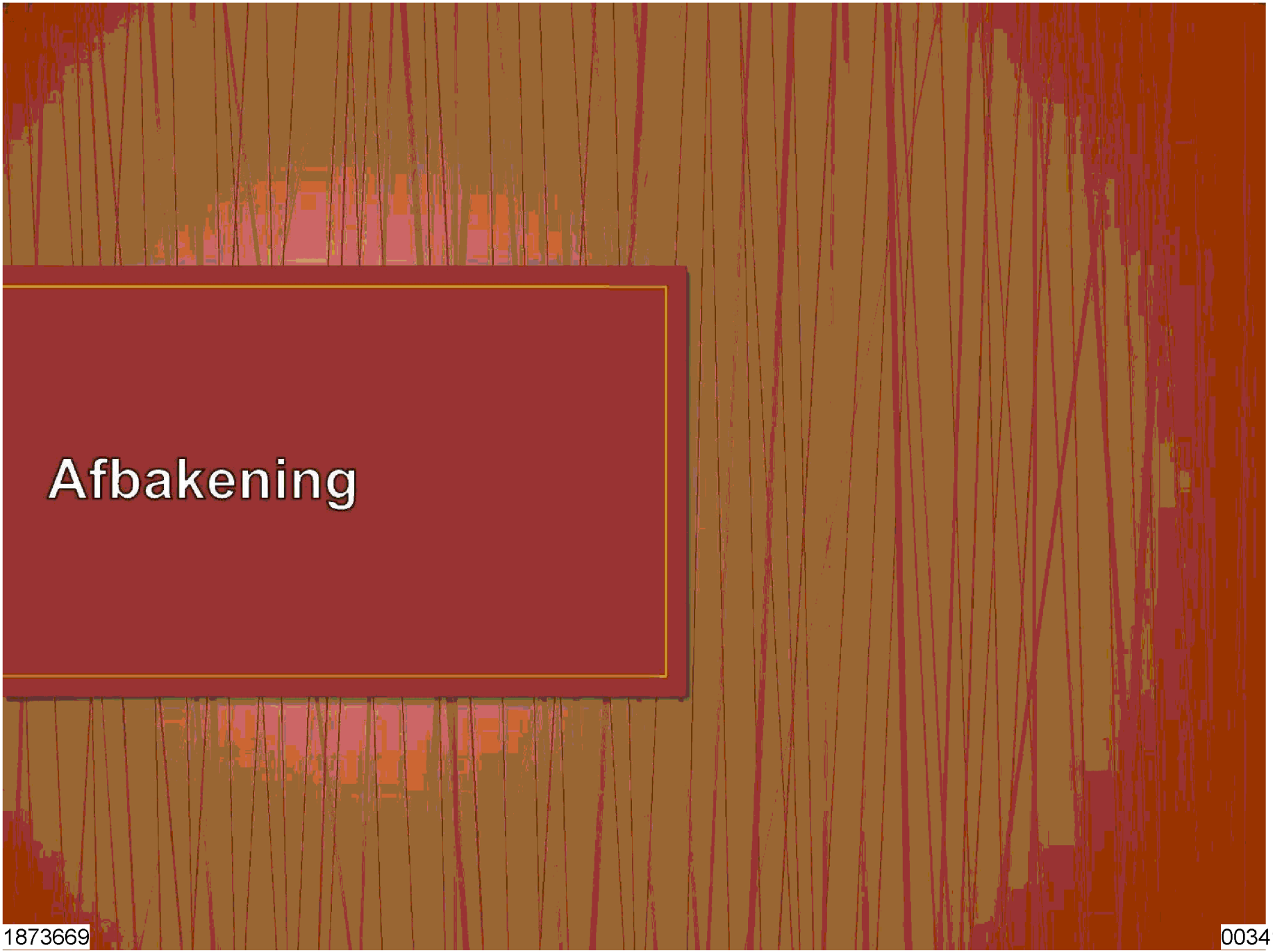
Visie op digitalisering

Leidende beginselen uit:
Notitie Kwaliteit in de Keten, programma iBelastingdienst

WAT VERWACHTEN BURGERS EN BEDRIJVEN VAN ONS:

- Ik weet welke gegevens ik moet verstrekken.
- Ik hoef gegevens maar één keer en op één plek aan te leveren of te wijzigen.
- Ik weet welke gegevens derden over mij verstrekken.
- Ik weet voor welke doelen gegevens van en over mij worden gebruikt.
- Ik weet op welke wijze ik onjuiste gegevens van en over mijzelf en daarop gebaseerde beslissingen kan (laten) corrigeren of verwijderen.
- Ik weet dat de Belastingdienst zorgt voor een goede beveiliging van mijn gegevens en dat er vertrouwelijk en integer met mijn gegevens wordt omgegaan.
- Ik weet dat de Belastingdienst mijn gegevens niet langer bewaart dan wettelijk is toegestaan.

(Bron: Notitie Kwaliteit in de Keten, programma iBelastingdienst)


Afbakening

Afbakening (1)
Roadmap

Deze roadmap:

- is een vervolg op de roadmap burgers;
  Zie volgende sheet voor verschillen burger-bedrijf.
- brengt de digitale ontwikkelingen in kaart voor bedrijven die ten behoeve van fiscale regelingen en/of grensoverschrijdend goederenverkeer:
  - zelf aangifte/transactie doen
  - dit hebben uitbesteed aan fiscaal dienstverleners
- geeft inzicht in onderliggende visies;
- focust op extern zichtbare effecten voor bedrijven;
- geeft ook inzicht in de activiteiten die intern nodig zijn;
- benoemt de vraagstukken die nog nader beleid vragen.

Begin 2014 uitbreiden met specifieke ontwikkelingen voor intermediaire partijen zoals fiscaal dienstverleners en software-ontwikkelaars

1873669 00341

Afbakening (2)

Roadmap

Aspecten en doelgroepen	Roadmap burger	Roadmap bedrijven	Roadmap Inter-mediairs
Burger als handelende partij voor zichzelf	x		
Burger als handelende partij namens een andere burger	x		
Bedrijf als handelende partij voor zichzelf		x	
Medewerkers als handelende partij namens bedrijf		x	
Douane expediteur als handelende partij voor zichzelf of namens een bedrijf		x	
Fiscaal dienstverleners voor burgers en bedrijven			x
Huba extern voor burgers			x
Toeslagservicepunten voor burgers			x
Partijen die software ontwikkelen ter ondersteuning van digitale dienstverlening			x

1873669 00341

Afbakening (3)

Bedrijven

- Bedrijven zijn te definiëren als natuurlijke personen en rechtspersonen die een onderneming drijven.
  Een voorbeeld van een natuurlijke persoon is de rechtsvorm eenmanszaak. Bij een rechtspersoon is dat bijvoorbeeld een BV, NV of CV.
- Indien een onderneming wordt gedreven zonder personeel, wordt gesproken van een Zelfstandige Zonder Personeel (ZZP)

1873669 00341

Afbakening (4)
Verschillen burger/bedrijf

1. Burger heeft recht op elektronisch aangifte doen / bedrijf heeft plicht tot elektronisch aangifte doen.
   - Ondersteuning voor niet-digivaardige burger, bedrijven worden verondersteld digivaardig te zijn.

2. Burger is meestal geen ondernemer, een ondernemer is meestal ook burger
   - Voor bedrijven zonder personeel (ZZP met de rechtsvorm eenmanszaak*) sluiten we zoveel mogelijk aan bij zijn ingang als burger.

3. Bedrijven zijn verplicht administratie te voeren, burgers niet.
   - Ze besteden vaak uit aan professionals (B-to-B netwerkomgeving). Belastingdienst richt zich daarbij nadrukkelijker op samenwerking/co-creatie met fiscale ketenpartijen en ondersteunen de Fiscaal Dienstverlener.

1873669 00341

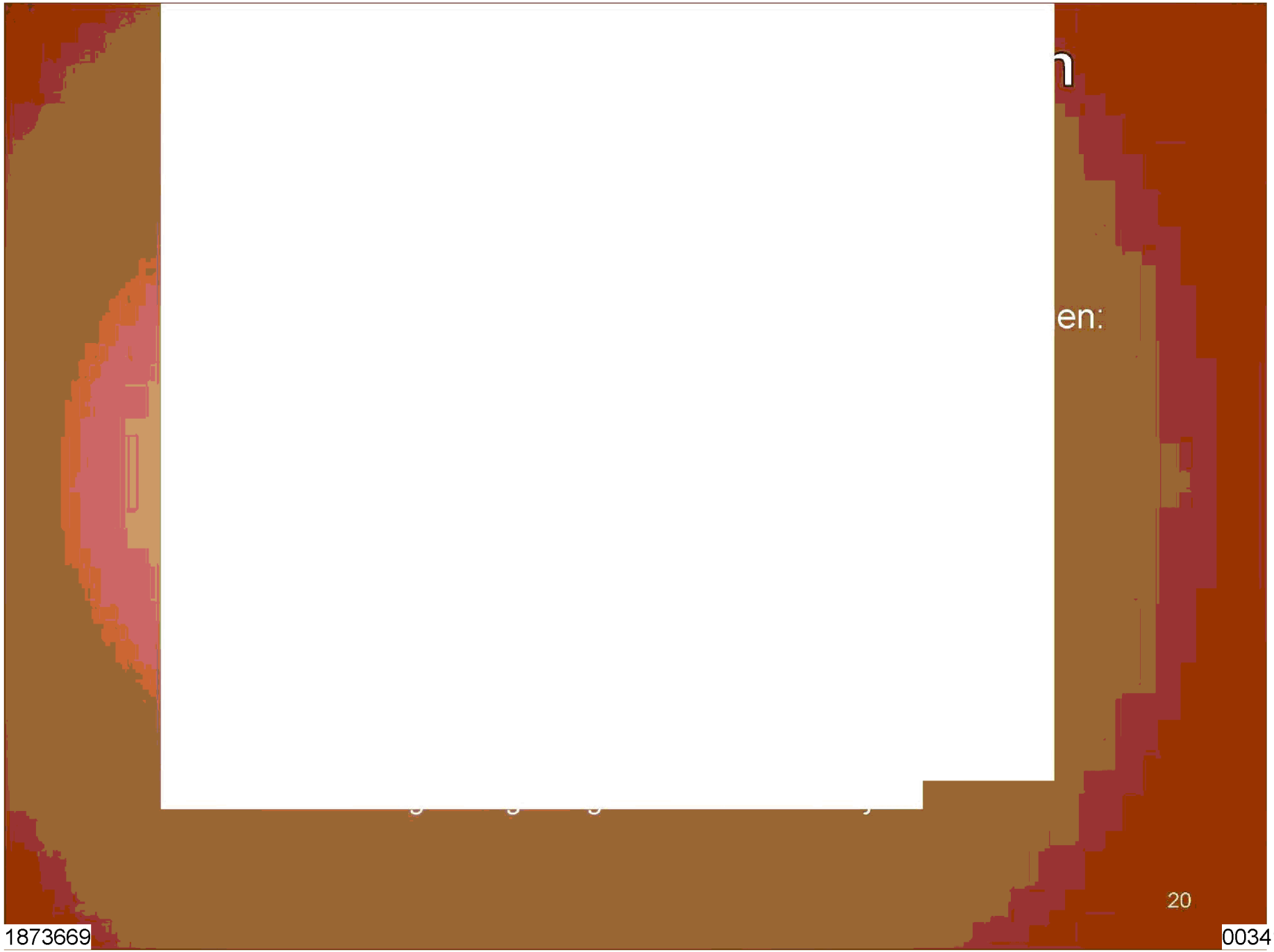
Afbakening (5)

Verschillen burger/bedrijf (vervolg)

- Bedrijven of intermediaire partijen aan wie ze uitbesteden gebruiken vaak softwarepakketten (B-to-B netwerkomgeving). Bij bedrijven wordt gestuurd op system-to-system (met Digi-poort). Daarnaast is een basisvoorziening vanuit de Belastingdienst beschikbaar voor het doen van elektronische aangiften (met minder ondersteuning dan bij burgers).

4. Grotere bedrijven hebben te maken met complexe materie en maken meestal gebruik van adviseurs.
   - Het accent voor grotere bedrijven ligt bij het stimuleren van Horizontaal Toezicht en minder bij dienstverlening.
   - *NB: Bij Douane worden bedrijven en intermediairs niet als aparte doelgroepen onderscheiden en vormt dienstverlening een belangrijk thema.*

1873669 00341


n
en:
20

Wat verwachten bedrijven?

Wat verwachten bedrijven?

Twee pijlers:

- Onderzoek (O&M)
- Klantsignalen (telefonie, balie, website, webcare, overleggen met branche- en koepel-organisaties, klachten, etc.)

1873669 00341

Wat weten we al? (1)

- Totale doelgroep: 1.250.000
  - 94% MKB-bedrijven tot 10 werknemers,
  - 869.000 zonder personeel
  - Ca. 150.000 oprichtingen (2012 CBS)
  - Ca. 100.000 opheffingen (2012 CBS)

Aandeel 'natuurlijke personen' binnen ZZP: 80%

Aandeel starters zonder personeel: 85%

54% van mkb heeft te maken met alleen IB en OB (slechts 3% met alle grote belastingmiddelen (IB, VPB, OB, LH).

- 40% besteedt deels uit, 38% alles, 22% zelf. Van zelfaangevers krijgt 25% advies/hulp.
- Het doen van administratie is een van de vele activiteiten van een onderneming. Belastingen doen is daar een beperkt onderdeel van.
- Er is behoefte aan e-mail-contact (30% start, 23% ZZP).

Wat weten we al? (2)

Fiscale monitor zzp/starter

	Starter (%)	ZZP (%)
Website BD eerste infobron	58	54
Aangifteproces moeilijk	16	17
Geen grip op nakomen fiscale verplichtingen	9	6
Geen kennis administratieve verplichtingen	24	18
Geen kennis fiscale verplichting	10	6
Kennis niet/nauwelijks toereikend zelf fiscaal uitvoeren	32	27
Weet niet hoe wijziging door te geven (inclusief bezwaar/klacht)	16	12
Noodzaak hulp bij adm/fisc taken	47	43
Slecht inzicht in mogelijkheden om hulp in te schakelen	13	15
Onvoldoende financiële middelen voor inschakelen hulp	20	26
Onvoldoende terugvalmogelijkheen in sociale netwerk	27	33
Beroep doen op hulp/advies	37	23

Wat weten we al? (3)

Fiscale monitor zzp/starter

Invulling hulp/advies	Starter	ZZP
Uitbesteden commercieel	25	30
Hulp uit netwerk (vrienden, kennissen)	75	70
	-----	------
	100	100

Wat weten we al? (4)

- De meeste ondernemingen hebben een (zeer) tevreden tot neutraal oordeel over de duidelijkheid van de aangifteprogramma's.
- De aangifteprogramma's voor loonheffing en omzetbelasting worden het vaakst als (zeer) duidelijk beoordeeld. Over de programma's voor vennootschapsbelasting en inkomstenbelasting heeft men vaker een neutrale mening.
- Een groot deel van de ondernemingen vindt het doen van aangifte via de website van de Belastingdienst (zeer) gemakkelijk of staat er neutraal tegenover.
- Met het aangifteprogramma vennootschapsbelasting heeft men de meeste moeite, 14% vindt het (zeer) moeilijk.

Wat weten we al? (5)

Topvragen algemeen BelastingTelefoon Ondernemers:

- Waarom heb ik een aanmaning/dwangbevel gekregen?
- Kort (telefonisch) uitstel van betaling / betalingsregeling.
- Ik heb een aangifte/ verzoek/ brief ingediend. Wanneer krijg ik bericht?
- Inloggegevens voor beveiligde gedeelte van internetsite/ inlogproblemen.
- Ik heb een beschikking ontvangen. Wanneer krijg ik mijn geld.
- Aanmelden/ wijzigen onderneming.
- Betalingskenmerk kwijt.

Wat weten we al? (6)

Topvragen middelgerelateerd:

- Loonheffing:
  - WGA% (gedeeltelijke arb. ongeschiktheid), dit speelt in januari.
  - Waarom een aanslag opgelegd?
- Inkomstenbelasting:
  - in juli vragen over de garantieposten (aangifte ingediend voor 1 april)
  - in januari vragen over uitgereikte aangifte en de voorlopige aanslagen.
- Omzetbelasting:
  - Waarom een aanslag opgelegd? Maandelijks aan eind van de maand en 4x per jaar de kwartaalpiek (eind februari, mei, augustus, november).

Wat verwachten bedrijven?

- Het merendeel staat er positief tegenover om de aanslagen van de Belastingdienst in de toekomst digitaal te ontvangen.
- Bedrijven vinden het prettig om alles van de Belastingdienst bij elkaar te hebben. Inloggen op meerdere portals voor belastingzaken is te omslachtig.
- Betalingsvoorkeuren:
  - FiNBOX: vertrouwde bankomgeving en geagendeerd betalen.
  - Overheidsportal met iDEAL-betaling: overzicht aanslagen en facturen op één plek en archief
  - Email-accept: nauwelijks voorkeur, heeft geen beeld van veilig werken met gevoelige gegevens
  - Indien geagendeerd betalen niet mogelijk is bij de betalingsmogelijkheid, dan zou men graag via e-mail herinnerd worden als betaaldatum bijna is verstreken.
- ZGO en MGO verwachten dat ze meerdere personen kunnen autoriseren bij belastingbetalingen. MKB-er verwacht dit niet/nauwelijks.

Wat verwachten bedrijven
(douane-persectief)

- Er is behoefte om belastingzaken en douanezaken te kunnen scheiden in een portaal.
- Wederkerige digitale communicatie: over en weer bestanden uitwisselen.
- Track & trace aangiften (status behandeling, komt er controle)


Ist bedrijven

Ist kanalenoverzicht

Geboden (basis)voorzieningen Belastingdienst/ketenpartijen

- Portals:
  - PDO,
  - EU-BTW
  - Eurovignet
  - VAT on e-services (voor buiten EU-gevestigden)
  - Antwoord voor bedrijven (CDIU vergunningaanvraag)
- Transactiehulpmiddelen:
  - FOL 2 (offline formulier): 6 (inclusief burger)
  - FOL 3 (online formulier): 106 (inclusief burger)
  - FOL 1 (papier/post): 258 (inclusief burger)
- Website (bv startersinformatie en voorzieningen (bv uitstel/bezwaar)
- Webcare en overige digi-care (zie aparte sheet)
- Apps (alleen meldaccijnsapplicatie)
- E-mail
- RSS
- SMS

Ist kanalenoverzicht

System-to-system

- Ketenlogistiek:
  - BAPI KPN PKI (voormalig diginotar)
  - Digipoort OTP
  - Digipoort ProcesInfrastructuur PKIoverheid services certificaat
  - FOS/FTP
- Berichtformaat
  - XBRL
  - XML
  - Edifact

Ist-kanalenoverzicht

Ad webcare en overige digi-care

- Webcare
  - Twitter
  - YouTube: Belastingdienstkanaal
  - Forums:
    - Higherlevel.nl
    - Hallo.kvk.nl

- Overige digi-care
  - SMS
  - RSS
  - E-mail

Ist

PD ondernemers

- Ruim 1 miljoen actieve gebruikers (3,5 mln. accounts)

Ist

Aantallen: IB

- Jaarlijks 960.000 aangiften IB winst. Aantal dossiers (belastingplichtigen) 710.000
- 163.000 via basisvoorziening
- 796.489 via system-to-system (500 – 1000 door zelfaangevende bedrijven, overig door FD)

Ist Aantallen:

VAR (Verklaring ArbeidsRelatie)

Totaal 2012

Soort VAR	Regulier	Via AC	Totaal
ROW	62.162	29.328	91.490
LOON	5.733	774	6.507
WINST	162.339	182.040	344.379
DGA	13.341	16.040	29.381
BBS	5.258	0	5.258
TOTAAL	248.833	228.182	477.015

ROW = Resultaat Overige Werkzaamheden
DGA = Directeur Groot Aandeelhouder
BBS = Buiten behandeling
Regulier = Normale aanvragen
AC = Automatische Continuering

Ist

Aantallen: OB

OB-stroom:

- Jaarlijks 6.800.000 aangiften OB. Aantal dossiers (belastingplichtigen) 1.050.000
- 4.350.000 basisvoorziening
- 2.430.000 system-to-system (14.000 door zelfaangevende bedrijven, overig FD)

Gerelateerd

- BTW terugvragen uit andere EU-landen: EU-BTW 50.000
- VAT on e-services: 39 bedrijven uit niet EU-land,
- Suppleties 550.000 (40% via basisvoorziening)

Ist

aantallen VPB

- Jaarlijks 550.000 aangiften VPB (VA/DA).
- Aantal dossiers (belastingplichtigen) 295.000
- 3.600 basisvoorziening
- 544.000 system-to-system (500 – 1000 door zelfaangevende bedrijven, overig FD)

Ist:

Aantallen: LH

- Jaarlijks 8.000.000 aangiften LH (maandelijks ingediend).
- Aantal dossiers (belastingplichtigen) 378.000
- 400.000 basisvoorziening
- 7.500.000 system-to-system (m.n. door salaris-servicebureau's, beperkt aantal zelfaangevers)

EersteDagMelding:
indicatie meldingen per maand:

- internet 2.100
- software 5.200
- bestanden 1.000

Ist

aantallen: Auto

- MotorrijtuigenBelasting:
  9.421.000 miljoen belastingplichtigen, 6,2 miljoen aangiften
- Belasting van Personenauto's en Motorrijwielen (BPM)
  38.500 belastingplichtigen, aantal aangiften parallelle import en particulieren ruim 100.000
  Door importeurs en zelf (20% van BPM-belang)
- Belasting Zware Motorrijtuigen (BZM)
  2 miljoen Nederlandse aangiften voor ca 130.000 vrachtwagens. 30.000 vervoerders, 9.000 verzoek teruggaaf via FOL1
- PGA (Privégebruik auto)
  totaal 300.000, jaarlijks 88.000 mutaties per jaar, 59.000 nieuwe aanvragen
- Uitsluitend Zakelijk Gebruik Bedrijfsauto
  totaal: 70.000

Ist

Overige middelen Belastingen

- Veel kleine middelen zoals: kansspelbelasting, bankbelasting, verhuurderheffing, monumentenwet, landinrichtingsrente, wet op het BTW compensatiefonds, zorgverzekeringswet, wet op de belastingen van rechtsverkeer, verontreinigingsheffing Rijksoppervlaktewater, ANBI-regeling, Ninbi, registratiewet, natuurschoonwet.
- Aantal belastingplichtigen varieert van 8 tot 200.000. Veel stromen enkele tienduizenden.
- Aangiftefrequentie varieert

Ist:

Aantallen (Douane) 2012

Financieel belang

•Invoerrechten	€ 2.262 mln
• Accijnzen	€ 11.333 mln

PDO EMCS (melding goederentransport) in het PDO (per jaar)

- EMCS 218.000 inkomend
  EMCS 225.000 uitgaand
- Accijnsaangiften 35.000 inkomend
  Accijnsaangiften 35.000 uitgaand

1873669 00341

Ist:

Aantallen (Douane) 2012

Aantal bedrijven

- Individueel ± 500
- Generiek ± 9000
- Onbekende douaneklanten ± 93.000

• Aantal berichten (2012 in/uitgaand, afgerond x1000)

	in:	uit:
• AGS OPSLAG	0,6	0,6
• BINNENBRENGEN / UITGAAN	7.600	11.700
• EMCS ACCIJNS	840	1.400
• INVOER	4.200	4.700
• VERVOER	5.600	13.100
• UITVOER	4.300	5.000

Ist

Over processen heen

- **Authenticatie en Machtigen**
  - System-to-system: Certificaten *(markt)*
  - Persoonlijk domein ondernemers: User-id/ww *(geen machtigen)*
  - AntwoordvoorBedrijven: e-Herkenning

Ist

per proces: IB

System-to-system:

- Digipoort ProcesInfrastructuur/SBR (XBRL)
- Bapi voor oudere jaren t/m 2011 (uitfasering 2017)

Basisvoorziening/portal

- FOL2

Website:

- Informatie (met name wet- en regelgeving)

Ist

per proces: OB

System-to-system:

- Digipoort ProcesInfrastructuur/SBR (XBRL)
- Bapi KPN certificaat (tot 1 juni 2014)

Basisvoorziening/portal

- FOL 3
- FOL 1: formulier OB suppletie

Website:

- Informatie (met name wet- en regelgeving)

Ist

per proces: VPB

System-to-system:

- Digipoort ProcesInfrastructuur/SBR (XBRL)
- Bapi voor oudere jaren t/m 2011 (uitfasering 2017)

Basisvoorziening/portal

- FOL2

Website:

- Informatie (met name wet- en regelgeving)

Ist

per proces: LH

System-to-system:

- Bapi KPN PKI
- FOS/FTP

Basisvoorziening/portal

- FOL2

Website:

- Informatie (met name wet- en regelgeving)

Ist

per proces: Auto

- MotorrijtuigenBelasting:
  - Automatisch: Belastingplichtig worden gebeurt automatisch nav doorgegeven gegevens RDW → BD
  - Alleen bij verzoek afwijkend tarief transacties via papier (postkantoorkruisje en FOL1).
  - Website: niet persoonsgebonden informatie
- Belasting van Personenauto's en Motorrijwielen (via RDW)
  - Importeurs: op voorbedrukt papier vanuit regio's.
  - Zelf importeren: *(20% BPM-belang),* verschillende FOL1's
  - Website: niet persoonsgebonden informatie
  - Digitaal formulier bij verzoek om vrijstelling mijnbelastingdienst.nl (melding kortstondig gebruik)
- Belasting Zware Motorrijtuigen (BZM)
  - Eurovignet
  - Teruggaaf lokaal op papier FOL 1
  - Website: niet persoonsgebonden informatie

Ist

per proces: Auto

- PGA (Privégebruik auto): verklaring indienen.
  - Website: FOL 1, niet-persoonsgebonden informatie
- Uitsluitend zakelijk gebruik auto:
  - PDO: FOL 3
  - Website: niet persoonsgebonden informatie

Ist

per proces: overige middelen Belastingen

Website:

- Over aantal middelen staat informatie op de website (met name fiscaal inhoudelijk)

Overig:

- Depotrekening in productie.
- Verhuurderheffing nu wel pdo, nog geen system-to-system
- Veel papieren formulieren

Ist

proces: Douane

Website:

- Over aantal middelen staat informatie op de website
- Douane.nl, douaneactueel (inclusief RSS), NHD oswo
- Communities AEO, AGs4
- FOL1?

System-to-system:

- Digipoort Edifact

Portal/basisvoorziening

- EMCS XML (accijns)

App

MeldAccijns

Ist

Hulpverleners voor bedrijven

- Fiscaal Dienstverlener
- Expediteurs (Douane)
- Bedrijfsvertegenwoordigende organisaties *(branche- en koepelorganisaties)*
- Ketenpartners overheden

Ist

Hulpverleners voor bedrijven

Manier van indienen aangiften:

Fiscaal dienstverlener
- System-to-system
- Basisvoorziening (niet formeel gemachtigd)

Expediteurs
- System-to-system
- Basisvoorziening

Vraagstukken

Vraagstukken

- Fasering verplicht digitaal berichtenverkeer
- Positionering website en portalen
- Reikwijdte basisvoorziening
- Elektronisch mededelen
- Basisvoorzieningen

- Vraagstukken roadmap burgers ook relevant voor bedrijven

Naar inhoud

Fasering verplicht digitaal berichtenverkeer

Wie

Wanneer
Q2 2014

Vraagstuk:

De plicht tot digitaal berichtenverkeer wordt geregeld in het wetsvoorstel Vereenvoudiging formeel verkeer met de Belastingdienst. Een onderdeel daarvan is Elektronisch berichtenverkeer. Voor de invoering daarvan wordt een basis opgenomen in de Awr, Awir en Invorderingswet. Uitgangspunt is digitaal, tenzij een bericht of doelgroep is uitgezonderd bij ministeriële regeling. De lijst met uitzonderingen dient jaarlijks kleiner te worden. Hoe ziet het 'ingroeipad' voor de Belastingdienst eruit? (uitzonderingen en volwassenheidsniveau van voorzieningen)

Overwegingen:

- Op grond van welke criteria worden de uitzonderingen en de uitfaseringstermijnen en het niveau van de voorzieningen (e-formulieren vs berichtensysteem) bepaald?

Besluit:

Positionering informatiediensten (website & portalen)

Wie

Wanneer
Q2 2014

Vraagstuk:

- Voor bedrijven zijn informatiediensten beschikbaar op de website van d Belastingdienst. Hoe sluiten we met deze informatiediensten aan op websites en portalen van andere relevante overheids- en marktpartijen?

Overwegingen:

De Belastingdienstsite vormt de authentieke bron voor fiscale- en procesinformatie. Deze informatie is herbruikbaar (linken of delen) op andere sites, zoals Digitaal ondernemersplein. Welke diensten bieden we op onze eigen site aan en welke bieden we aan op andere sites en portals?

Besluit:

Reikwijdte Basisvoorziening

Wie

Wanneer
Q3 2014

Vraagstuk:

- Het portaal PDO is als basisvoorziening van de Belastingdienst nu gep[illegible]d als alternatief voor bedrijven voor wie de drempel om aan de sluiten op markt (system-to-system) te hoog is. MijnBD wordt dé voorziening voor burger en bedrijven. Handhaven we dan de doelgroep en functionaliteit zoals voor PDO bedacht?

Overwegingen:

- De afbakening doelgroep is in beginsel pragmatisch/technisch gemaakt (100 ICP-regels, 10 dochters, 10 medewerkers).
- Hoever gaan we met functionaliteiten in MijnBD voor bedrijven? Bieden we naast 'fiscaal overzicht' en 'elektronisch betalen' ook andere zelfservicetools als berekeningstools en tussentijds opslaan (ook bv in kader EU-richtlijnen)? Wat laten we over aan de markt? Hoe gaan we om met VIA voor WIA. Neem ook in overweging de ontwikkelingen rondom event-gerichte aanpak vanuit Belastingen en eventuele gevolgen voor de inrichting van de basisvoorziening MijnBD (zzp – overig MKB).

Besluit:

Elektronisch mededelen

Wie

Wanneer

...

Vraagstuk:

Bedrijven zijn verplicht elektronisch aangifte te doen en hebben recht om zaken digitaal afhandelen. Wat betekent dit voor eisen die aan e-mededelen worden gesteld?

Overwegingen:

- Hoe attenderen en uitnodigen via berichtenbox en system-to-system?
- Uitgangspunt geïntegreerde berichtenbox burger en bedrijven op Mijnoverheid.nl? Onderzoek start 1e kwartaal 2014

Besluit:

Basisvoorzieningen bedrijven

Wie

Wanneer
Q2 2014

Vraagstuk:

De bedoeling is dat bedrijven gebruik gaan maken van MijnBD vanaf 2015. Voorzieningen uit het PDO worden gefaseerd overgezet naar MijnBD. Dit betekent dat er een overgangsfase zal zijn met twee portals voor bedrijven naast elkaar. De vraag is hoe een soepele integratie van bedrijven op MijnBD wordt geborgd, evenals een soepele overgang tussen beide portals.

Overwegingen:

Op het moment dat een bedrijf gebruik moet maken van twee portalen (PDO en MBD), is het aan te bevelen als direct geschakeld kan worden tussen beide portalen (Bijv. SSO)

Bijvoorbeeld IH-niet winst reeds beschikbaar in MijnBD voor zzp-er, andere middelen nog niet. Tot de komst van eID kunnen zzp-ers inloggen met Digid.

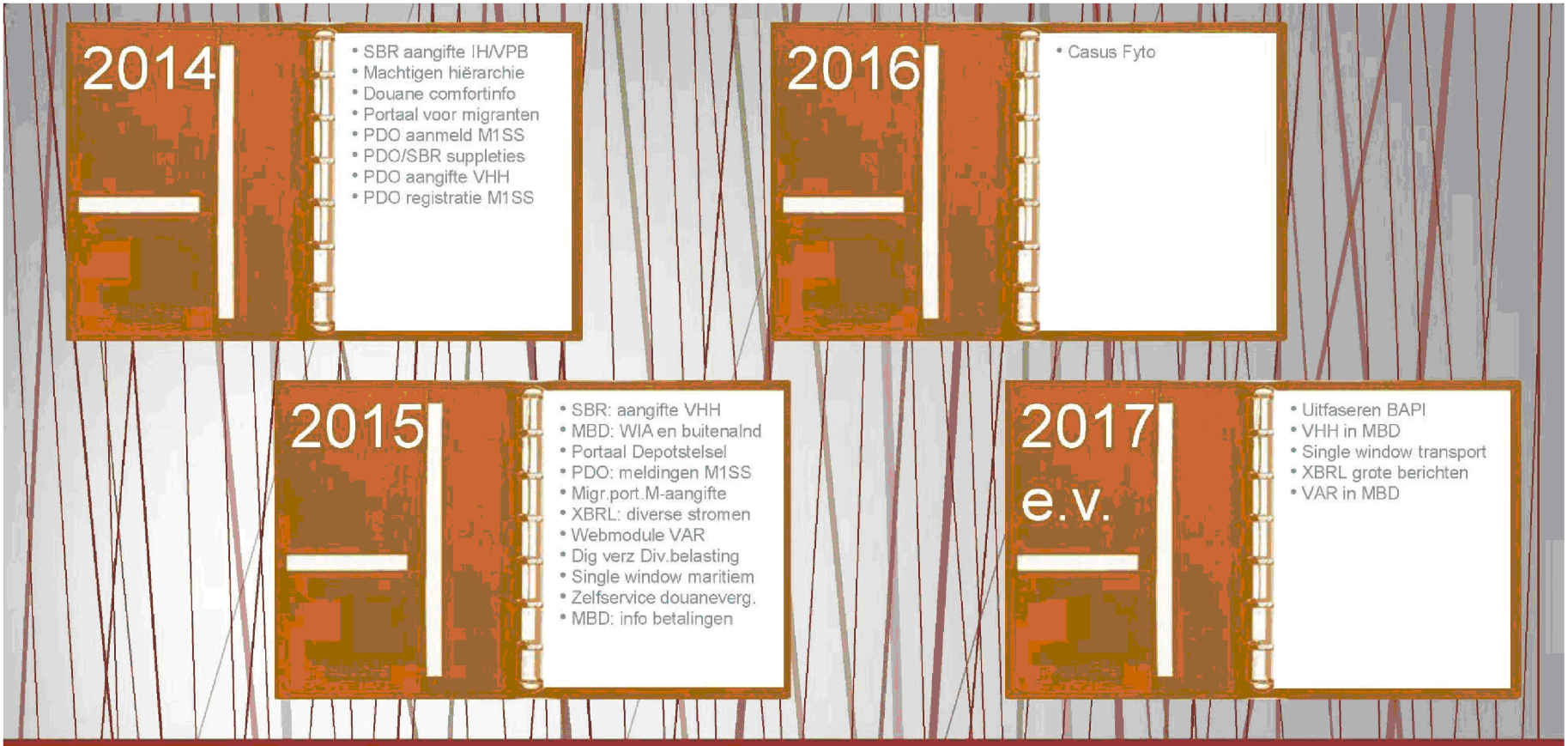
Besluit:

Vraagstukken [redacted]ger ook relevant voor bedrijven

Vraagstuk burger	Toelichting op burgervraagstuk	Aanvullingen Bedrijf
Diversiteit in portalen	Groot aantal portals (voor burger MBD, Migranten, VAR, Erfbelasting, Depotservice, Auto, Privéleningen). Zijn maatregelen nodig dit begrijpelijk te houden?	Voor bedrijven gaat het om portals MBD, PDO, EU-BTW, Eurovignet, Antwoord voor bedrijven, VAT on e-services, Mini onestopshop, Eurovignet . Aanvullende vraag vanuit bedrijven: * Hoe omgaan met portalvoorzieningen voor ZZP vanuit burgerrol.
Elektronisch contact	Willen we burgers de mogelijkheid bieden via een digitaal kanaal vragen te stellen?	Bij bedrijven behoefte erg groot en er wordt met fd al gemaild over bepaalde zaken. Aanvullende vraag vanuit bedrijven * Het gaat niet alleen vragen stellen maar ook digitaal inzenden (ongestructureerde/dossiergebonden) bijlagen . * Wat betekent dit voor digitaal archief?
Digitale fingerprint	Deze is bedoeld voor vroegtijdige fraudetectie bij digitaal aangeven. Vraagstuk betreft technieken en dienstverlenings- en privacy-aspecten	Relevant, geen aanvullingen.
VIA verplicht en maart aangiftemaand	Willen we VIA-gebruik verplicht stellen en verkorten aangifteperiode (maart als aangiftemaand).	Aanvullende vraag vanuit bedrijven: * Hoe omgaan met voorinvulling WIA?
Machtigen	Hoe zorgen voor universele machtigingssystematiek voor verschillende portals? Hoe toegang gemachtigde tot berichtenbox? Hoe toegang wettelijke vertegenwoordigers/nabestaanden portals?	Aanvullende vraag vanuit bedrijven: * Hoe aansluiten op EU-Richtlijnen?

Vraagstukken burger ook relevant voor bedrijven

Vraagstuk burger	Toelichting op burgervraagstuk	Aanvullingen Bedrijf
Apps en mobile devices	Welke informatie en diensten wil de Belastingdienst via mobile devices aanbieden? In welke gevallen daarbij gebruik maken van mobiele apps?	Aanvullende vraag vanuit bedrijven: * in hoeverre als BD afzonderlijk of participeren in breder initiatief met andere keten- en of marktpartijen (bv KvK) en in hoeverre initiatieven aan de markt overlaten (open data)
Gegevensgericht werken	Is het wenselijk het traditionele belastingproces (interactie op basis van periodiek in te vullen formulieren) op termijn te vervangen door een vorm van gegevensgericht werken?	Relevant, geen aanvullingen.
Eenmalig uitvragen	Hoe borgen we dat burgers in de toekomst slechts eenmalig hoeven aan te leveren aan de Rijksdienst	Relevant, geen aanvullingen.
DIGID midden	Is verplichtstelling DIGID Midden wenselijk voor veiliger toegang tot MijnToeslagen/MijnBD of zijn er tijdig betere alternatieven beschikbaar?	Relevant, geen aanvullingen.
Diensten MijnOverheid	Welke diensten willen we via MijnOverheid aanbieden en welke via onze eigen portalen?	Aanvulling vanuit bedrijven: inclusief system-to-system. Positionering MijnOverheid t.o.v. DOP en AntwoordvoorBedrijven



Jaaragenda's

Agenda 2014

2014_Q1

- SBR aangifte IH en VpB
- Differentiatie in machtigingen
- Douane: leveren van comfort-informatie
- Portaal voor migranten

2014_Q2

- PDO: Aanmeldformulier M1SS
- PDO/SBR Suppleties OB

2014_Q3

- PDO; aangifte VHH

2014_Q4

- PDO: Registratie deelname M1SS

Agenda 2015

2015_Q1

- SBR aangifte VHH
- MBD: WIA en buitenland_ea
- Portaal Depotstelsel
- PDO: Melding M1SS
- Migranten portaal M-aangifte
- XBRL: diverse stromen
- Webmodule VAR

2015_Q2

2015_Q3

- Digitaal verzoek teruggaaf div bel.
- Single window douane maritiem
- Zelfservice douanevergunningen

2015_Q4

- MBD: Overzicht betalingen

2016_Q1

- Verbeteren fytosanitair importproces

2016_Q2

2016_Q3

2016_Q4

Agenda 2016

2017_e.v.

- BAPI kanaal niet meer beschikbaar
- VHH in MBD
- Single window douane (handel/transport)
- VAR in MBD
- XBRL grote berichten

Agenda 2017 e.v.

Effect

Doelen BD
- Lagere kosten
- Vervangen End-of-life
- Veiliger maken

Activiteiten

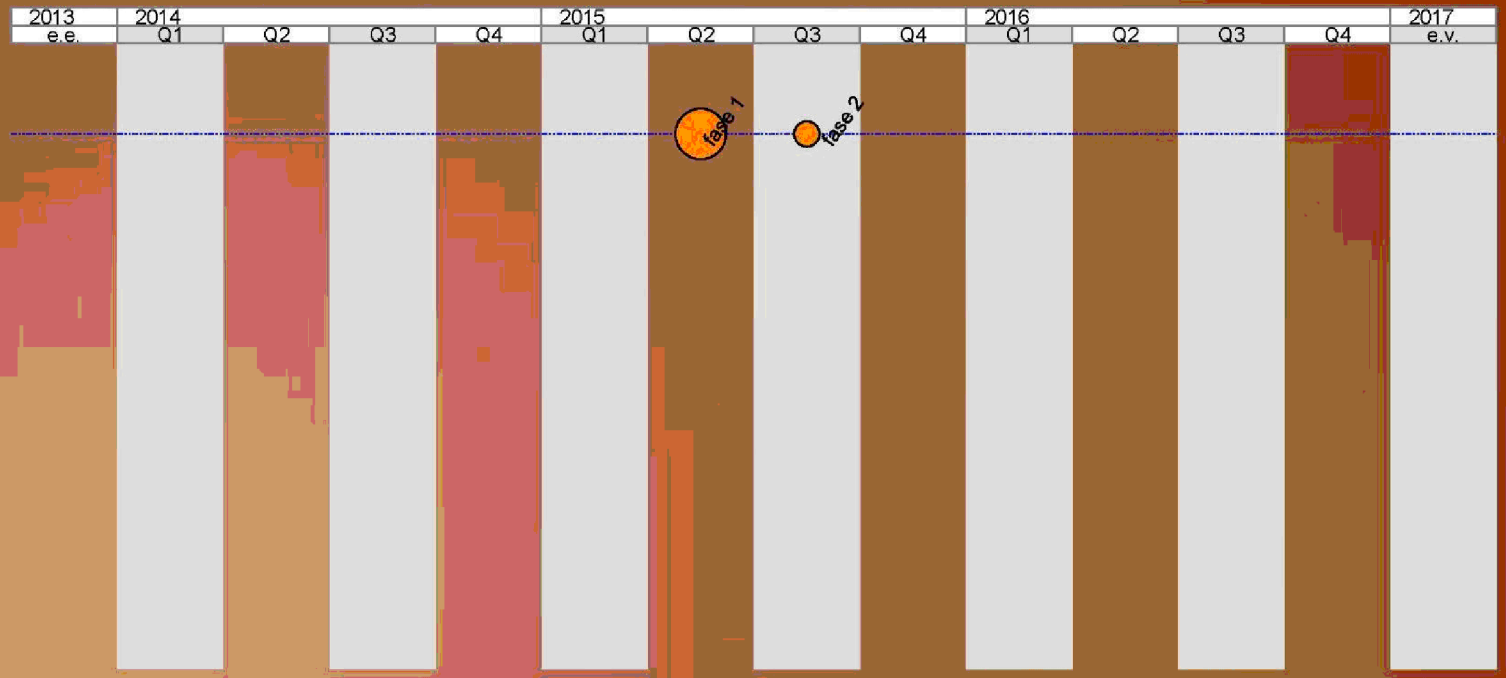
- Teruggaafproces Dividendbelasting / fase 1

  Geschikt maken website en formulieren
  Inrichten koppelvlak heffing en inning
  Ontwikkelen administratie dividendbelasting
  Centraliseren ontvangstproces teruggaafverzoeken

2e kwartaal 2015

Efficient en effectief teruggaafproces dividendbelasting

Teruggaafproces Dividendbelasting / fase 1



Mijlpaal: fase 1 [ARC,BBA,BPM,BvR,DAS,DiBu,ETM-loka,O&M poortsystemen]

Effect

- Bedrijf kan via het persoonlijke domein voor ondernemers aangifte VHH invullen en inzenden.

Doelen BD

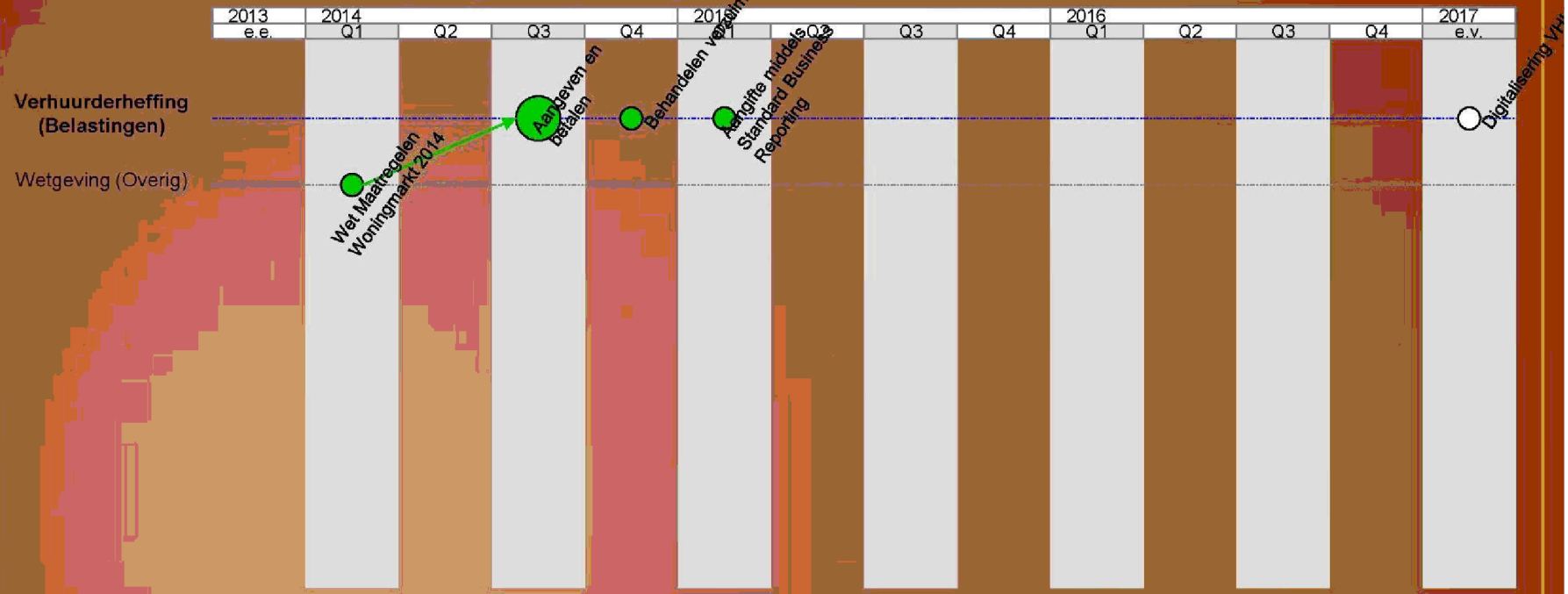
- Implementeren wetgeving

Activiteiten

- Verhuurderheffing / Aangeven en betalen
  Aansluiten op PDO en Digid, website, ontwikkelen formulieren

3e kwartaal 2014 # PDO: aangifte VHH

Verhuurderheffing / Aangeven en betalen



Mijlpaal: Aangeven en betalen [ETPM,Loka,O&M,Website]

** Wetgeving (Overig) / Wet Maatregelen Woningmarkt 2014 -> Zonder wet geen verhuurderheffing

Effect

- Digitaal kunnen registreren voor deelname aan de M1SS regeling in NL

Doelen BD

- Versnellen interactie
- Implementeren wetgeving
- Gemak klanten

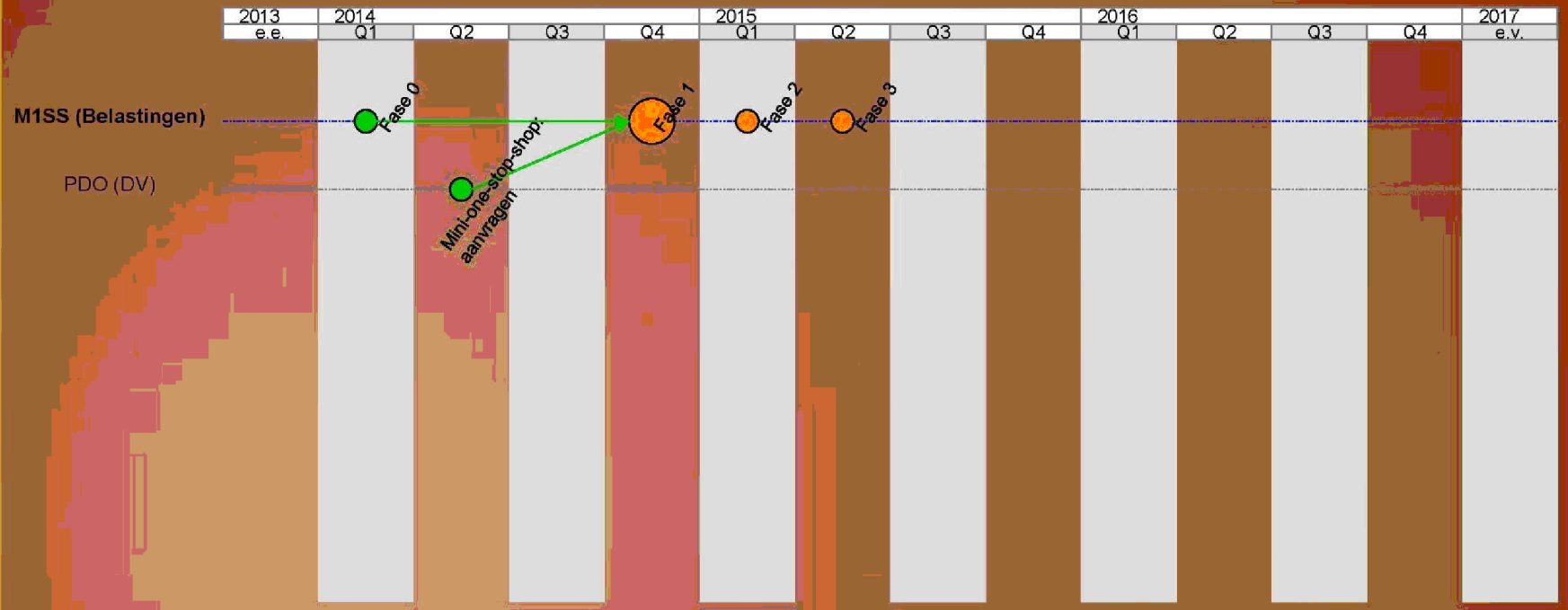
Activiteiten

- M1SS / Fase 1
  - Realisatie PDO specifiek voor M1SS en ontsluiten aanmeldformulier
  - Ontwikkelen middelspecifieke klantadministratie en aansluiten andere bronsystemen
  - Inrichten ontvangst en verwerkingsproces buitenlandse klantregistraties
  - Leveren registraties deelname M1SS aan andere lidstaten

4e kwartaal 2014

PDO: Registratie deelname M1SS

M1SS / Fase 1



Mijlpaal: Fase 1 []

** PDO (DV) / Mini-one-stop-shop: aanvragen -> PM M1SS aanvragen

Effect

- Bedrijven kunnen meldingen mbt de omzetbelasting over geleverde diensten binnen de EU digitaal indienen

Activiteiten

- M1SS / Fase 2
  - Inrichten proces van doorsturen NL aangiftes
  - Inrichten beoordelingsproces aanmeldingen
  - Inrichten ontvangstproces buitenlandse aangiftes

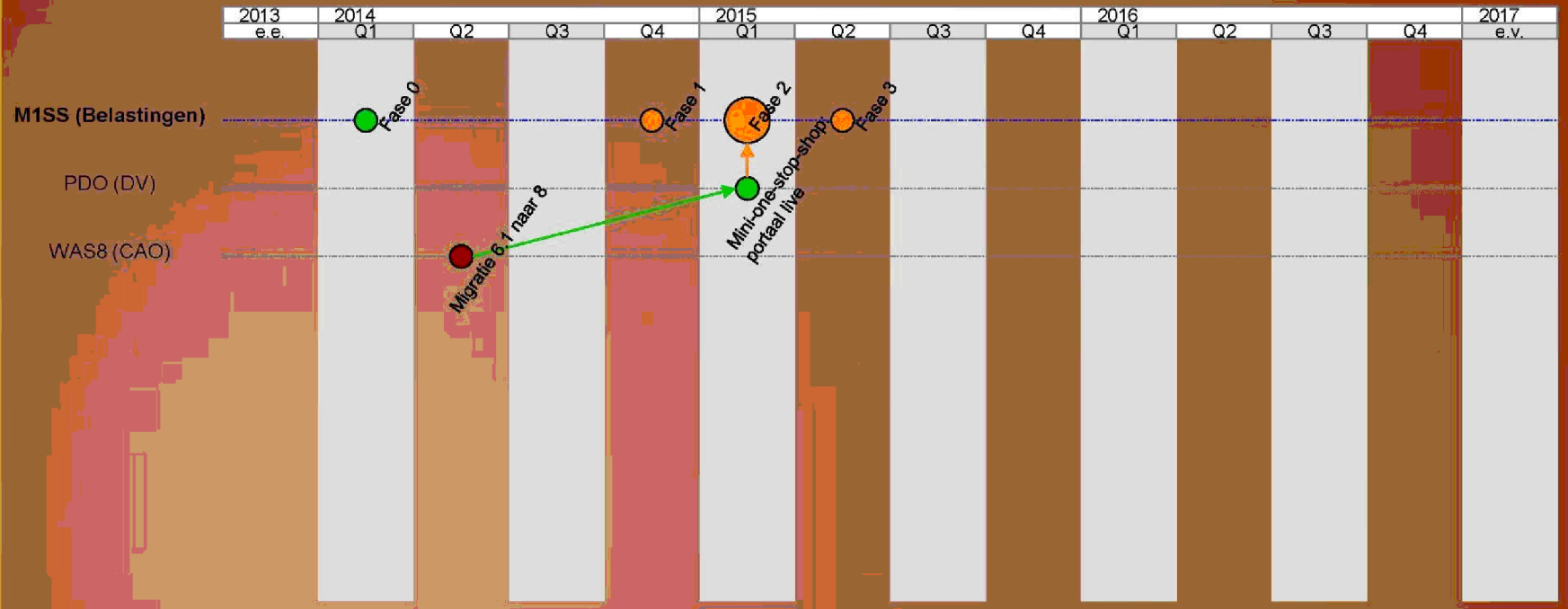
Doelen BD

- Vervangen End-of-life
- Versnellen interactie
- Implementeren wetgeving
- Gemak klanten

1e kwartaal 2015

PDO: Melding M1SS regeling

M1SS / Fase 2



Mijlpaal: Fase 2 []
** PDO (DV) / Mini-one-stop-shop: portaal live -> PM M1SS portaal
** WAS8 (CAO) / Migratie 6.1 naar 8 -> Eisen mbt tussentijds opslaan en voorinvullen zijn cruciaal en kunnen alleen gerealiseerd worden op WAS 8!

Effect

- Eén afdracht BTW voor geleverde @-diensten in de EU

Doelen BD

- Implementeren wetgeving
- Gemak klanten

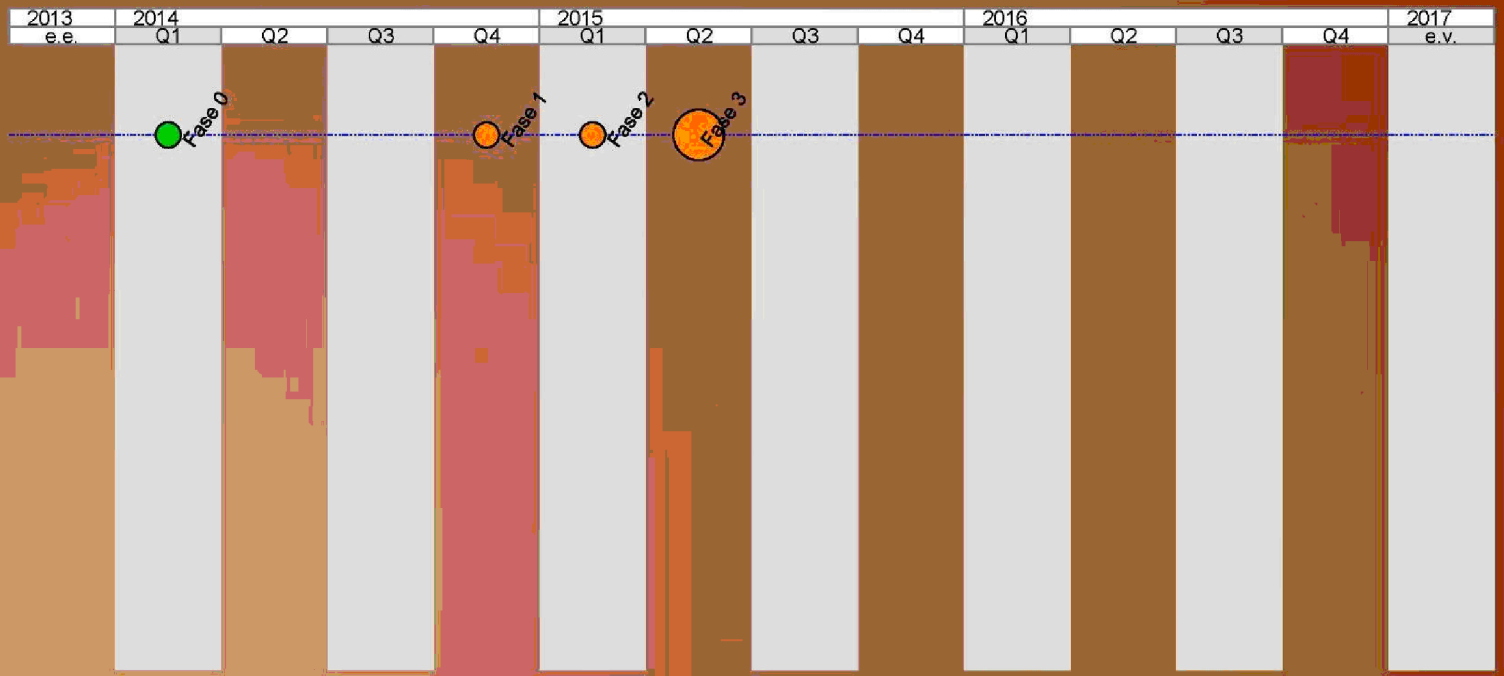
Activiteiten

- M1SS / Fase 3
  - Inrichten ontvangst- en verwerkingsproces betalingen van klanten
  - Inrichten verzendproces betalingen naar lidstaten
  - Inrichten ontvangst- en verwerkingsproces betalingen van lidstaten
  - Verwerken retentieafdrachten en inrichten verantwoording

2e kwartaal 2015

Financiële transacties tussen bedrijven en BD, en BD en andere lidstaten

M1SS / Fase 3



Mijlpaal: Fase 3 []

Effect

- Uitgebreidere keuzemogelijkheden om te machtigen
- Niet nodig ieder jaar opnieuw een machtiging te registreren

Doelen BD

- Hulp niet-digivaardigen
- Veiliger maken
- Gemak klanten

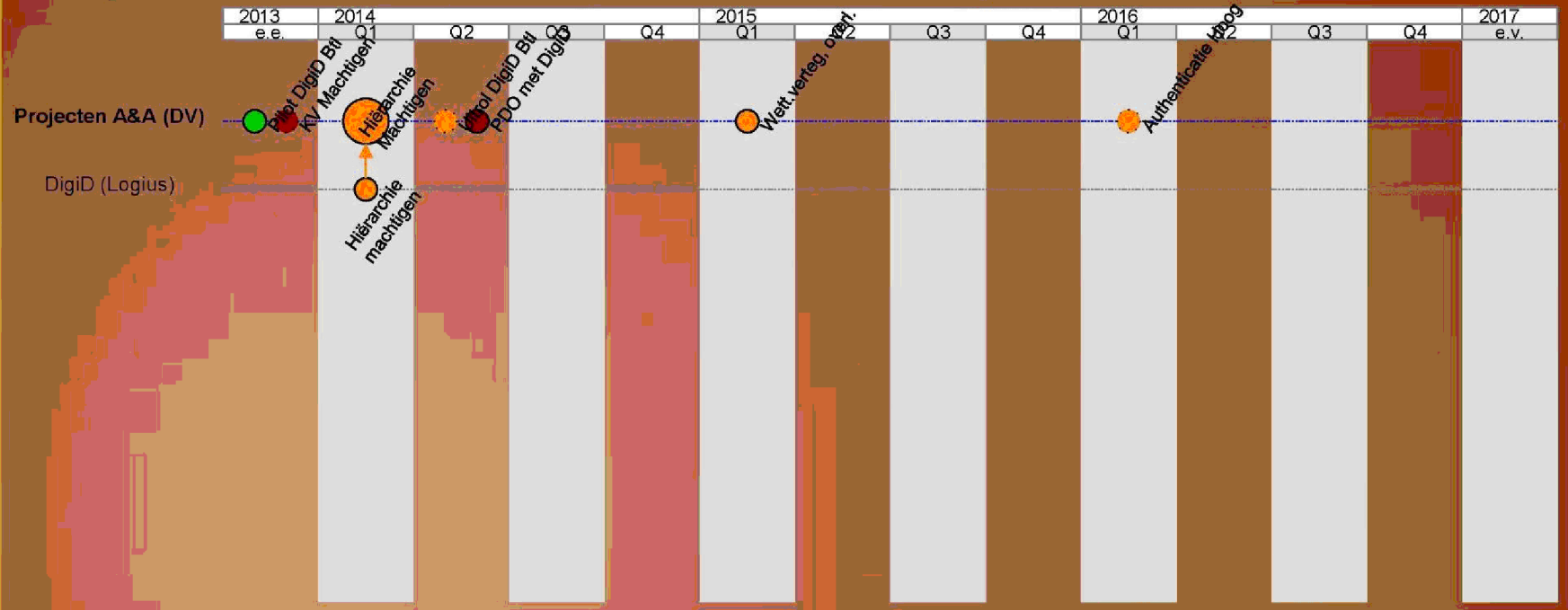
Activiteiten

- Projecten A&A / Hiërarchie Machtigen
  - Realiseren hiërachie in DigiD machtigen (Logius)
  - Communicatie

1e kwartaal 2014

Differentiatie in machtigingen

Projecten A&A / Hiërarchie Machtigen



Mijlpaal: Hiërarchie Machtigen []

** DigiD (Logius) / Hiërarchie machtigen -> Logius maakt vastleggen van machtigingen met hierarchie mogelijk, waarna de Belastingdienst daarvan gebruik maakt bij verlenen van toegang.

Effect

- Bedrijf kan in het migrantenportaal de M-aangifte invullen en inzenden
- Klant wordt beter begeleid in het aanleveren van de relevante gegevens
- Geen dubbele uitvraag

Doelen BD

- Lagere kosten
- Gemak klanten
- Foutloos communiceren
- Versnellen interactie

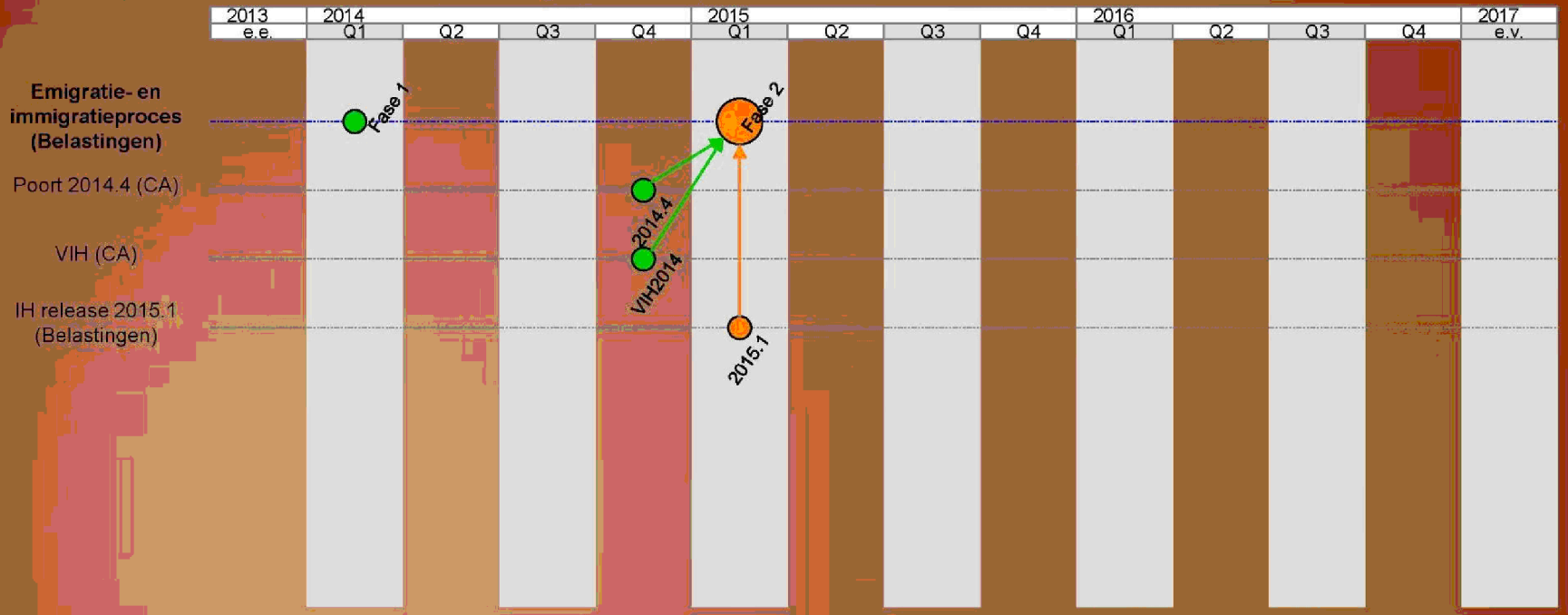
Activiteiten

- Emigratie- en immigratieproces / Fase 2
  Afronden GO en opleveren werkpakketten aan IM onderdelen.
  Ontwikkeling M-biljet.
  M-biljet ter beschikking stellen aan klant ultimo februari 2015.

1e kwartaal 2015

Migrantenportaal M-aangifte

Emigratie- en immigratieproces / Fase 2



Mijlpaal: Fase 2 [ABS,CAV,DCN,Digipoort,ELD,GOS,Ontvangen,VTS,XVN]
** Poort 2014.4 (CA) / 2014.4 -> Ontvangen van M-aangiften
** VIH (CA) / VIH2014 -> Er moet een keuze gemaakt worden of het M-biljet vooringevuld gaat worden en verificatie of de VIA-gegevens passen in het M-biljet
** IH release 2015.1 (Belastingen) / 2015.1 -> Realiseren verwerking van de M-aangifte in centrale processen

Effect

- Klant wordt beter geholpen vanwege eenduidig beschikbare informatie
- Eenduidige interactie tussen klant en BD in verband met migratiesignalen

Doelen BD

- Voorbereiding
- Versnellen interactie
- Foutloos communiceren
- Gemak klanten

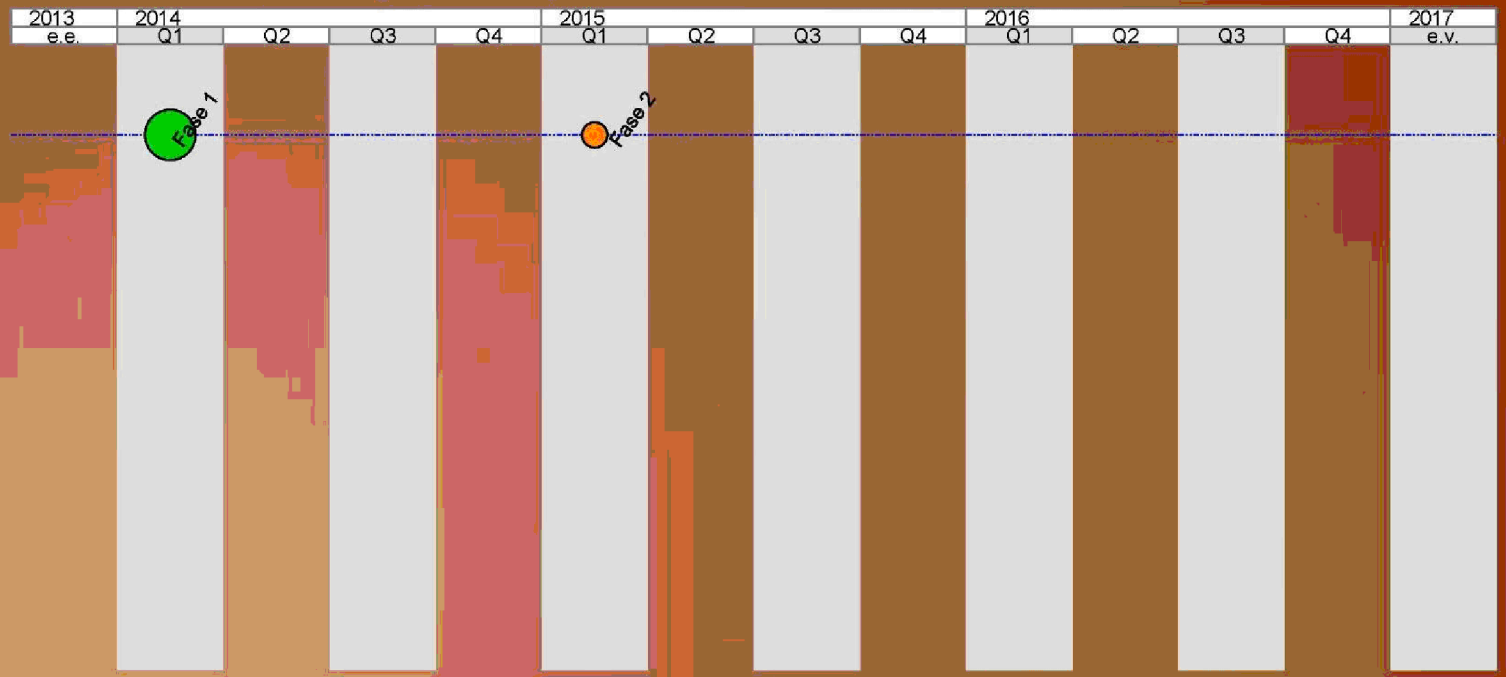
Activiteiten

- Emigratie- en immigratieproces / Fase 1
  - Ordina ontwikkelt het portaal en stelt beschikbaar
  - Hosting wordt geregeld

1e kwartaal 2014

Portaal voor migranten

Emigratie- en immigratieproces / Fase 1



Mijlpaal: Fase 1 [ABS]

Effect

- In een apart webportaal kan de zzp-er digitaal een VAR-verklaring aanvragen
- De opdrachtnemer heeft meer zekerheid over kwalificatie van arbeidsrelatie.
- De opdrachtnemer heeft sneller zekerheid over kwalificatie van arbeidsrelatie.

Doelen BD

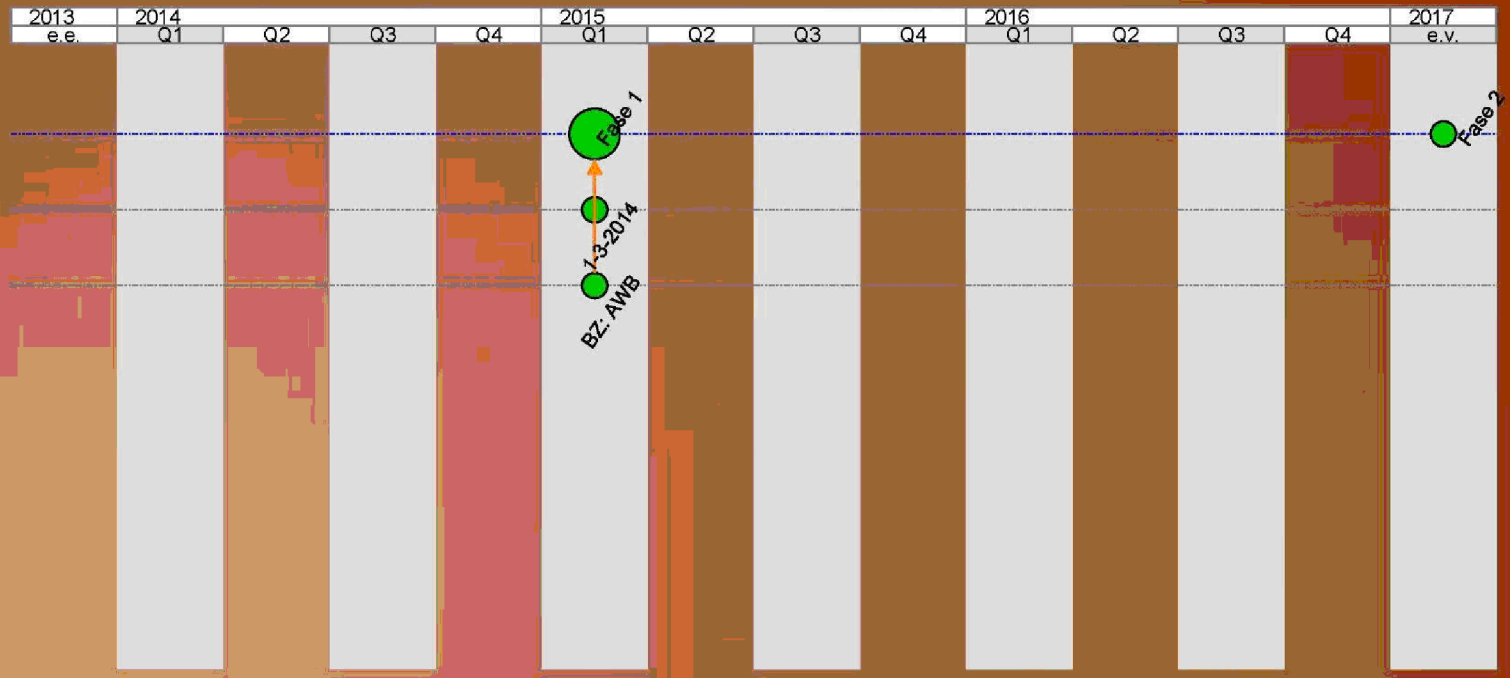
- Gemak klanten
- Versnellen interactie

Activiteiten

- Arbeidsrelaties VAR Webmodule / Fase 1
  - Externe leverancier betrekken/ (selecteren dmv aanbesteding).
  - VAR-webmodule benaderbaar maken voor VAR-aanvrager.
  - Mogelijk maken dat VAR-aanvrager zich kan identificeren.
  - Beschikbaar stellen klantgegevens.

1e kwartaal 2015 **Webmodule VAR**

Arbeidsrelaties VAR Webmodule / Fase 1



Mijlpaal: Fase 1 [B/CIE print service,BvR,DAS,DCX-OV,KAA,MS Excel,MS Word,OOB,VAR,Werkstroombsturing VAR]
** DigiD (Logius) / 1-3-2014 -> Identificeren en autoriseren aanvrager VAR verklaring
** Wetgeving (Overig) / BZ: AWB -> Digitaal aanvragen en verklaring meedelen is nu niet toegestaan

Effect

- De aanvraag van VAR kan nu via MBD
- De opdrachtnemer heeft meer zekerheid over kwalificatie van arbeidsrelatie.
- De opdrachtnemer heeft sneller zekerheid over kwalificatie van arbeidsrelatie.

Doelen BD

- Gemak klanten
- Versnellen interactie

Activiteiten

- Arbeidsrelaties VAR Webmodule / Fase 2

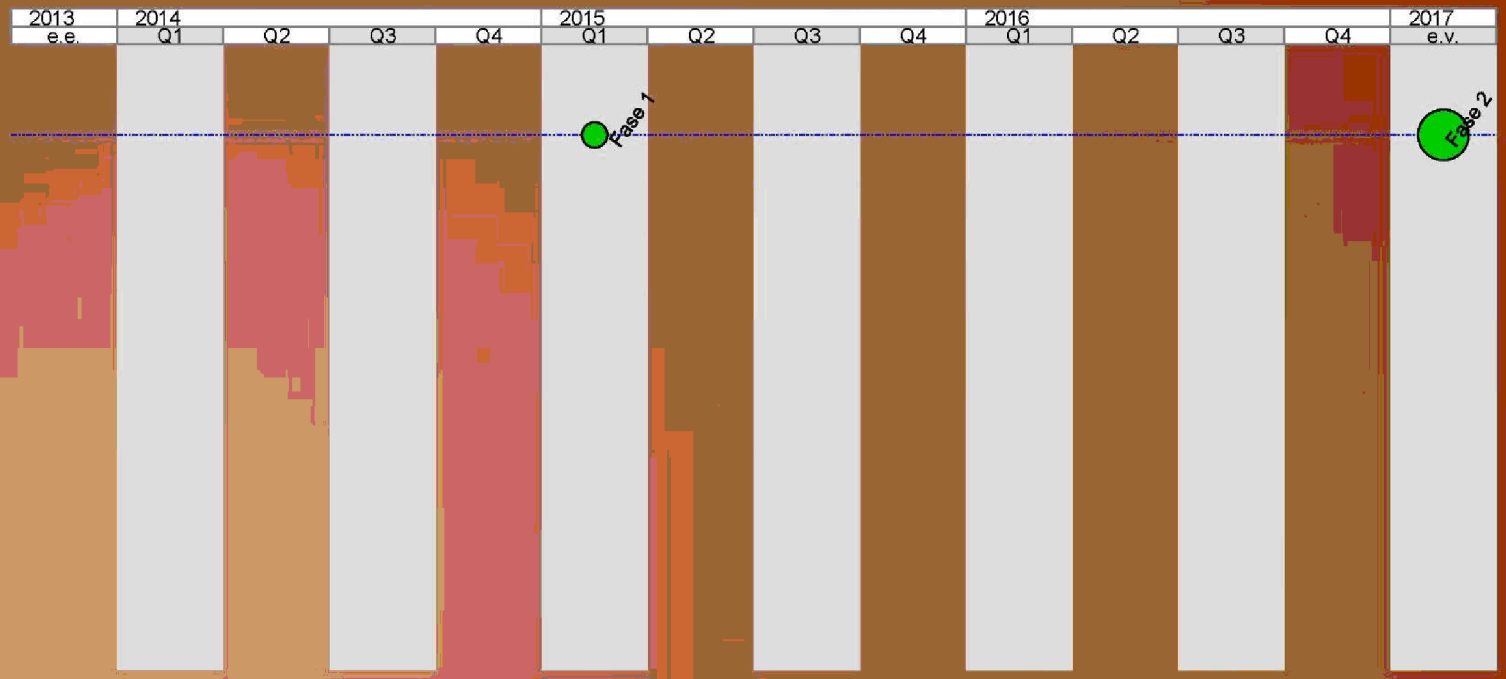
  Bouwblokken geschikt maken om in te zetten.

  Webportaal MijnBD.nl geschikt maken om in te zetten.

  Eenvoudig fomulier ontwikkelen.

2017 e.v. VAR in MBD

Arbeidsrelaties VAR Webmodule / Fase 2



Mijlpaal: Fase 2 [BPM,Case Management,eMededelen,Rule Engine]

Effect

- Aangifte doen als buitenlands belastingplichtige & de mogelijkheid tot bezwaar IH/Winst
- De zelfstandige kan winstaangifte IH2014 doen

Doelen BD

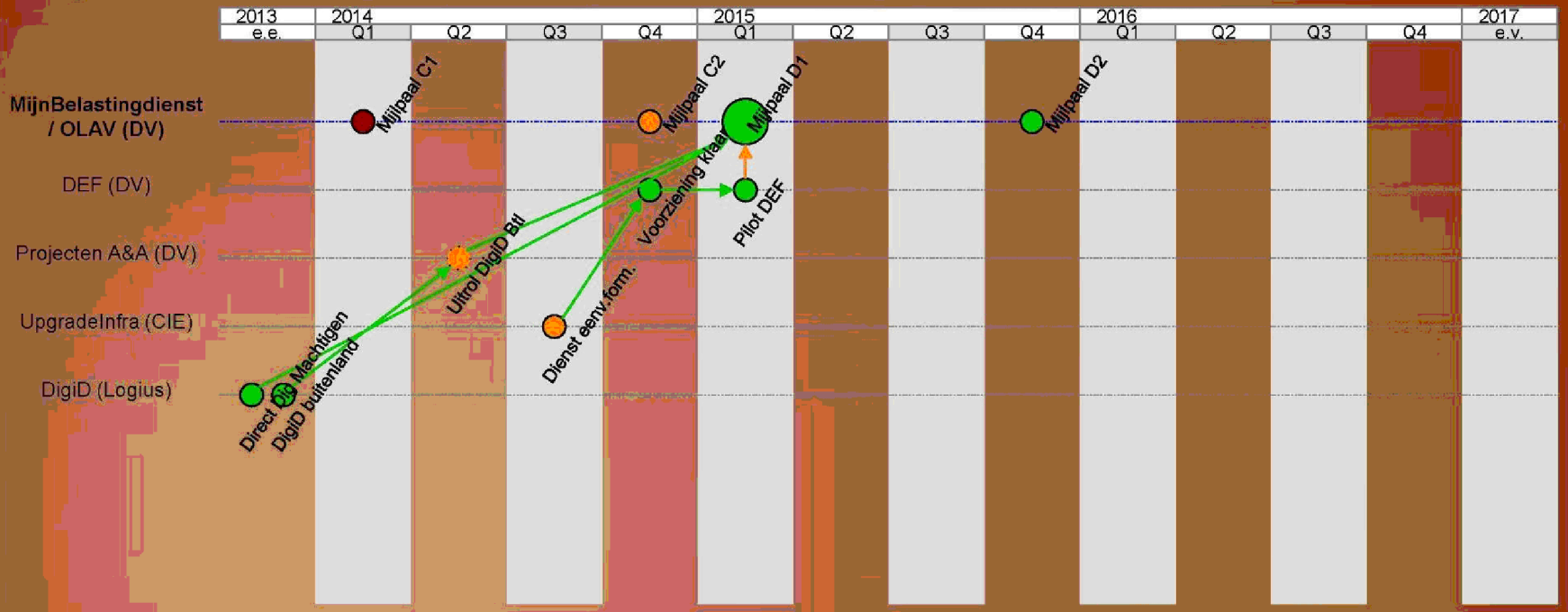
- Vervangen End-of-life

Activiteiten

- MijnBelastingdienst/ OLAV / Mijlpaal D1
  - Uitbreiden Portaal MBD
  - Realiseren formulieren OLAV

1e kwartaal 2015 **MBD: WIA en buitenland ea**

MijnBelastingdienst/ OLAV / Mijlpaal D1



Mijlpaal: Mijlpaal D1 [ABS,MBD (incl VKB),MIH,OLA,OTS,TWG]
** DEF (DV) / Voorziening klaar -> Aanbesteding Installatie Organisatorische inbedding realiseren
** DEF (DV) / Pilot DEF -> Pilot DEF omvat enkele formulieren voor MBD
** Projecten A&A (DV) / Uitrol DigiD Btl -> DigiD buitenland is van belang voor het OLAV C-biljet
** UpgradeInfra (CIE) / Dienst eenv.form. -> Ontwikkelstraat wordt vanaf 2015 ingezet voor realisatie van eenvoudige formulieren zoals IB-60 aanvraag
** DigiD (Logius) / Direct Dig Machtigen -> DDM maakt de gebruikersinteractie bij het indienen van een partneraanifte eenvoudiger
** DigiD (Logius) / DigiD buitenland -> DigiD buitenland operationeel

Effect

- Digitaal betalen & Uitstel van betaling aanvragen
- Ontvangen berichten uit het lokale proces inzien en gebruiken in het klantbeeld

Activiteiten

- MijnBelastingdienst/ OLAV / Mijlpaal D2
  Ontwikkelen betaaldossier Aansluiten bezwaarvoorziening

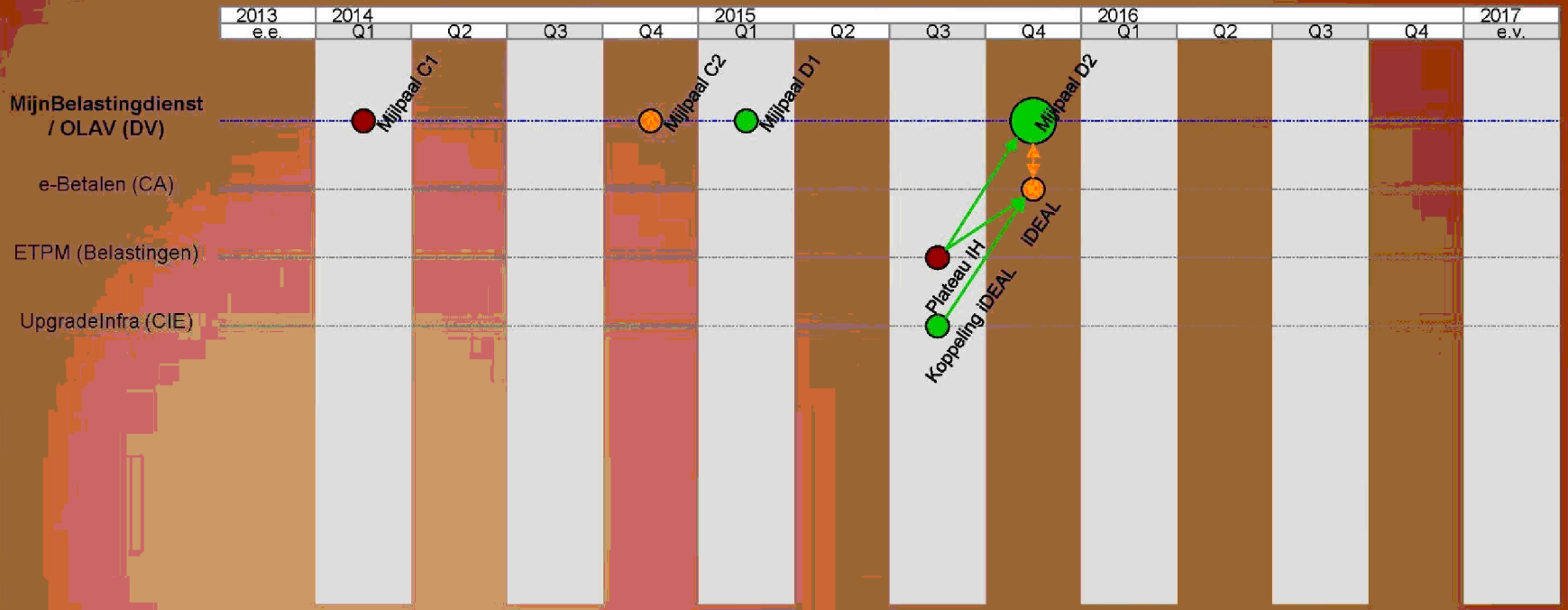
Doelen BD

- Foutloos communiceren
- Gemak klanten

4e kwartaal 2015

MBD: Overzicht betalingen

MijnBelastingdienst/ OLAV / Mijlpaal D2



Mijlpaal: Mijlpaal D2 [ARC,ETPM,GBV,GVS,MIH,OLA,TWG]

** e-Betalen (CA) / iDEAL -> Maakt het mogelijk vorderingen direct via Ideal te voldoen

** ETPM (Belastingen) / Plateau IH -> Aanleveren informatie over vorderingen en betalingen. -> Belastingen geeft aan dat voor tonen vorderingoverzicht implementatie van ETPM noodzakelijk is. Dus implementatie van ETPM is randvoorwaardelijk voor implementatie iDEAL. De implementatiedatum is nog niet bekend, heeft MBD daar wel rekening mee gehouden in haar planning ?

** UpgradeInfra (CIE) / Koppeling iDEAL -> Koppeling met deze externe service bestaat nog niet

Effect

- Bedrijf kan de suppleties OB digitaal inzenden via PDO en vanuit softwarepakket obv SBR

Doelen BD

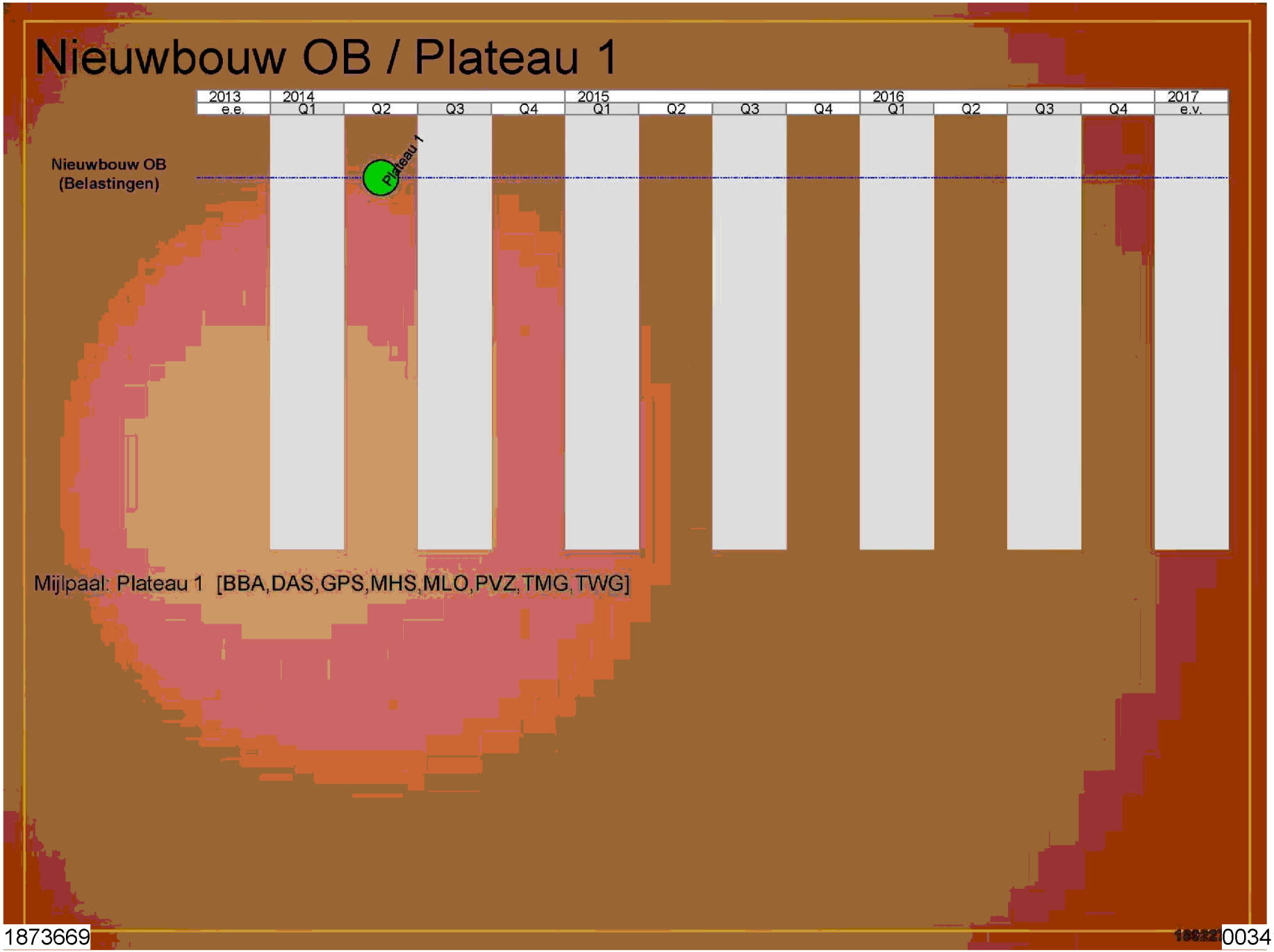
- Gemak klanten
- Lagere kosten

Activiteiten

- Nieuwbouw OB / Plateau 1
  Inrichting ontvangstproces voor digitale suppleties

2e kwartaal 2014 # PDO /SBR suppleties OB

Nieuwbouw OB / Plateau 1



Effect

- VIA bericht ter beschikking voor bedrijven die commerciële softwarepakketten gebruiken
- Bedrijven die commerciële softwarepakketten gebruiken kunnen aangifte LH inzenden obv SBR

Doelen BD

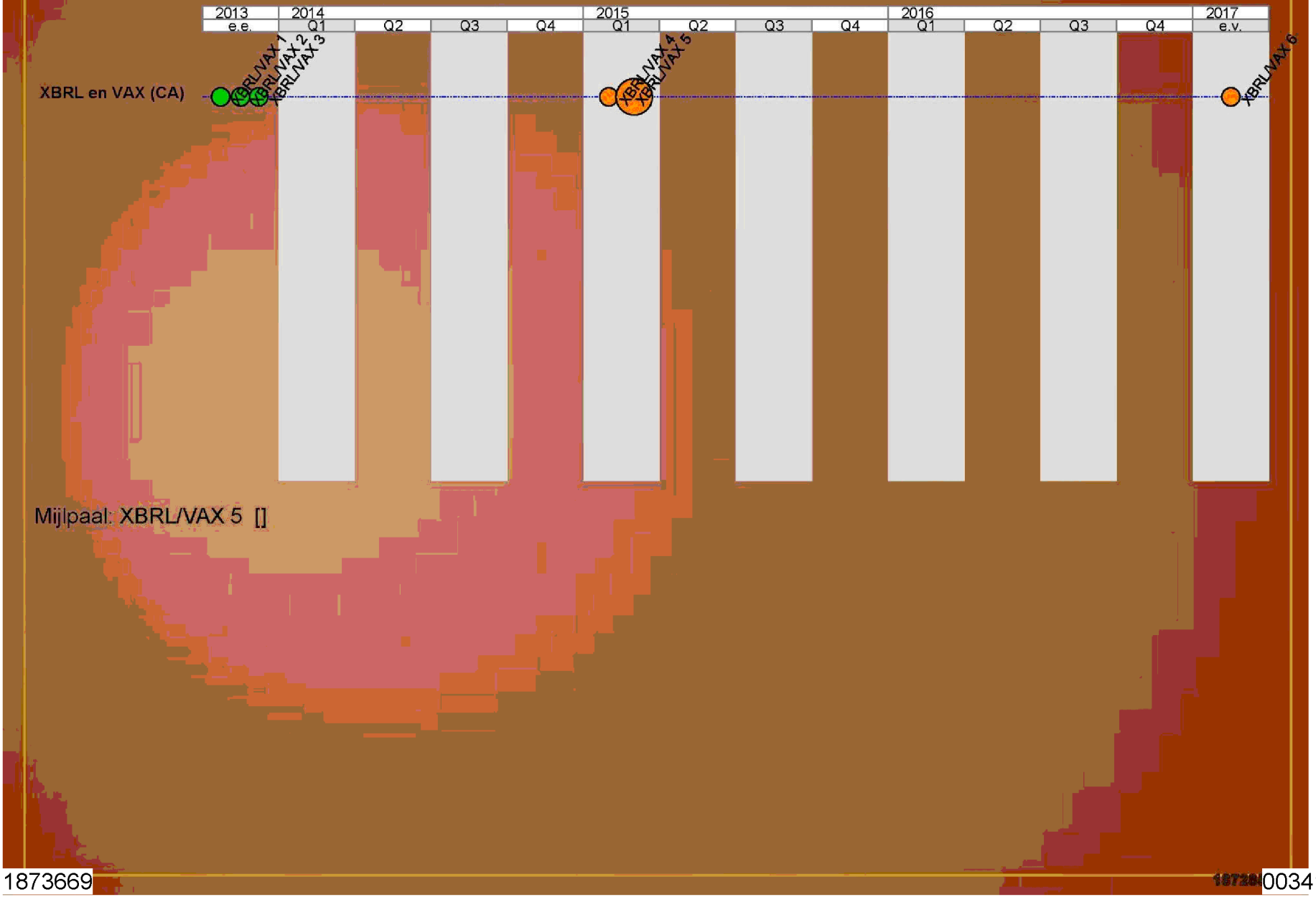
- Foutloos communiceren
- Lagere kosten
- Versnellen interactie
- Gemak klanten

Activiteiten

- XBRL en VAX / XBRL/VAX 5
  SBR Verbreden, Implementeren nieuwe stromen, VIA, Loonheffing en Toeslagen

1e kwartaal 2015 **XBRL: Diverse stromen**

XBRL en VAX / XBRL/VAX 5



Effect

- Alle klanten gebruiken depotstelsel

Activiteiten

- PDO / Depotstelsel volledig in gebruik
  PM in gebruik depot

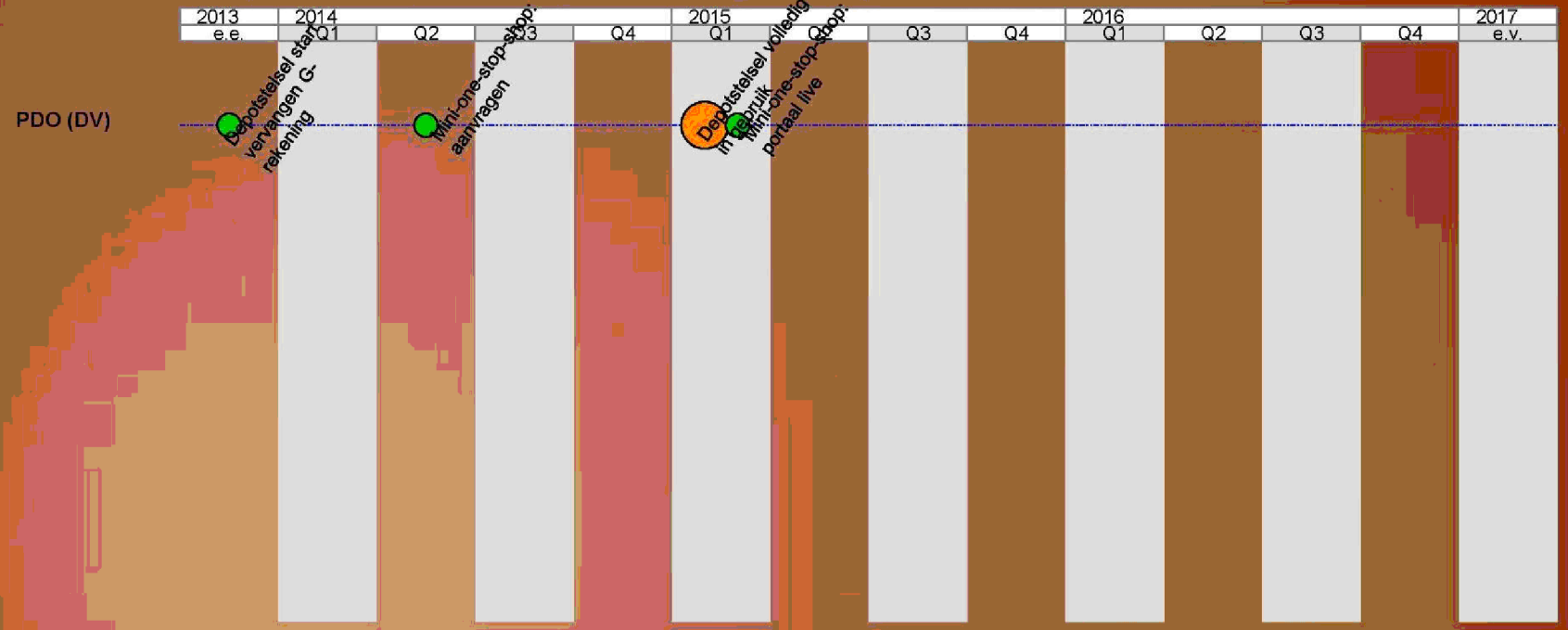
Doelen BD

- Vervangen End-of-life
- Lagere kosten
- Versnellen interactie
- Gemak klanten

1e kwartaal 2015

Portaal: Depotstelsel

PDO / Depotstelsel volledig in gebruik



Mijlpaal: Depotstelsel volledig in gebruik [BDAV,OTS,PDO,TWG]

Effect

- Aanmeldformulier M1SS is beschikbaar in PDO
- Bedrijf kan digitaal aanmelden voor M1SS

Doelen BD

- Vervangen End-of-life
- Lagere kosten
- Versnellen interactie
- Gemak klanten

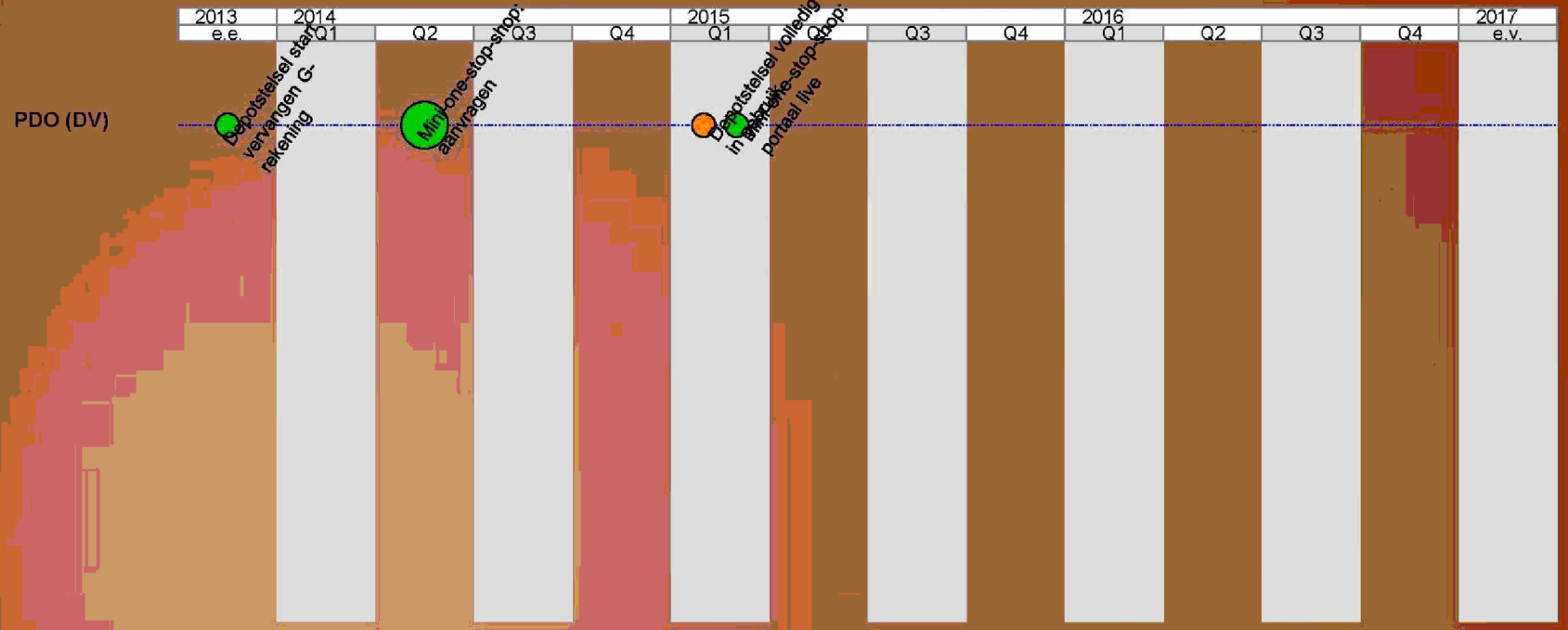
Activiteiten

- PDO / Mini-one-stop-shop: aanvragen
  PM M1SS aanvragen

2e kwartaal 2014

PDO: Aanmeldformulier M1SS

PDO / Mini-one-stop-shop: aanvragen



Mijlpaal: Mini-one-stop-shop: aanvragen []

Effect

- Het portaal mini-one-stop-shop gaat live

Activiteiten

- PDO / Mini-one-stop-shop: portaal live
  PM M1SS portaal

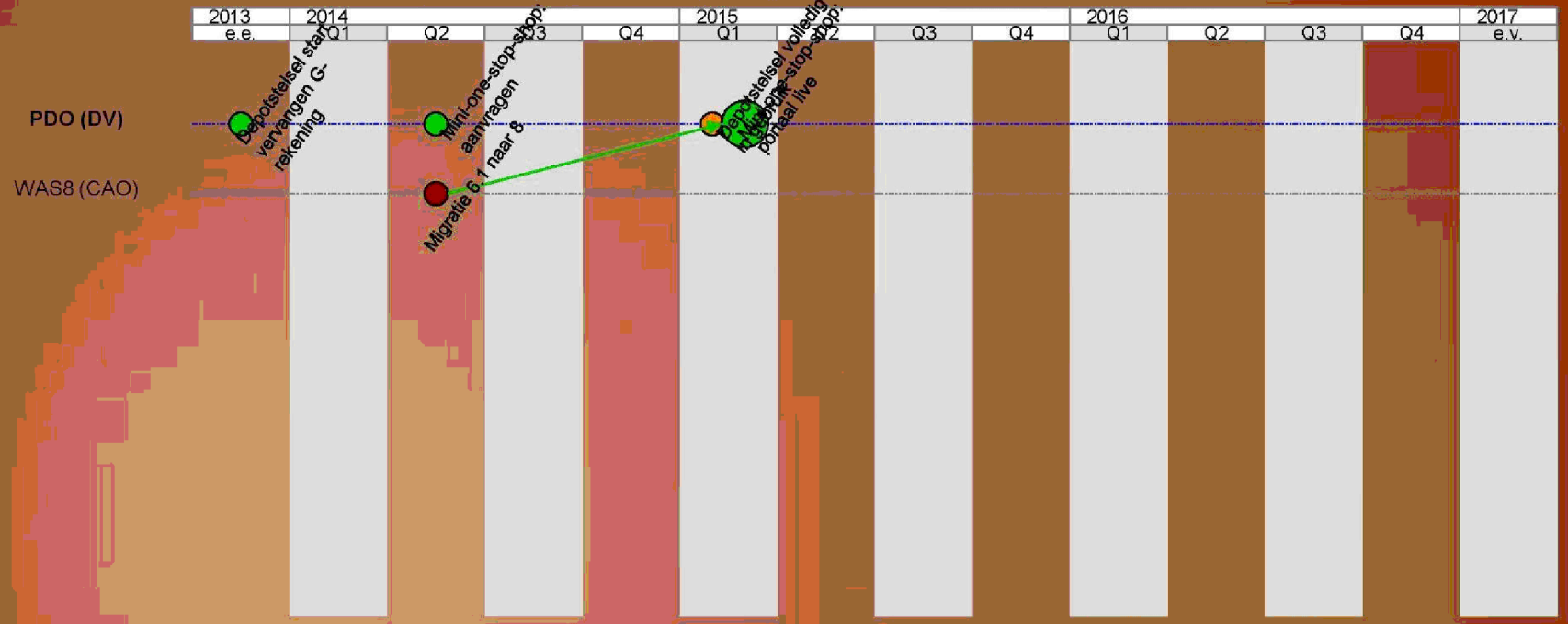
Doelen BD

- Overig
- Lagere kosten
- Versnellen interactie
- Gemak klanten

1e kwartaal 2015

PDO: Portaal mini-one-stop-shop in gebruik

PDO / Mini-one-stop-shop: portaal live



Mijlpaal: Mini-one-stop-shop: portaal live [BDAV,OTS,PDO,TWG]
** WAS8 (CAO) / Migratie 6.1 naar 8 -> Eisen mbt tussentijds opslaan en voorinvullen zijn cruciaal en kunnen alleen gerealiseerd worden op WAS 8!

Effect

XBRL voor nieuwe doelgroepen die grote berichten inzenden

Doelen BD

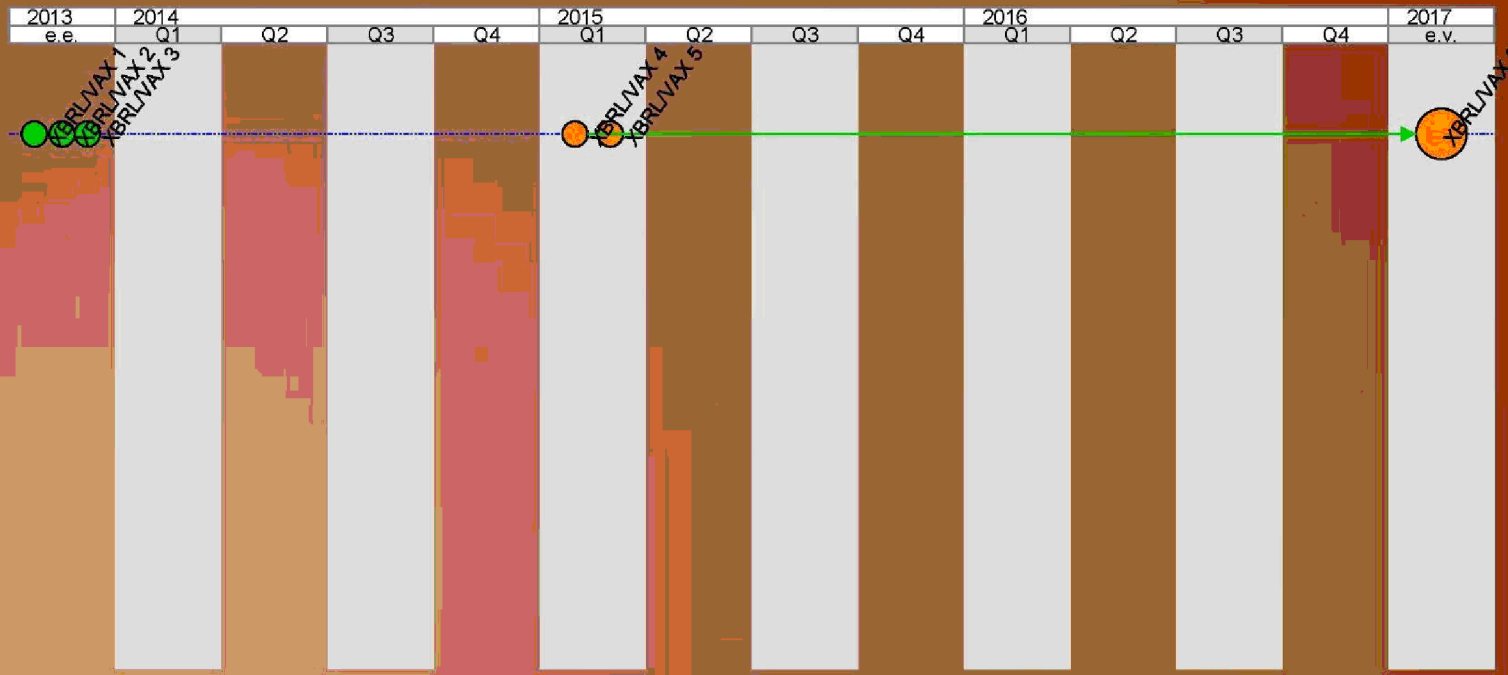
- Gemak klanten
- Foutloos communiceren

Activiteiten

- XBRL en VAX / XBRL/VAX 6
  SBR Volledig, verdere ontwikkeling,zoals Loonheffing in XBRL en Bankstromen

2017 e.v. XBRL grote berichten

XBRL en VAX / XBRL/VAX 6



Mijlpaal: XBRL/VAX 6 []

Effect

- Versnelling importproces
- Vermindering handelingen
- Vergroten transparantie importproces
- eenmalig aanleveren bescheiden

Doelen BD

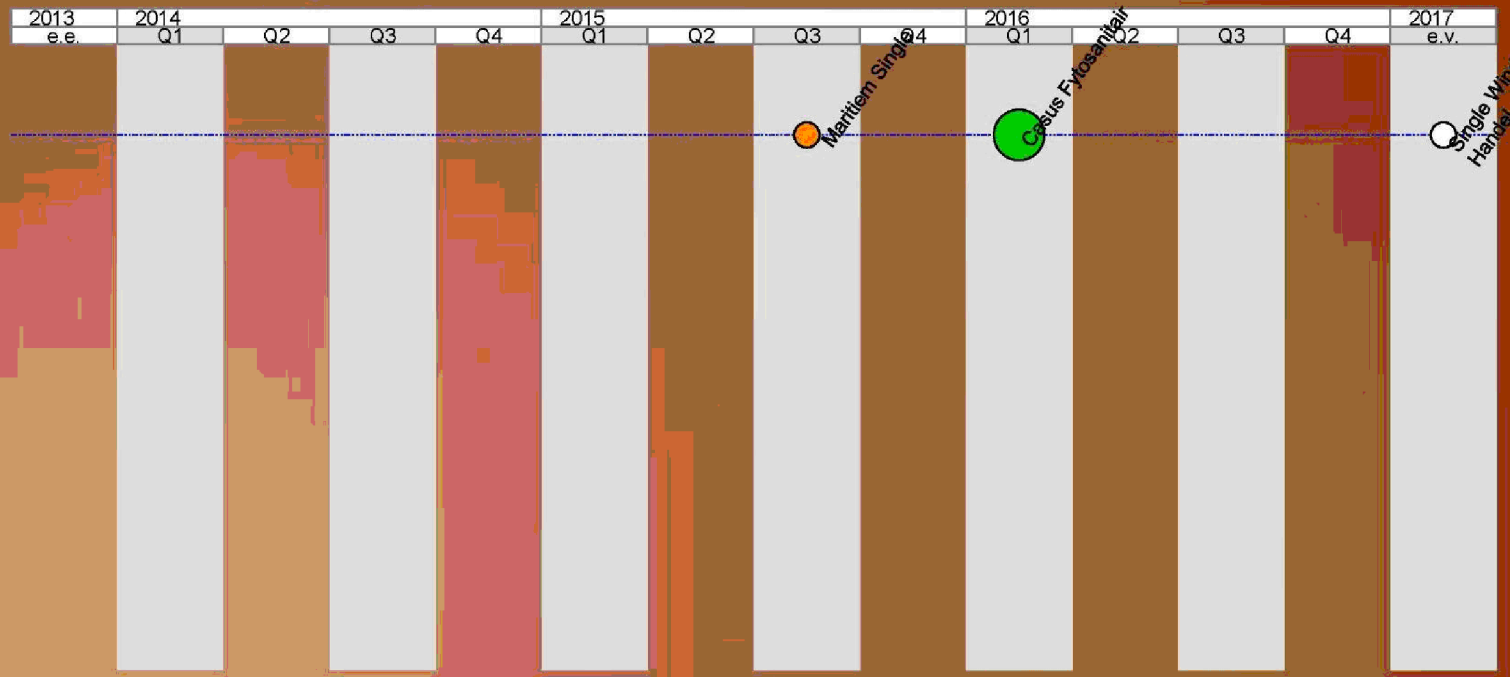
- Overig
- Versnellen interactie
- Gemak klanten

Activiteiten

- SWHT / Casus Fytosanitair
  PM Fyto

1e kwartaal 2016 **Verbeteren fytosanitair importproces**

SWHT / Casus Fytosanitair



Mijlpaal: Casus Fytosanitair [AGS,Digipoort,DMF,Dobra,Stupd@x]

Effect

- Enkelvoudig aanleveren gegevens
- Vermindering handelingen

Activiteiten

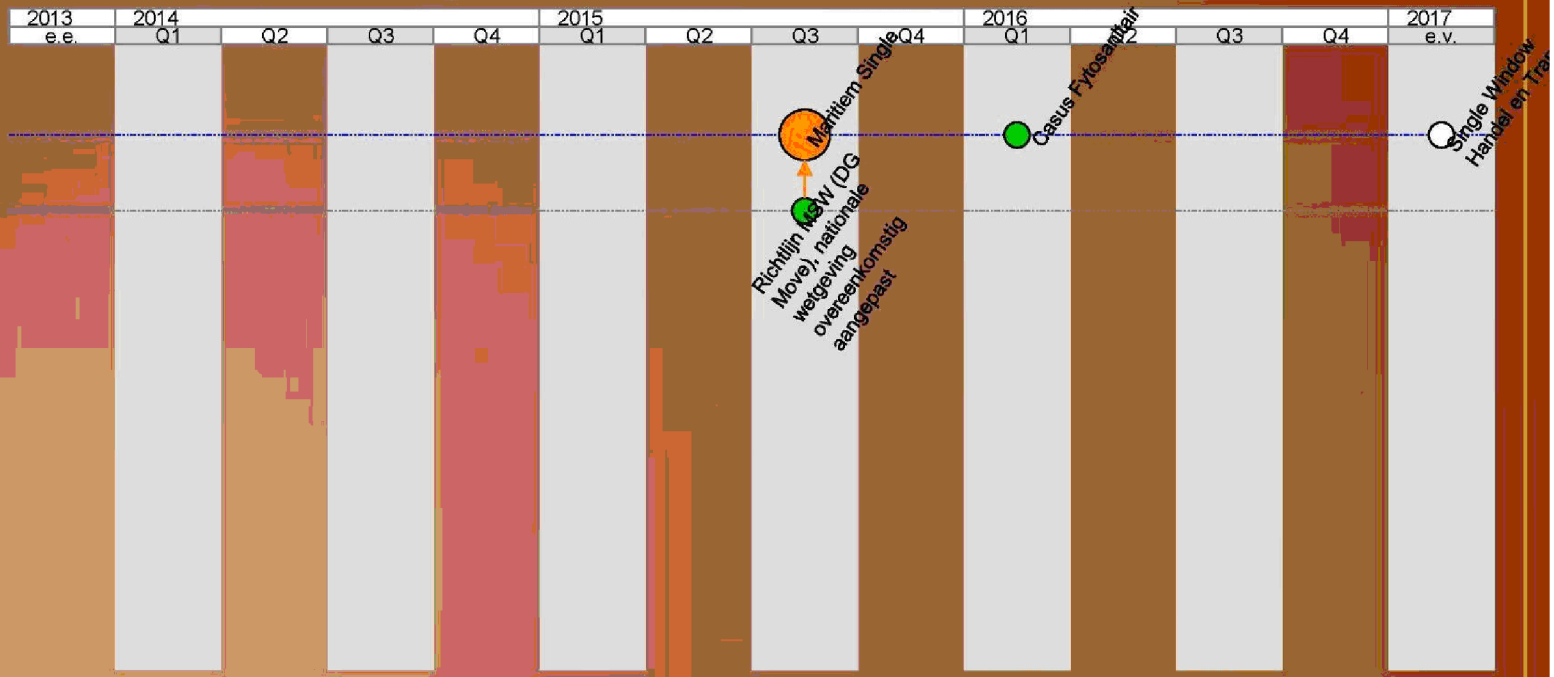
- SWHT / Maritiem Single
  PM Maritiem Single

Doelen BD

- Overig
- Lagere kosten
- Gemak klanten
- Implementeren wetgeving

3e kwartaal 2015 **Single window douane maritiem**

SWHT / Maritiem Single



Mijlpaal: Maritiem Single [Digipoort,DMF,Dobra]

** Wetgeving (Overig) / Richtlijn MSW (DG Move), nationale wetgeving overeenkomstig aangepast -> wetgeving is gereed, dit is implementatie van die wetgeving

Effect

- Enkelvoudig aanleveren gegevens
- Versnelling importproces
- Vermindering handelingen
- Vergroten transparantie importproces

Activiteiten

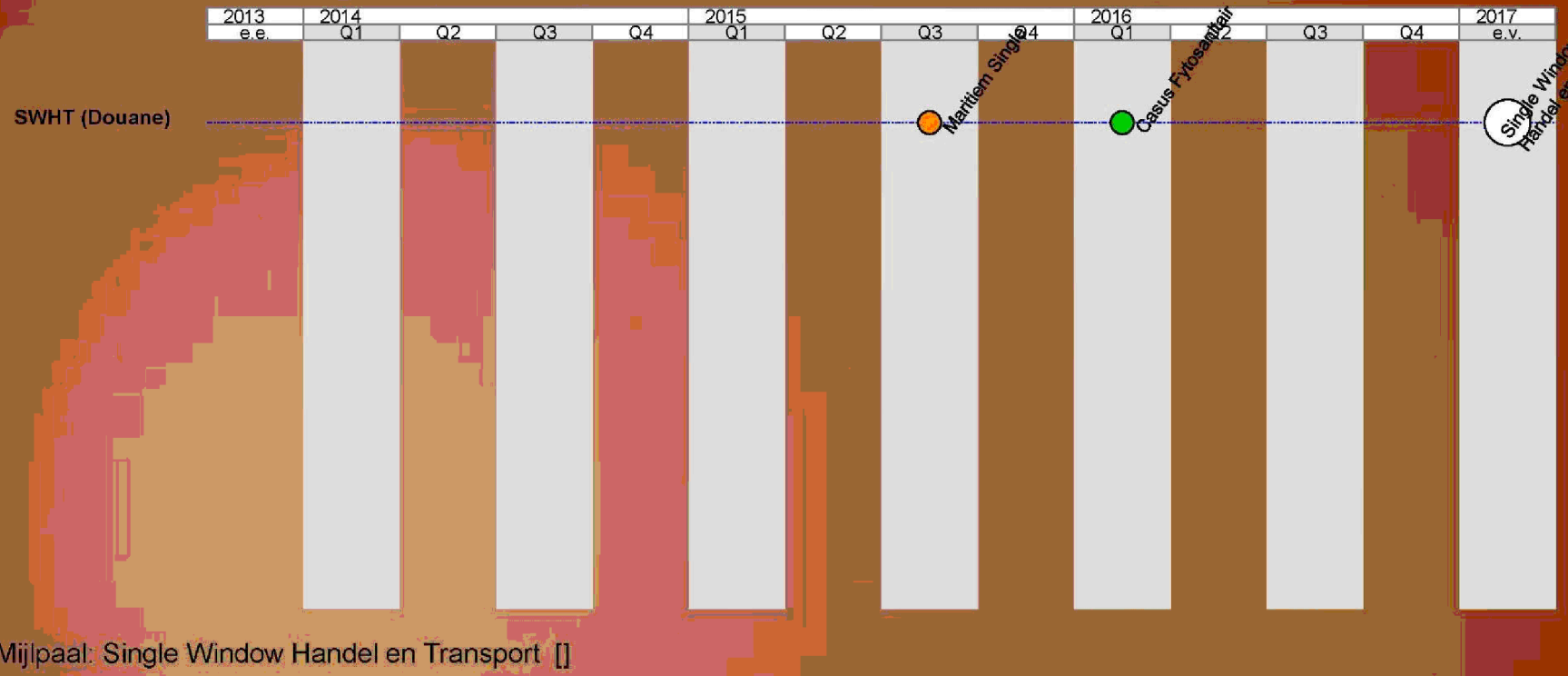
- SWHT / Single Window Handel en Transport
  PM SWHT

Doelen BD

- Overig
- Lagere kosten
- Versnellen interactie
- Gemak klanten

2017 e.v. Single window douane (handel en transport)

SWHT / Single Window Handel en Transport



Mijlpaal: Single Window Handel en Transport []

Effect

- Overzicht gedane aangiften
- Overzicht gebruik verlegging voor OB-nummer

Activiteiten

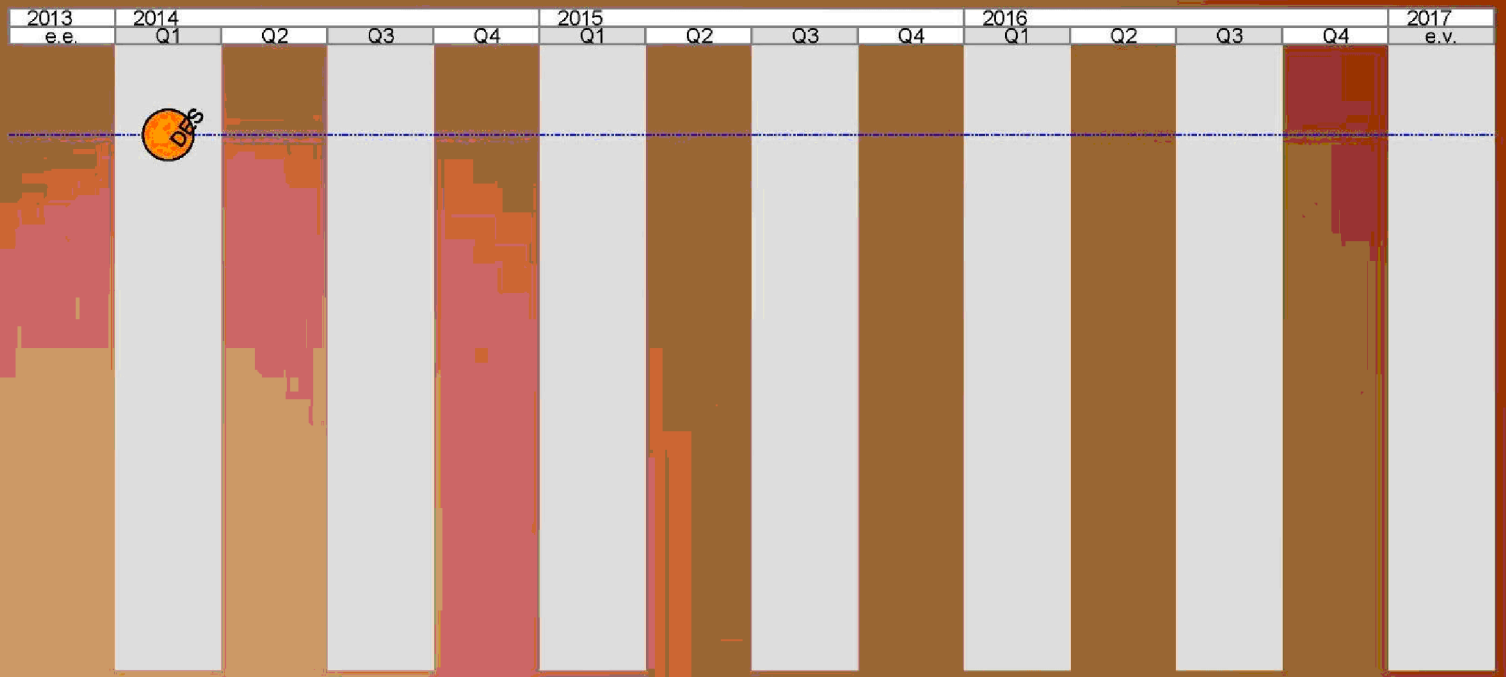
- AGS (DES) / DES
  DES pm

Doelen BD

- Vervangen End-of-life
- Gemak klanten

1e kwartaal 2014 # Douane: leveren van comfort-informatie

AGS (DES) / DES



Mijlpaal: DES [AGS,Dobra]

Effect

- Binnnen een digitaal portaal vergunningen aanvragen en wijzigen
- Overzicht van de bestaande vergunningen

Doelen BD

- Versnellen interactie
- Gemak klanten

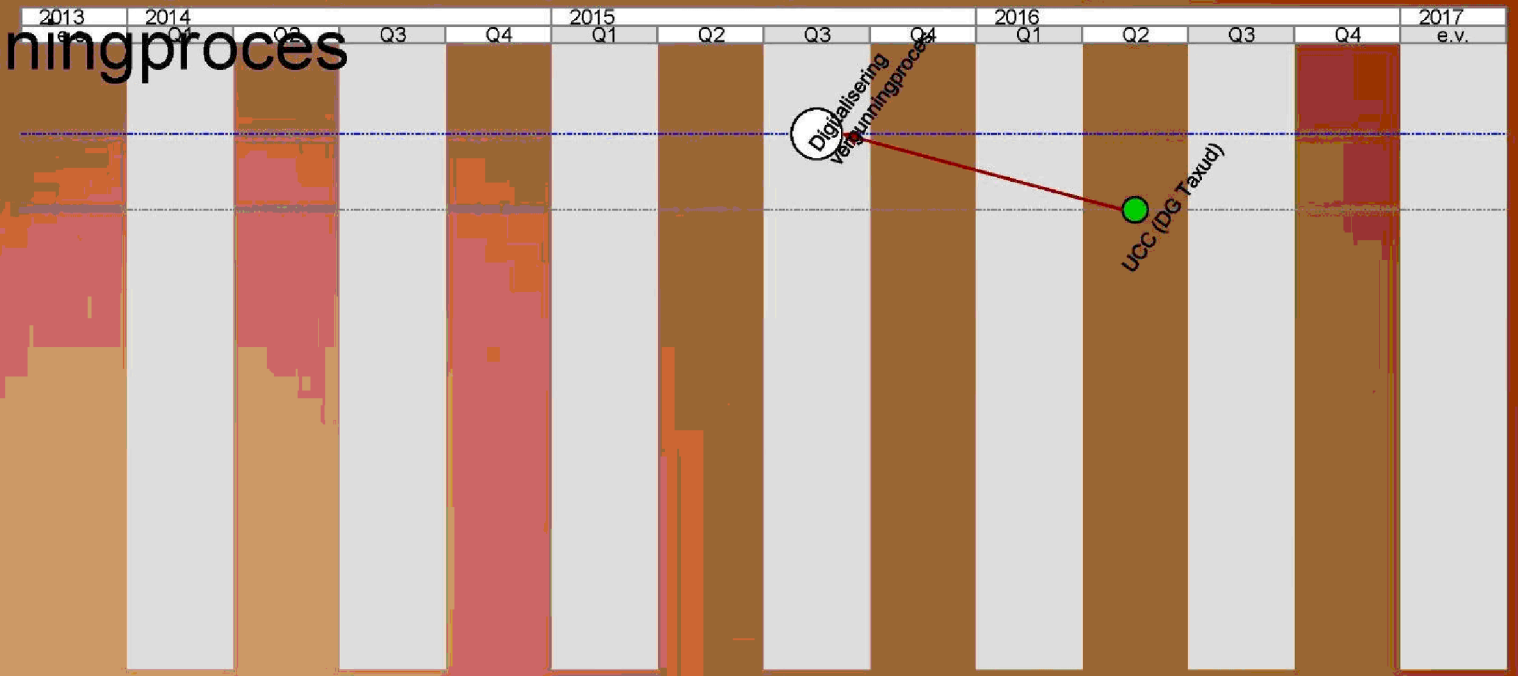
Activiteiten

- Digitalisering Vergunningen / Digitalisering vergunningproces

PM digi vergunning

3e kwartaal 2015 **Zelfservice douanevergunningen**

Digitalisering Vergunningen / Digitalisering vergunningproces



Mijlpaal: Digitalisering vergunningproces []

** Wetgeving (Overig) / UCC (DG Taxud) -> Het UCC bevat verplichtingen rondom specifieke vergunningen

Effect

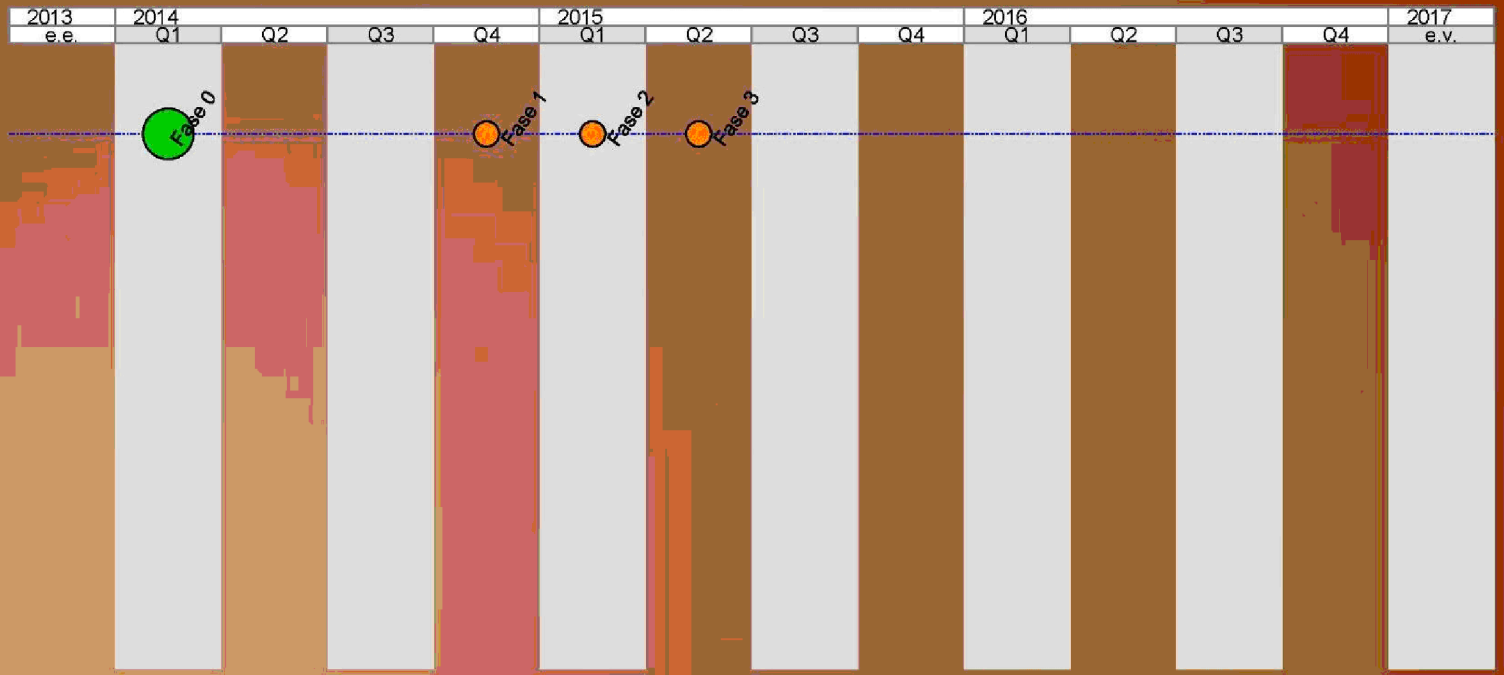
Doelen BD
- Voorbereiding

Activiteiten

- M1SS / Fase 0
  Inrichten europese berichtenuitwisseling

1e kwartaal 2014 **Beheerste EU- berichten-uitwisseling**

M1SS / Fase 0



Mijlpaal: Fase 0 []

Effect

- Bedrijf kan het verzoek om teruggaaf dividendbelasting digitaal invullen en inzenden
- kans op fouten neemt af
- toename klanttevredenheid

Doelen BD

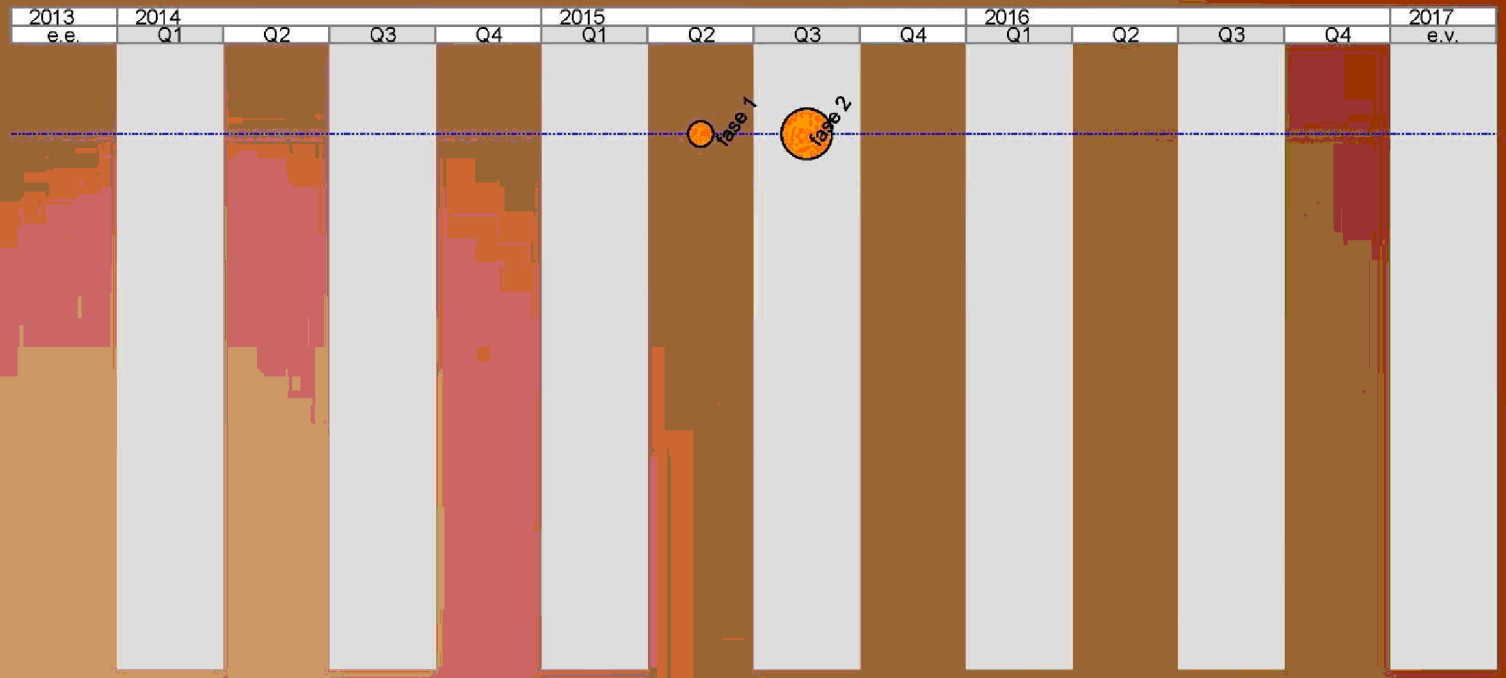
- Lagere kosten
- Gemak klanten
- Versnellen interactie

Activiteiten

- Teruggaafproces Dividendbelasting
  - Inrichten portaal, digitaal kunnen ontvangen
  - Inrichten betrouwbare identificatie van gemachtigde en gerechtigde
  - Nieuw ingericht behandelproces
  - Inrichten centraal ontvangst- en medelenproces

3e kwartaal 2015 **Digitaal verzoek teruggaaf div. belasting**

Teruggaafproces Dividendbelasting / fase 2



Mijlpaal: fase 2 [CRM,ECM,ETM-loka,MIH,O&M poortsystemen,TDI]

Effect

- Bedrijf kan nu vanuit zijn commerciële software aangifte VHH aanleveren obv SBR

Activiteiten

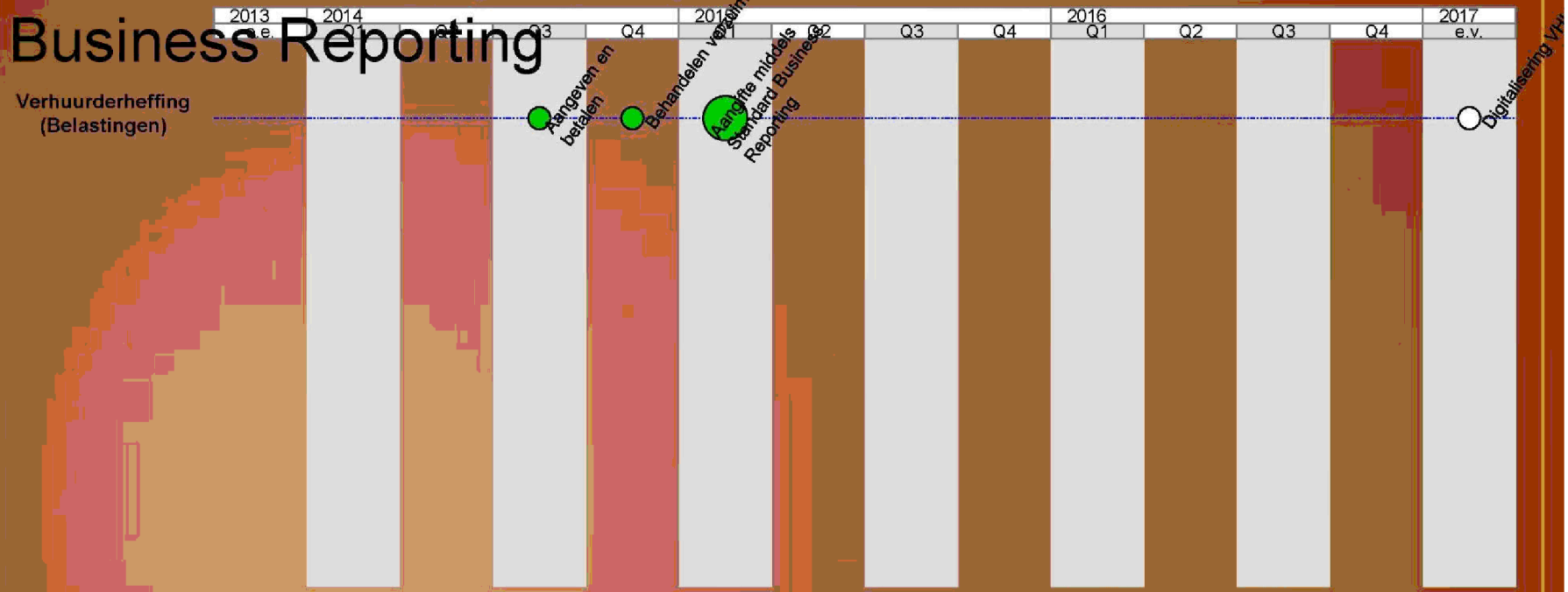
- Verhuurderheffing / Aangifte middels Standard Business Reporting
  - Opstellen taxonomie, inrichten digipoort en poort belastingdienst
  - Beschikbaar stellen testomgeving (VTS) voor SWO
  - Vertalen bericht naar een voor backoffice systeem verwerkbaar formaat

Doelen BD

- Lagere kosten
- Foutloos communiceren
- Gemak klanten

1e kwartaal 2015 # SBR aangifte VHH

Verhuurderheffing / Aangifte middels Standard Business Reporting



Mijlpaal: Aangifte middels Standard Business Reporting []

Effect

- VHH opgenomen in MijnBelastingdienst
- Klant krijgt mededelingen digitaal

Activiteiten

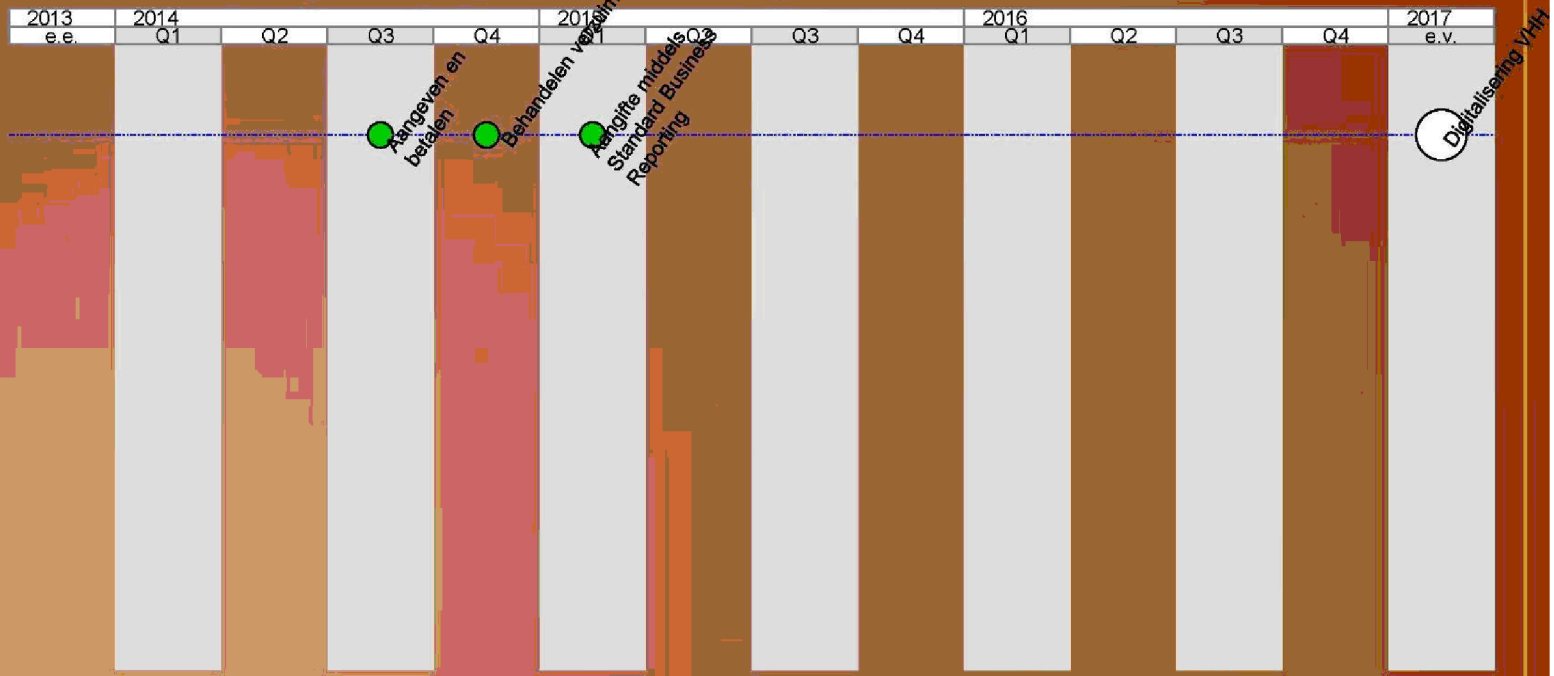
- Verhuurderheffing / Digitalisering VHH
  PM

Doelen BD

- Gemak klanten
- Lagere kosten

2017 e.v. VHH in MBD

Verhuurderheffing / Digitalisering VHH



Mijlpaal: Digitalisering VHH []

Effect

Doelen BD

- Vervangen End-of-life

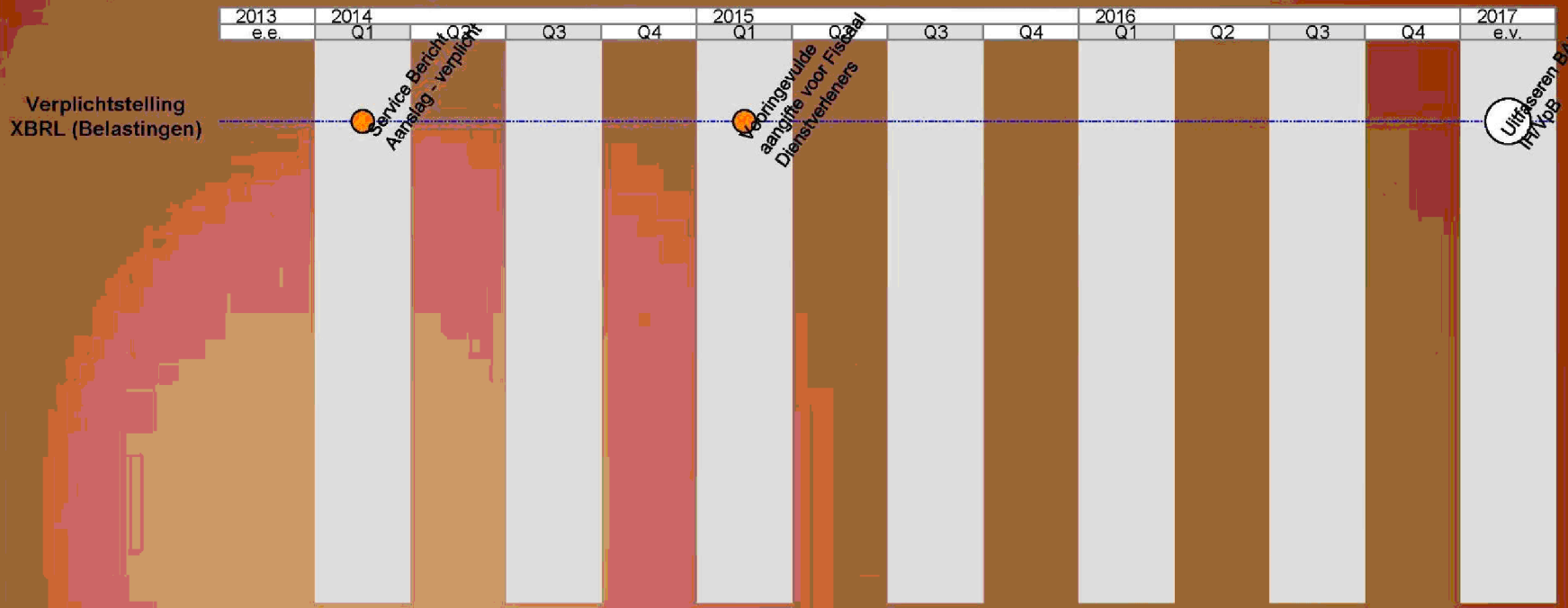
Activiteiten

- Verplichtstelling XBRL / Uitfaseren BAPI IH/VpB

  Voorbereiden uitfaseren van dit belastingdienstspecifieke kanaal

2017 e.v. BAPI kanaal niet meer beschikbaar

Verplichtstelling XBRL / Uitfaseren BAPI IH/VpB



Mijlpaal: Uitfaseren BAPI IH/VpB []

Effect

Bedrijf kan de aangifte IH en VPB vanuit softwarepakket inzenden obv SBR

Doelen BD

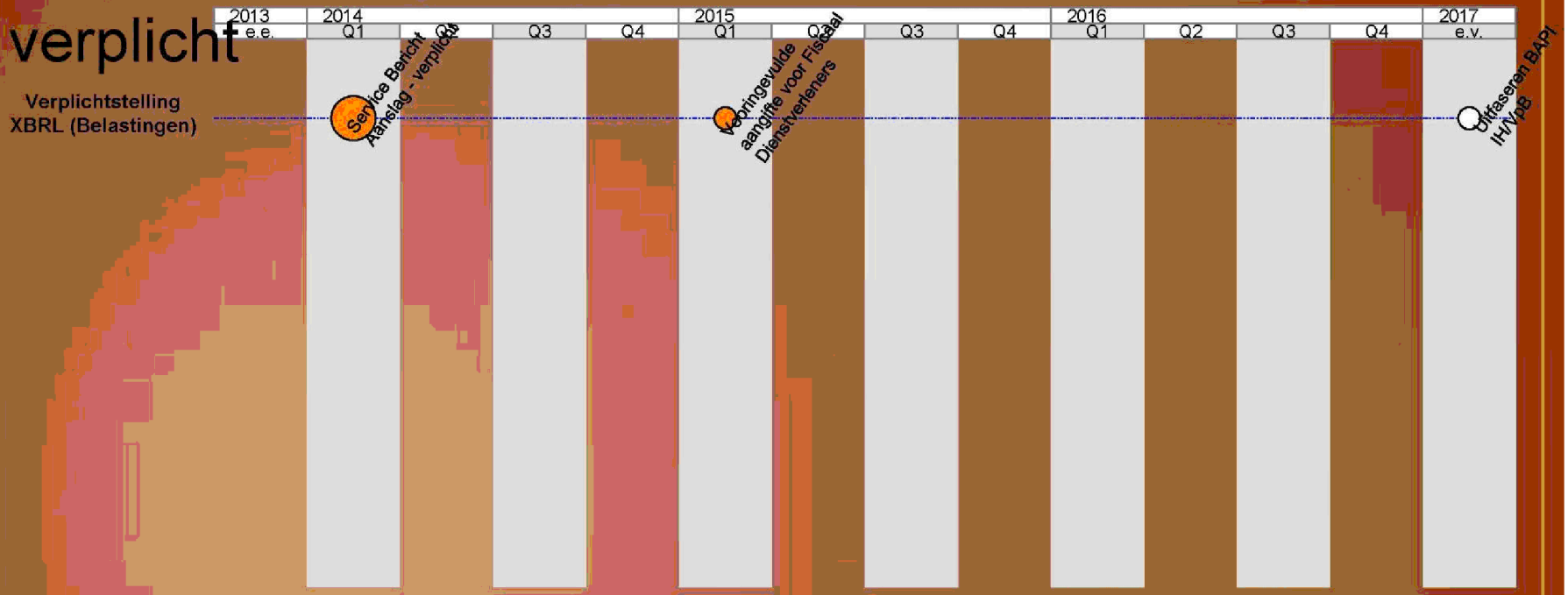
Activiteiten

- Verplichtstelling XBRL / Service Bericht Aanslag - verplicht

Doorvoeren jaaraanpassingen

1e kwartaal 2014 SBR aangifte IH en VpB

Verplichtstelling XBRL / Service Bericht Aanslag - verplicht



Mijlpaal: Service Bericht Aanslag - verplicht [Digipoort,Logius B2B voorziening,O&M poortsystemen]

AANTEKENINGEN

Ministerie van Financiën

HEDEN,
TER INFORMATIE
Aan MTBD

Programma HNW Belastingdienst

Inlichtingen

[redacted]@minfin.nl

Datum
6 maart 2014

Notitienummer
DGB/2014/1044

Rubriek
HRM-control

Auteur

[redacted]@minfin.nl

Bijlagen
Wegwijzer HNW Belastingdienst

notitie

Aanbieding Wegwijzer HNW Belastingdienst

Paraaf

Met de Wegwijzer HNW heeft het Programma HNW een belangrijke stap gezet met het concretiseren van de visie op HNW bij de Belastingdienst[1]. Deze Wegwijzer moet gezien worden als hét brondocument voor HNW bij de Belastingdienst. Het is een dynamisch groeidocument dat wordt aangevuld met nieuwe inzichten en ervaringen. De Wegwijzer is tot stand gekomen met behulp van de bedrijfsonderdelen, de facilitaire diensten (B/CKC, B/CIE, B/CFD, B/IM) aangevuld met externe inzichten.

De Wegwijzer is bedoeld om:
- te informeren over de betekenis, het nut, de noodzaak en de gevolgen van HNW voor de Belastingdienst (wat betekent het voor de organisatie van het werk, voor je eigen werk?);
- inzicht te geven in de aanpak van HNW (aanpak, eerste stap, leerpunten);
- de weg te wijzen naar beschikbare ondersteuning bij het ontwikkelen en invoeren van HNW.

De Wegwijzer is bedoeld als brondocument voor iedereen binnen de Belastingdienst. Het kan door medewerkers, leidinggevenden en HNW adviseurs op verschillende manieren gebruikt worden om inzicht te verkrijgen in de visie, aanpak, en uitvoering van HNW binnen de Belastingdienst. De wegwijzer kan o.a. helpen:
- bij het voorbereiden op veranderingen;
- het vergroten van inzicht in rollen en verantwoordelijkheden;
- als leidraad bij de inrichting van adviestrajecten;
- als onderlegger bij discussies en de evaluatie van behaalde resultaten.

Daarnaast geeft de Wegwijzer een basis voor het verder ontwikkelen van diverse (communicatie)middelen. Zoals bijvoorbeeld tools voor leidinggevenden, medewerkers en de HNW consultants en de vernieuwde intranetsite (http://intranet. belastingdienst.nl/hetnieuwewerken).

De Wegwijzer is ook ter kennisgeving aangeboden aan de Faculteitsraad Management en HR in verband met de ontwikkeling HNW opleidingen voor leidinggevenden.

[1] Het Nieuwe Werken, Werken aan resultaat, altijd en overal, *Visiedocument MT-Belastingdienst (april 2013).*

Het Nieuwe Werken

Wegwijzer Belastingdienst

Werken aan resultaat, altijd en overal

Inhoudsopgave

Inleiding 3

Over deze Wegwijzer 4

1. De Belastingdienst en Het Nieuwe Werken 5
Wat is Het Nieuwe Werken? 6
Drie omgevingen: virtueel, mentaal en fysiek 7
Een nieuw evenwicht 8
Voor- en nadelen 8
Goede voorbeelden 9

2. HNW: Werk centraal 10
Digitaal werken 11
Flexibel werken 12
Resultaatgericht werken 13

3. Wat verandert er voor mij als medewerker? 15
Digitaal (samen)werken 16
Flexibel werken 17
Resultaatgericht werken 18

4. Wat verandert er voor mij als leidinggevende? 20
Mijn eigen dagelijkse werk 21
Mijn rol tijdens de veranderingen 21
Mijn manier van leidinggeven 21

5. Hoe pak ik het aan? 25
Naar HNW in vijf fasen 26
Randvoorwaarden 28
Risicofactoren 29

6. Welke ondersteuning kan ik krijgen? 30
Procesbegeleiding 31
Communicatie 32
Opleidingsprogramma's (algemeen) 33
Opleidingsprogramma voor medewerkers 33
Opleidingsprogramma voor leidinggevenden 34

Veelgestelde vragen 36

Bijlage A: Zorgplicht van werkgever en medewerker 39
Bijlage B: Zo werken we met elkaar: voorbeeldwerkafspraken in HNW 40

Inleiding

'Waarmaken dat iedere burger en bedrijf de behandeling krijgt die hij verdient en verantwoordelijkheid, kansen en professionele ruimte voor elke medewerker'.

Dat is in het kort de koers van de Belastingdienst in de komende jaren, zoals ook omschreven in het nieuwe Middellangetermijnplan. Om deze koers te realiseren zijn vier centrale thema's benoemd: kansen voor medewerkers, handhavingsregie, digitale dienst en samenwerking. Deze vormen samen het fundament waarop onze organisatie de komende jaren doorbouwt.

Het Nieuwe Werken als beweging sluit naadloos aan op deze koers. Dit betekent dat we steeds meer digitaal, flexibel en resultaatgericht willen en kunnen werken. Voor veel medewerkers en leidinggevenden is het een nieuwe wijze van werken, die we ons steeds meer eigen maken. Voor de ene collega zal deze verandering groter zijn dan voor de ander.

In de afgelopen jaren zijn met verscheidene pilots rond het Nieuwe Werken binnen de Belastingdienst positieve resultaten behaald voor burgers en bedrijven, onze organisatie en onze medewerkers. Tegelijkertijd hebben we van deze pilots veel geleerd. Het Programma HNW heeft deze kennis en ervaring gebundeld in deze Wegwijzer. Deze helpt ons in het zetten van de volgende stappen om te komen tot de organisatie die we willen zijn: modern en efficiënt, gedreven vanuit resultaat voor burgers en bedrijven.

Belastingdienst

Maart, 2014

Over deze Wegwijzer

De Belastingdienst heeft de ambitie om Het Nieuwe Werken (HNW) binnen de dienstonderdelen te bevorderen. Daarom kunnen dienstonderdelen ondersteuning krijgen bij het ontwikkelen, invoeren en evalueren van HNW. Deze Wegwijzer is daarbij één van de ondersteunende middelen.

De Wegwijzer is bedoeld om:
- te informeren over de betekenis, het nut, de noodzaak en de gevolgen van HNW voor de Belastingdienst (wat betekent het voor de organisatie van het werk, voor je eigen werk?);
- inzicht te geven in de aanpak van HNW (aanpak, eerste stap, leerpunten);
- de weg te wijzen naar beschikbare ondersteuning bij het ontwikkelen en invoeren van HNW.

De Belastingdienst heeft al ruime ervaring met HNW. Diverse projecten zijn met succes gerealiseerd. Dit heeft ervoor gezorgd dat de belangstelling en vraag naar HNW sterk is toegenomen. Deze Wegwijzer is gebaseerd op deze ontwikkelingen, aangevuld met externe expertise en ervaringen.

De Belastingdienst ondersteunt de invoering van HNW van harte en zet zich ervoor in dat de invoering soepel en zorgvuldig verloopt. Het MT beschouwt HNW als een belangrijk speerpunt van het MLTP 2014-2017. De Belastingdienst kiest voor invoering van HNW om het primaire proces te verbeteren en daarmee de compliance van burgers te verhogen. De programma's LEAN, Leiderschap, Employability en HNW dragen hier aan bij en versterken elkaar. Korte-termijn-voordelen (zoals kostenbesparingen) zijn meegenomen, maar vormen voor de Belastingdienst niet de belangrijkste reden voor invoering van HNW.

Dienstonderdelen die aan de slag gaan met HNW kunnen bij invoering rekenen op ondersteuning door B/CFD (Centrum voor Facilitaire Dienstverlening), B/CIE (Centrum voor Infrastructuur en Exploitatie), B/CKC (Centrum voor Kennis en Communicatie) en de verschillende Informatiemanagement en HR-afdelingen. Deze ondersteunende diensten werken samen om maatwerk te leveren. Hierbij gaat veel aandacht uit naar het begeleiden van de leidinggevenden en medewerkers bij het proces van ontwikkeling en implementatie en het bieden van praktische oplossingen.

Leeswijzer

De Wegwijzer is bedoeld als brondocument voor iedereen binnen de Belastingdienst. Het kan door medewerkers, leidinggevenden en HNW adviseurs op verschillende manieren gebruikt worden om inzicht te verkrijgen in de visie, aanpak, en uitvoering van HNW binnen de Belastingdienst. De Wegwijzer kan helpen:
- bij het voorbereiden op veranderingen;
- het vergroten van inzicht in rollen en verantwoordelijkheden;
- als leidraad bij de inrichting van adviestrajecten;
- als onderlegger bij discussies en de evaluatie van behaalde resultaten.

Deze Wegwijzer wordt beschouwd als een dynamisch groeidocument dat wordt aangevuld met nieuwe inzichten en ervaringen. Op het intranet van de Belastingdienst vind je de meest recente informatie. Kijk hiervoor op: http://intranet.belastingdienst.nl/hetnieuwewerken

Informatie over arbeidsvoorwaarden en –omstandigheden in relatie tot HNW is te vinden in de Handreiking van het Rijk (Tijd-, Plaats- en Apparaatonafhankelijk werken, 2014).

1.

De Belastingdienst en Het Nieuwe Werken





Het Nieuwe Werken omvat een geheel aan maatregelen en interventies in de virtuele, fysieke en mentale werkomgeving die organisaties in staat stellen om 'eigentijdser' te werken. Wie overgaat op HNW is bezig met het vernieuwen van de manier waarop gewerkt wordt en de organisatie van het werk. HNW maakt gebruik van nieuwe digitale mogelijkheden en nieuwe inzichten op het gebied van huisvesting.

Wat is Het Nieuwe Werken?

HNW helpt resultaten te verbeteren. Vernieuwingen zijn nodig om iedereen in de organisatie ook in de toekomst te kunnen bieden wat nodig is om het werk goed te doen: de juiste middelen, toegang tot de benodigde informatie en verbinding met de externe en interne omgeving. Alleen als informatie, personen en hulpmiddelen beschikbaar, bereikbaar en toegankelijk zijn, kan de Belastingdienst goed werk leveren.

HNW sluit aan bij de trend om medewerkers meer verantwoordelijkheid en regie te geven in de wijze waarop zij hun werk uitvoeren. HNW biedt de medewerker de vrijheid om te bepalen waar, wanneer, hoe en met wie gewerkt wordt. Dat betekent: veel ruimte voor zelfstandige beslissingen, het zelf leveren van een waardevolle bijdrage en het ontwikkelen van vakmanschap.

"Inzet van eigen verantwoordelijkheid, vakmanschap en zelfredzaamheid"

De uitdaging voor HNW ligt in het scheppen van een werkomgeving die medewerkers en leidinggevenden prikkelt tot betere prestaties. Dat kan bijvoorbeeld betekenen dat we elkaar stimuleren in nieuwe initiatieven, en elkaar opzoeken om kennis uit te wisselen. Dan biedt HNW niet alleen een kans om te werken aan een betere dienstverlening, maar ook een kans om de werkprocessen te verbeteren. HNW moet uiteindelijk leiden tot goede bedrijfsvoering, efficiënt toezicht en het vergroten van de doelmatigheid van de Belastingdienst als organisatie in zijn geheel. HNW is nooit een doel op zich: veranderingen hebben alleen bestaansrecht als met name burgers en bedrijven de voordelen ervan ervaren.

Visie: Werken aan resultaat, altijd en overal

De Belastingdienst verbetert voortdurend om de organisatie te zijn die we willen zijn: modern en efficiënt, gedreven vanuit ons resultaat voor burgers en bedrijven. Technologische en maatschappelijke ontwikkelingen bieden hier uitgelezen kansen voor. Ze maken het mogelijk dat Belastingdienstmedewerkers met de juiste middelen toegang hebben tot alle informatie en in verbinding zijn met collega's, externe relaties, burgers, en bedrijven. Altijd en overal. Waarbij we onze eigen verantwoordelijkheid, vakmanschap en zelfredzaamheid inzetten en het vertrouwen genieten van leidinggevenden. Zo blijft de kwaliteit van toezicht en dienstverlening ook voor de toekomst gegarandeerd.

(Bron: Belastingdienst visiedocument HNW, 2013)

Drie omgevingen: virtueel, mentaal en fysiek

HNW richt zich niet op één gebied, maar komt juist tot zijn recht in samenhang. HNW speelt zich af in drie omgevingen, die nauw met elkaar in verband staan en elkaar beïnvloeden. Dit zijn:

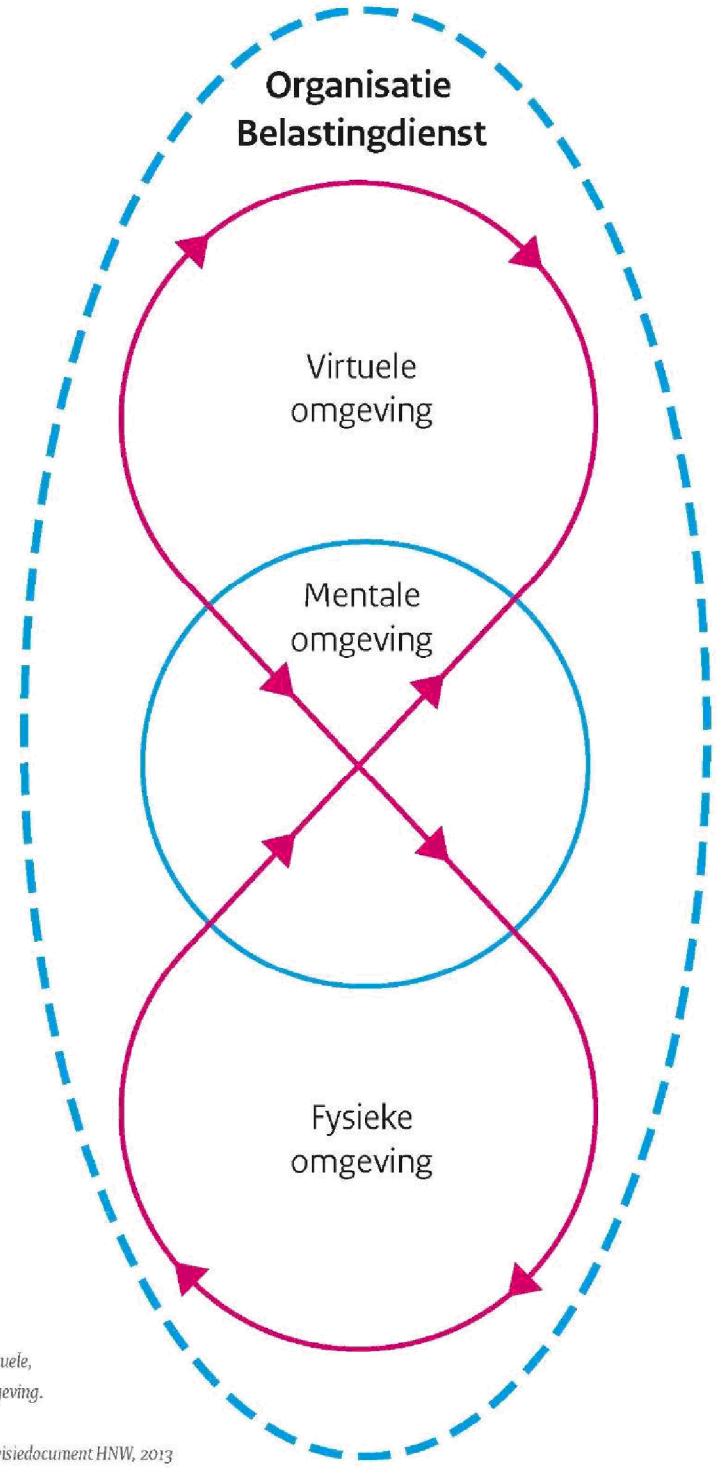
- *de virtuele omgeving;*
- *de mentale omgeving;*
- *de fysieke omgeving.*

Dit betekent dat HNW zich richt op de organisatie van de Belastingdienst in zijn geheel. Ervaring heeft geleerd dat als deze drie omgevingen in samenhang ontwikkeld worden er een stevig fundament ontstaat voor HNW. Een fundament dat de Belastingdienst helpt koers te houden.

Virtuele omgeving
Goede ICT en informatievoorziening zijn belangrijk bij HNW. Het project Digitale Werkruimte Belastingdienst (DWB) speelt dan ook een belangrijke rol. Denk daarbij aan moderne digitale hulpmiddelen zoals iPad, smartphones en natuurlijk de DWB-laptops. De DWB-werkplek voorziet alle medewerkers van de Belastingdienst van up-to-date, marktconforme apparatuur die het mogelijk maakt om onafhankelijk van tijd en plaats te werken. Medewerkers kunnen hiermee overal en altijd informatie bekijken, verwerken, delen en opslaan. Belangrijk hierbij is de rol van digitale platforms (bijvoorbeeld ConnectPeople en Pleio) die het mogelijk maken om met elkaar te communiceren, samen te werken en kennis uit te wisselen. Veel aandacht wordt besteed aan de koppeling van nu nog gescheiden systemen, zodat we slimmer onze informatie kunnen delen. Of we nu op kantoor zitten, bij bedrijven of elders.

Mentale omgeving
Met een eigentijdse virtuele omgeving ben je er nog niet. Veranderingen in de organisatie van het werk en de werkwijze horen erbij. Dat betekent dat medewerkers de kans moeten krijgen om te leren omgaan met de nieuwe omgeving en hier een eigen betekenis en invulling aan moeten kunnen geven. Door aandacht te hebben voor nieuwe manieren van samenwerken en verwachtingen die medewerkers van elkaar hebben, haal je het beste resultaat uit HNW. Dus we maken niet alleen nieuwe afspraken over werktijden, werkplekken en het gebruik van (nieuwe) digitale middelen, maar besteden ook nadrukkelijk aandacht en tijd aan het verbeteren van de samenwerking en de resultaatgerichtheid. Wat betekent dit voor je eigen werk? Hoe kun je efficiënter en effectiever werken in de nieuwe situatie? Wat gaat goed en wat kan beter?

Fysieke omgeving
De meest zichtbare verandering bij HNW is vaak de verandering aan het gebouw en de werkomgeving, die is ingericht volgens het concept Activiteit Gerelateerd Huisvesten (AGH). AGH gaat uit van een flexibel gebruik van werkplekken en ruimten, waarbij de activiteiten van de medewerkers bepalend zijn voor de variatie aan werkplekken. Een AGH-kantoor gaat uit van verschillende activiteiten en werkprocessen. Hierbij passen verschillende werkplekken: plaatsen om te ontmoeten, (online) samen te werken en te concentreren.



Samenhang van de virtuele, mentale en fysieke omgeving.

Bron: Belastingdienst visiedocument HNW, 2013

Een nieuw evenwicht

HNW is een grote overgang voor de organisatie. Zij zal op sommige terreinen een nieuw evenwicht moeten vinden met nieuwe dilemma's. Als hier meteen bij het begin van het toewerken naar HNW aandacht voor is, kan dat teleurstellingen voorkomen. Regelmatig bijstellen is nodig.

Van...	Naar...
Sturing De leidinggevende geeft de medewerker uitgewerkte opdrachten.	**Zelfstandigheid** De medewerker gaat zelfstandig aan de slag en weet waar hij/zij aan moet voldoen.
Regels De medewerker is gebonden aan regels en procedures. Als hij/zij zich aan de regels en procedures houdt is het goed.	**Vrijheid en verantwoordelijkheid** De medewerker handelt vanuit zijn vakmanschap en heeft veel vrijheid om het werk zelf in te richten en is daar ook verantwoordelijk voor.
Individueel De medewerker richt zich op zijn eigen werk. Als het werk dat hem/haar opgedragen is afkomt is het goed.	**Verbinding** Alle activiteiten worden in samenhang beschouwd: als onderdeel van processen die waarde toevoegen voor de klant. Er is een saamhorigheid binnen en tussen teams. Men is betrokken bij de organisatie en werkt samen aan een gemeenschappelijk resultaat. Medewerkers ontmoeten, inspireren en helpen elkaar.

Voor- en nadelen

Zoals elke verandering heeft HNW voor- en nadelen. Veel organisaties die het al toepassen vinden de voordelen veel groter dan de nadelen. Maar duidelijk moet zijn dat HNW geen wondermiddel is. Het is goed om voor ogen te hebben wat het gaat opleveren, maar ook wat de minder aantrekkelijke kanten zijn. Al was het maar om daarop voorbereid te zijn.

Voordelen HNW

- **Dienstverlening en toezicht** worden beter door inzet digitale middelen en flexibele werkwijze.
- De bedrijfsvoering wordt **efficiënter door digitalisering en herontwerp werkprocessen**.
- Samenwerken, communiceren en kennis delen worden **eenvoudiger.**
- De organisatie wordt **minder formeel.** Er zijn meer toevallige ontmoetingen, leidinggevenden zijn beter bereikbaar, vergaderen is minder vaak nodig.
- Werkomgeving, informatievoorziening en organisatie zijn beter afgestemd op de **wensen, eisen en behoeften** van burgers, bedrijven, externe relaties en medewerkers.
- Medewerkers hebben meer **handvatten** voor het organiseren van hun werk, het inrichten van hun werkdag en het afstemmen van werk en privé.
- Medewerkers zijn meer **tevreden** over hun werk, door de mogelijkheden om het werk beter te doen en de grotere zelfstandigheid.
- Door hun keuzevrijheid voelen medewerkers zich **meer betrokken bij, loyaal aan en trots op** de organisatie. Ze zijn minder ziek en blijven langer in dienst. De banen worden aantrekkelijker.
- De huisvesting **kost minder**. Ruimte wordt beter benut.
- De organisatie wordt meer gezien als **modern en duurzaam**. Het imago verbetert.

Nadelen HNW

- Overgaan op HNW kost tijd, geld en **inspanning**.
- Je moet **afspraken maken** over het gebruik van ruimtes, werkplekken, digitale hulpmiddelen en de nieuwe werkwijze.
- Iedereen moet leren **omgaan met veranderingen**. Het aanleren van nieuwe routines, kennis en vaardigheden kost soms meer tijd dan gedacht en kan leiden tot frustratie.
- Een dergelijke vernieuwing krijgt al snel veel **commentaar**. De organisatie moet er echt energie in willen steken, anders wordt de verandering bij de eerste tegenslag teruggedraaid.
- **De samenwerking kan eronder lijden** als medewerkers minder regelmatig contact hebben en zich teveel laten leiden door hun eigen agenda. Hier is aandacht voor nodig.

Goede voorbeelden

In verschillende onderdelen van de Belastingdienst zijn al goede ervaringen opgedaan met HNW. Vanaf 2011 hebben pilots plaatsgevonden om HNW uit te proberen. Een aantal van deze pilots zijn inmiddels afgerond en geëvalueerd. Hieronder worden de belangrijkste leerpunten uit deze pilots weergegeven, gegroepeerd naar drie thema's: virtueel, mentaal en fysiek.

Virtueel:

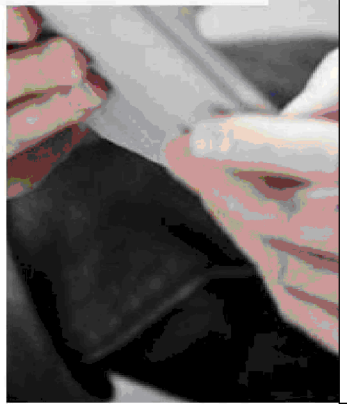
- De ICT moet **bij de tijd** zijn, wat betreft inhoudelijke ontwikkelingen in het werk, en wat betreft software en apparatuur.
- De ervaringen met het online samenwerkplatform **ConnectPeople** zijn wisselend. Het helpt als er goede training is, als leidinggevenden het goede voorbeeld geven en als het netwerk wordt verbonden aan het inhoudelijke werk.
- De eerste ervaringen met nieuwe, **zelf ontwikkelde apps** zijn goed, zoals het prototype voor de pilot Fiscale Surveillance en een applicatie voor deurwaarders waarmee zij gegevens direct kunnen raadplegen, bijvoorbeeld die van het Kadaster.

Mentaal:

- Medewerkers kunnen alleen goed leren omgaan met de nieuwe manieren van werken als de werkomgeving **in orde** is en de techniek werkt.
- Het loslaten van oude werkwijzen en het aannemen van nieuwe, kost tijd en vertrouwen. Het moet **in stappen** gebeuren en met aandacht voor de omstandigheden (werkproces, medewerker, privésituatie, leidinggevende).
- Het evenwicht tussen 'sturing' en 'zelfstandigheid' **hangt sterk af** van het type werk, de medewerker en de leidinggevende.
- Medewerkers die zelf belang hebben bij meer vrijheid in het kiezen van werktijd en werkplek, **gaan sneller over** op de nieuwe manier van werken.
- Medewerkers kunnen de **aanwezigheid van collega's** missen. Medewerkers en leidinggevenden doen er wijs aan nieuwe momenten van samenzijn te organiseren.

Fysiek:

- Het is belangrijk om voor elk onderdeel en elke locatie goed te onderzoeken wat de activiteiten zijn en **welke werkplekken** er nodig zijn.
- Wat betreft gebruik van de werkplekken kan er veel gewonnen worden. Gemiddeld werden de werkplekken in de oude situatie maar **voor de helft van de tijd** gebruikt.
- Als medewerkers dichter bij huis werken zijn er **minder reiskosten.**



2.

HNW:
Werk centraal



Het werk van de Belastingdienst staat midden in de maatschappij en beweegt mee met de ontwikkelingen in deze maatschappij. Hoe kunnen we als organisatie effectief reageren op en meedoen met deze veranderingen? Hoe zorgen we ervoor dat we het werk nog slimmer organiseren? Hoe kunnen we deze veranderingen gebruiken om burgers en bedrijven beter te bedienen? Hier volgen drie ontwikkelingen die een belangrijke rol spelen bij HNW: digitaal werken, flexibel werken en resultaatgericht werken. Verder wordt ingegaan op de gevolgen van deze ontwikkelingen voor de organisatie.

Digitaal werken

De Belastingdienst werkt met heel veel gegevens. Het is noodzakelijk om die ook digitaal te beheren en te verwerken, al was het maar omdat klanten zelf ook steeds meer overgaan op het digitaal verwerken van hun gegevens. Nieuwe vormen van automatisering, het overal aanwezige internet, de verbondenheid via tablets en smartphones, het ontstaan van digitale werkstromen en het werken in een cloud... het zijn allemaal elementen in de virtuele werkruimte die ontstaan is.

Digitaal werken is overigens voor de Belastingdienst niet een trend van de laatste paar jaar. Al sinds de jaren '90 werkt de Belastingdienst steeds meer digitaal. De Belastingdienst is sinds enkele jaren bezig met het vormgeven van de Digitale Werkruimte Belastingdienst (DWB). Deze ruimte omvat het geheel aan faciliteiten dat het mogelijk maakt voor de medewerker om tijds- en plaatsonafhankelijk zijn dagelijkse werk te doen, door samen te werken met anderen en toegang te krijgen tot de Belastingdienst systemen. Met de DWB, wordt voor een belangrijk deel voorzien in de digitale component die noodzakelijk is om HNW mogelijk te maken.
Digitaal werken blijft een speerpunt voor de periode 2014-2017. Een belangrijk streven bij HNW is zorgen dat gegevens voor iedereen, overal en altijd toegankelijk zijn, en informatie zoveel mogelijk digitaal gedeeld en centraal opgeslagen wordt.

De voordelen van digitaal werken zijn groot. Gegevens nemen minder ruimte in en zijn snel toegankelijk en gemakkelijk te delen en te verspreiden. Werkprocessen worden sneller, goedkoper en beter. Nog niet eens zo lang geleden waren documenten soms weken per post onderweg naar collega's. Nu kunnen medewerkers online razendsnel op elkaars voorstellen reageren. Er is minder papier nodig en er worden minder fouten gemaakt bij het overnemen van gegevens. Digitaal werken past ook in een wereld waarin communicatie en besluitvorming minder formeel zijn geworden. Het is gemakkelijker geworden om collega's,

De Digitale Werkruimte Belastingdienst

De Digitale Werkruimte Belastingdienst omvat het geheel aan faciliteiten dat het mogelijk maakt voor de medewerker om zijn dagelijks werk te doen, waaronder een 14" laptop. Deze laptop maakt het mogelijk om draadloos en 'remote' te werken. Draadloos werken betekent dat je binnen de belastingdienstgebouwen via WiFi werkt, zonder gebruik van een netwerkkabel. Remote werken betekent dat je buiten een belastingdienstkantoor kunt werken op het belastingdienstnetwerk. Denk aan werken in de trein, thuis of op locatie van een leverancier of klant. Remote werken maakt gebruik van een internetverbinding over WiFi, via de netwerkkabel of een mobiele breedbandverbinding (3G). Je kunt alleen remote werken met een DWB-laptop.

"Gemakkelijk om op afstand met elkaar te communiceren en samen te werken"



Voorbeeld van crowdsourcing

Vormen van digitale samenwerking

a. Informatie uitwisselen
Het uitwisselen van berichten in de vorm van e-mails, chats, SMS, etc. Dit is de meest basale en meest voorkomende vorm van digitaal samenwerken tussen medewerkers onderling en tussen medewerkers en externe partijen.

b. Kennis delen
Het overbrengen van kennis van de ene partij naar de andere langs de digitale weg. Voorbeelden hiervan zijn e-learning, TEDx, digitale lezingen, webinars en hoorcolleges. Deze vorm van informatieoverdracht is hoofdzakelijk eenrichtingsverkeer met een beperkte mate van interactie.

c. Documenten delen en dossiers maken
Het voor meer partijen toegankelijk maken van documenten (tekst, foto, video, film, geluid) en delen in een gemeenschappelijke digitale samenwerkingsruimte – een platform (bijvoorbeeld ConnectPeople en Pleio), al dan niet voorzien van mogelijkheden om deze documenten gezamenlijk te bewerken.

d. Vergaderen
Samenwerken middels digitale bijeenkomsten tussen verschillende vooraf bepaalde partijen, digitaal ondersteund door 'videoconferencing', 'web-camming' of 'webinars'. Er is veel interactie.

e. Samen ideeën genereren en uitwerken
In groepsverband ('community') werken aan een gezamenlijk product van idee tot eindresultaat, zoals crowdsourcing en co-creatie. Bij crowdsourcing worden grote groepen gebruikers geraadpleegd via intra- of internet. Het ontsluiten van kennis die binnen de Belastingdienst breed aanwezig is, maar vaak ook daarbuiten, komt niet alleen de snelheid ten goede maar vooral ook de kwaliteit van het eindproduct. Co-creatie heeft betrekking op vormen van samenwerking waarbij verschillende partijen (intern en/of extern) vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid werken aan een gezamenlijk resultaat.

"Werken op de meest geschikte plek voor de activiteiten die je op dat moment verricht"

externe relaties, burgers en bedrijven iets te vragen. De Belastingdienst staat meer en meer in verbinding met de buitenwereld: burgers, bedrijven, externe relaties, politiek en maatschappij. Daardoor zijn we beter in staat te voldoen aan de moderne wensen, eisen en behoeften van burgers en bedrijven.

Flexibel werken

Digitale ontwikkelingen bepalen voor een belangrijk deel de toekomstige werkwijze en organisatie van de Belastingdienst. HNW zal de behoefte aan digitale mogelijkheden verder versterken, zodat:

- burgers en bedrijven zoveel mogelijk digitaal worden geholpen en te woord worden gestaan;
- alle informatie die voor het werk van belang is, digitaal beschikbaar en toegankelijk is, op elk moment, vanaf elke plaats, met elk geschikt (toegelaten) apparaat;
- communiceren en samenwerken, met collega's, burgers en bedrijven, mogelijk is op elk gewenst moment en vanaf elke gewenste plek, via digitale overheidsplatforms, openbare platforms en sociale media.

Door effectief gebruik te maken van de beschikbare technologische middelen sluit de Belastingdienst beter aan bij de ontwikkelingen in de samenleving en is zij beter in staat te voldoen aan de eisen die aan een moderne organisatie worden gesteld.

Met de komst van nieuwe digitale mogelijkheden is het niet altijd meer nodig om op vaste tijden en plaatsen te werken. Iedereen kan tegenwoordig altijd en overal zijn bijdrage leveren: bij bedrijven, bij burgers op kantoor, op een ander rijkskantoor, thuis of elders. HNW is dus niet hetzelfde als thuiswerken; het is werken op de meest geschikte plek voor de activiteiten die je op dat moment verricht. Als medewerker krijg je de vrijheid om de plek te kiezen die het beste past bij jouw werk en jouw situatie. Over het algemeen kun je geen werkplek of vaste thuiswerkdag claimen.

HNW maakt gebruik van de mogelijkheden die flexibel werken biedt. Als je als medewerker op kantoor werkt, kun je een plek kiezen die past bij de activiteiten die je op dat moment verricht. Als je verschillende activiteiten op een dag verricht, kun je gemakkelijk van werkplek wisselen. Teams kunnen groeien of krimpen zonder dat er

verbouwd wordt. Het kantoor krijgt steeds meer de functie van ontmoetingsplek. De kans op spontane ontmoetingen wordt groter. Iedereen leert veel meer collega's kennen, ook van andere afdelingen en organisatieonderdelen. De activiteit-gerelateerde inrichting maakt het gemakkelijker om collega's te herkennen, te ontmoeten en aan te spreken.

Werkplekken horen niet bij een persoon maar bij een activiteit (geconcentreerd werken, overleggen, telefoneren, etc.). Niemand heeft een eigen bureau of werkplek. Kennis, informatie, hulpmiddelen en werkplekken worden gezamenlijk gebruikt en beheerd. Iedereen is daarin gelijkwaardig en draagt medeverantwoordelijkheid voor de spullen, de werkplekken, de informatie en de locatie.

Resultaatgericht werken

Met HNW wil de Belastingdienst zijn dienstverlening en toezicht verbeteren. Daarom is resultaatgericht werken een belangrijk onderdeel van HNW. Resultaatgericht werken is het concretiseren van resultaten met als doel de bijdrage van individuen, teams of de organisatie in zijn geheel helder en meetbaar te maken. Welke resultaten voegen waarde toe voor de klant (burgers en bedrijven) en hoe kunnen we dat meten? HNW ondersteunt hiermee het Lean management systeem (zie kader).

Binnen HNW krijgt de medewerker meer ruimte en verantwoordelijkheid voor het behalen van resultaten en het ontwikkelen van vakmanschap. De leidinggevende heeft een faciliterende en ondersteunende rol, zodat de medewerker de eigen verantwoordelijkheid ook goed kan invullen. De leidinggevende geeft richting door verwachtingen duidelijk te maken en door aan te geven waaraan de medewerker een bijdrage levert en ervoor te zorgen dat de randvoorwaarden in orde zijn.
Voor medewerkers betekent dit dat sommige problemen zelfstandig moeten worden opgelost. Deze grotere persoonlijke verantwoordelijkheid werkt motiverend wanneer er een duidelijk verband is tussen je eigen inzet en een goed resultaat.

Resultaatgericht werken gaat dus niet over controle door de leidinggevende. Zelfcontrole is echter wel noodzakelijk. Teams en medewerkers moeten in staat zijn hun eigen beslissingen en behaalde resultaten te evalueren. Het management beperkt zich tot een richtinggevende, coachende en faciliterende rol.

De voordelen van resultaatgericht werken voor organisatie en medewerker zijn groot. Medewerkers worden over het algemeen zelfstandiger en gemotiveerder. De taakvolwassenheid neemt toe, wat leidt tot betere resultaten en oplossingen. Er is meer duidelijkheid over de wijze waarop de organisatie functioneert, en ook worden de totale resultaten zichtbaarder voor het team en de organisatie. Zo kan de hele organisatie beter inspelen op de lange termijn.



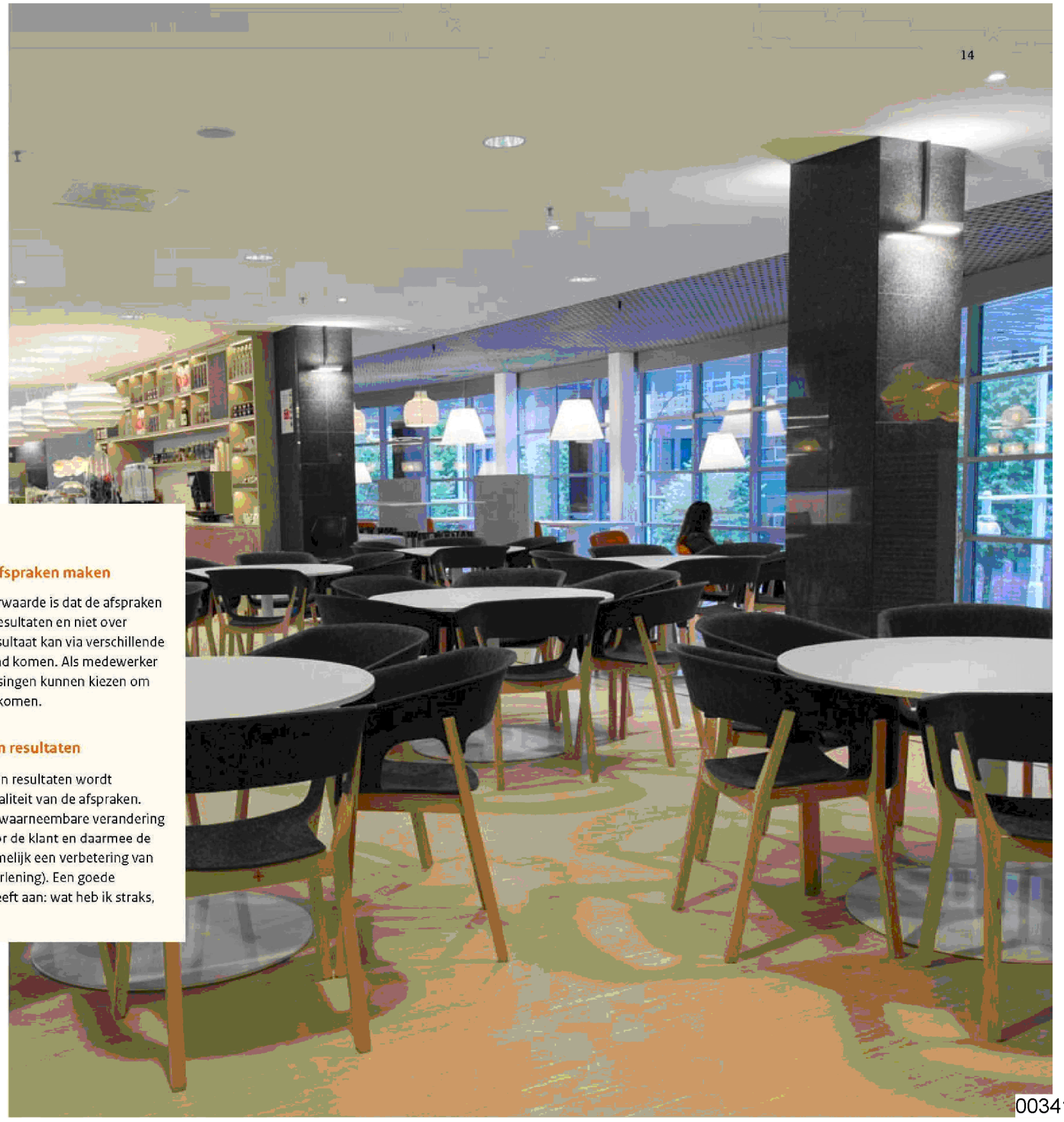
Lean management systeem

Voor het behalen van resultaten is het belangrijk dat we weten wat er precies bedoeld wordt met 'resultaat'. Een resultaat wordt afgemeten aan een vooraf geformuleerd doel. Deze doelen zijn op hun beurt gekoppeld aan de 'bedoeling' van een proces: "wat moet het proces doen voor de klant?" Het doel is het punt dat we willen bereiken en het resultaat is dan de mate waarin dit doel bereikt is. Als het doel nog niet (geheel) duidelijk is, is de eerste stap er voor te zorgen dat het duidelijk wordt.

Het Lean management systeem is een hulpmiddel om steeds betere resultaten te behalen. Allereerst willen we weten wat de bedoeling is van het proces: "wat moet het doen en voor wie?" (bedoeling). Een gemeenschappelijk beeld is belangrijk. We kunnen anders geen gezamenlijke focus aanbrengen op wat we moeten verbeteren. Ieder proces hoort waarde voort te brengen voor een klant. We brengen die waardestroom in beeld zodat voor iedereen helder wordt hoe het proces in elkaar steekt.

1. Ieder proces moet een doel hebben. "Wat moet het bereiken en aan welke klanteisen/-wensen moet het voldoen?" Vaak zijn er meerdere doelen.
2. We stellen ons vervolgens de vraag: "doet het dat ook? Wordt het resultaat behaald en in welke mate?" Uiteraard zullen we daarvoor moeten meten.
3. Als het resultaat niet of onvoldoende voldoet volgt de vraag: "welke belemmeringen en problemen doen zich voor?" We willen de dieper gelegen redenen daarvoor doorgronden.
4. Vervolgens bedenken we maatregelen om de situatie stap voor stap, via experimenten te verbeteren. We prioriteren, want het gaat er niet om wat we allemaal kunnen verbeteren, maar wat we moeten verbeteren met het oog op de klanteisen en -wensen.
5. Vaak worden de fundamentele problemen veroorzaakt door zaken die ingebracht worden vanuit een andere context. Denk hierbij aan regels, voorschriften, procedures, organisatie-inrichting, beleid, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Het is de taak van het management om deze problemen aan te pakken.

Dit is geen eenmalige actie. Voortdurend verbeteren is onderdeel van het dagelijkse werk.



Aandachtspunten bij resultaatgericht werken

Verantwoordelijkheid nemen en geven

Zowel de leidinggevende als de medewerker zijn verantwoordelijk voor het maken en realiseren van de resultaatafspraken. Als medewerker ben je aanspreekbaar op het bereiken van de resultaten, het goed weten welke resultaten zijn afgesproken en het bezitten van de benodigde vakmanschap om de resultaten te kunnen realiseren. Als leidinggevende ben je verantwoordelijk voor het geven van invloed (ruimte en middelen voor het maken van eigen keuzes), informatie en ondersteuning. Voor tweezijdige afspraken moet een evenwicht worden bereikt tussen het belang van de organisatie en de voordelen voor de medewerker.

Goede resultaatafspraken maken

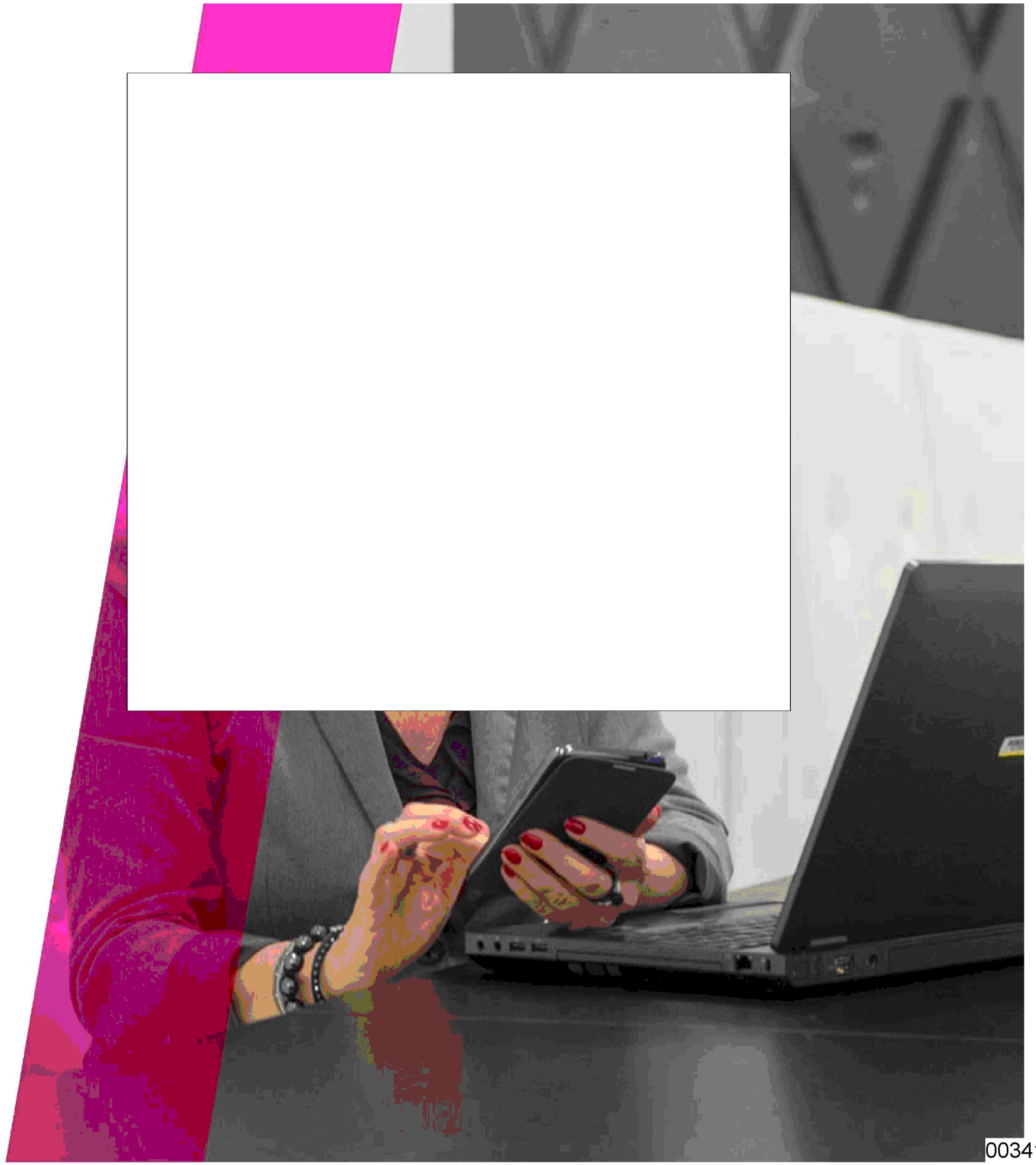
Een belangrijke voorwaarde is dat de afspraken moeten gaan over resultaten en niet over oplossingen. Een resultaat kan via verschillende oplossingen tot stand komen. Als medewerker moet je eigen oplossingen kunnen kiezen om tot een resultaat te komen.

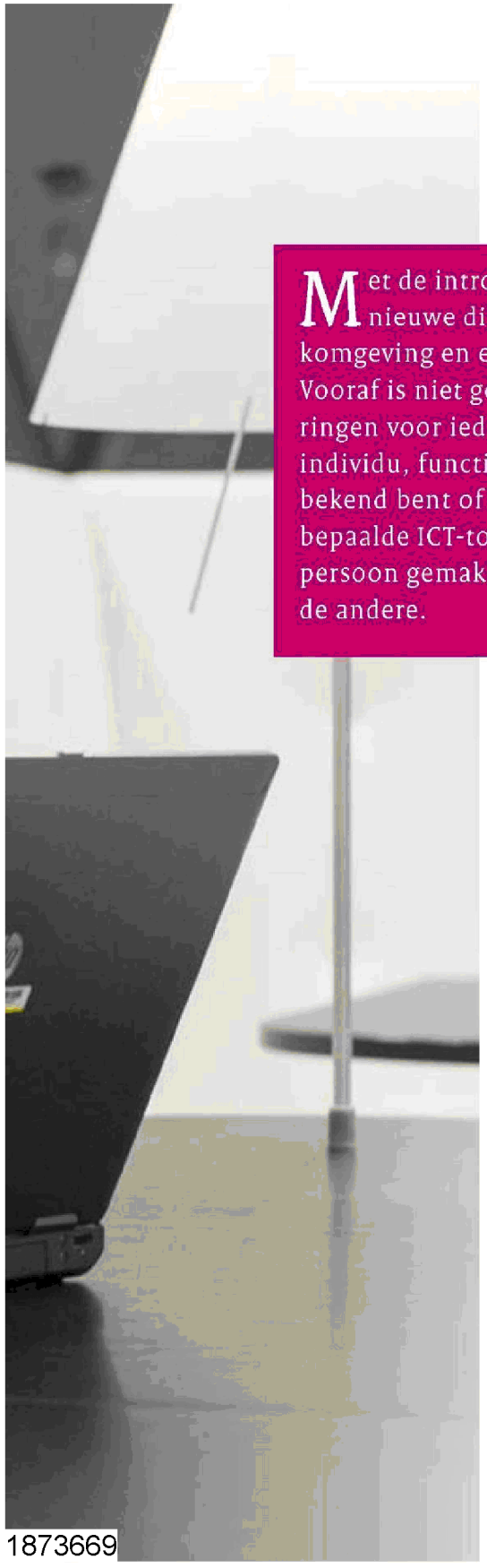
Meetbaarheid van resultaten

De meetbaarheid van resultaten wordt bepaald door de kwaliteit van de afspraken. Een resultaat is een waarneembare verandering die waardevol is voor de klant en daarmee de Belastingdienst (namelijk een verbetering van toezicht en dienstverlening). Een goede resultaatafspraak geeft aan: wat heb ik straks, wat ik nu niet heb?

3.

Wat verandert er voor mij als medewerker?





Met de introductie van HNW krijg je te maken met nieuwe digitale mogelijkheden, een nieuwe werkomgeving en een nieuwe manier van (samen)werken. Vooraf is niet goed te bepalen hoe groot die veranderingen voor iedere werknemer zijn. Dit verschilt per individu, functie en taak. Ook maakt het uit of je al bekend bent of ervaring hebt met flexibel werken en bepaalde ICT-toepassingen. En tot slot gaat de ene persoon gemakkelijker om met veranderingen dan de andere.

Je manier van werken veranderen kost in elk geval tijd. Het is logisch dat je moet wennen. Gelukkig staat daar veel positiefs tegenover (zie de voor- en nadelen elders in deze Wegwijzer). Hieronder lees je hoe het werk voor jou als medewerker globaal verandert.

Digitaal (samen)werken

'Digitaal werken' betekent dat je meer te maken krijgt met digitale hulpmiddelen bij het uitvoeren van je werkzaamheden. De Belastingdienst streeft ernaar werkstromen en procedures zoveel mogelijk digitaal te laten verlopen. Dat betekent dat de mogelijkheden voor digitale communicatie, coördinatie en samenwerking worden uitgebreid. Je wordt gevraagd zo min mogelijk papier te gebruiken en geen papieren documenten in archieven te bewaren. Het archief wordt digitaal en de oude archieven worden gescand om ze alsnog digitaal op te slaan. Het voordeel is dat iedereen (die daar toestemming voor heeft gekregen) er gemakkelijk bij kan. Het is dan ook heel belangrijk dat je alle informatie die van belang is voor je collega's en leidinggevenden op een handige plek in het collectieve digitale archief opslaat. Heb je nog papieren of andere documentatie, dan sla je die op in centrale archiefkasten.

Ook je dagelijkse werk doe je voornamelijk digitaal, waardoor je informatie gemakkelijk kunt delen met collega's. Je zult daarvoor gebruik maken van (nieuwe) digitale hulpmiddelen. Deze en andere tools en applicaties maken het gemakkelijk om op afstand met elkaar te communiceren (bijv. FaceTime, SameTime) en samen te werken (bijv. Intranet, ConnectPeople, Yammer, Pleio). Virtueel communiceren en samenwerken zal face-to-face-communicatie en -samenwerking nooit volledig vervangen, maar het zal de komende jaren sterk toenemen in omvang en frequentie.

Virtueel communiceren en samenwerken

HNW biedt medewerkers de mogelijkheid om te werken op verschillende werkplekken en werktijden. Het kan dus voorkomen dat je collega's op andere momenten, maar ook op andere locaties werken dan jij. Voor samenwerking en afstemming wordt goede communicatie nog belangrijker. Zo zullen bepaalde ontmoetingen niet alleen meer fysiek plaatsvinden, maar ook op afstand met digitale hulpmiddelen, bijvoorbeeld via een telefoongesprek, een online vergadering, via chat of webcam. Omdat we in de toekomst vaker op afstand samenwerken, is het voor goede samenwerking en communicatie van belang dat we van elkaar weten waar, hoe en wanneer we elkaar kunnen bereiken.

Virtueel vergaderen

Met toepassingen zoals web- en audioconferencing kun je vanuit verschillende locaties (bijvoorbeeld thuis, of vanuit een ander kantoor) aan vergaderingen deelnemen. Het op afstand kunnen deelnemen aan vergaderingen zorgt ervoor dat je je werktijd flexibeler kunt plannen. Je hoeft niet meer heen en weer te reizen naar andere kantoorlocaties. Ook kan je vanuit huis toch aanwezig zijn bij een overleg. Bovendien wordt het beheren en bewerken van vergaderstukken met de inzet van digitale hulpmiddelen een stuk gemakkelijker.

Virtueel kennisdelen

Als je op een andere locatie werkt is het erg lastig wanneer je net dat ene document nodig hebt dat in de ordner in de kast op kantoor staat. Of wanneer je nu echt het verslag van die ene vergadering nodig hebt, maar je collega heeft een vrije dag. Om echt efficiënt onafhankelijk van tijd en plaats te kunnen werken, is het dus van belang dat alle kennis en informatie die je nodig hebt om je werk goed te kunnen doen, overal en altijd vindbaar en beschikbaar is. Dat kan door informatie digitaal beschikbaar te maken. Het maakt je werkdag een stuk eenvoudiger wanneer je alle kennis en informatie die je nodig hebt om een goed resultaat te leveren, eenvoudig kunt vinden en digitaal tot je beschikking hebt. Het verzamelen van de juiste informatie

"Als HNW wordt ingevoerd, kun je zelf gaan bepalen hoe, waar, wanneer en met wie je werkt"

kost vaak tijd. Het is daarom van belang om de informatie die je opslaat, goed 'vindbaar' te maken. Sneller de juiste informatie vinden zorgt voor een efficiënter werkproces en zorgt ervoor dat je gemakkelijker een goed resultaat neerzet.

Gezamenlijk werken aan documenten

We kunnen overal - waar je toegang hebt tot het bedrijfsnetwerk met behulp van je DWB werkplek -aan gedeelde documenten werken. Je kunt je collega's uitnodigen om een document na te kijken, van commentaar te voorzien, te verbeteren en/of aan te vullen. Dat doe je in de toekomst steeds vaker door je collega's bijvoorbeeld een e-mail te sturen met een 'link' naar het document (dus niet door het concept als attachment rond te mailen).
Als alle digitale documenten centraal worden opgeslagen en iedereen de digitale documenten zelf terug kan vinden, word je niet meer gestoord met de vraag of je nog even dat ene document wilt mailen. En andersom hoef je niet meer te wachten tot die ene collega die met het document dat jij nodig hebt, weer aan het werk is. Daarnaast kun je altijd de meest recente versie van een document terug vinden. Je ziet meteen wie er het laatst aan heeft gewerkt, en je kunt zelfs vaak nog de aanpassingen van de collega die er daarvóór aan heeft gewerkt terugzien.

Gezamenlijk kennis uitwisselen en ideeën ontwikkelen

Kennis delen wordt steeds belangrijker. Het uitwisselen van kennis en het creëren van nieuwe kennis tussen en door de deelnemers in de virtuele gemeenschap van de Belastingdienst vormen een essentieel onderdeel van de nieuwe manier van werken. Internet, intranet en samenwerkingsplatforms zijn hierbij belangrijke hulpmiddelen. Deze platforms kunnen worden beschouwd als een permanente 'broedplaats' waar de Belastingdienst kennis uitwisselt en ideeën ontwikkelt.

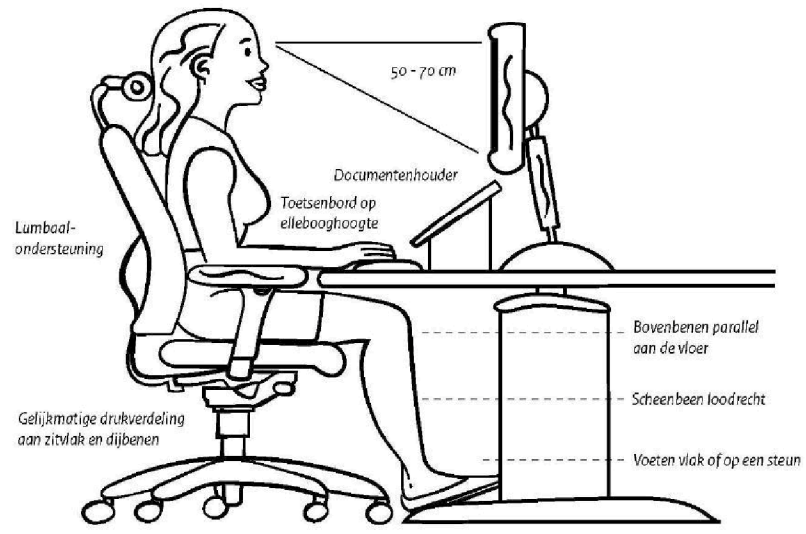
Flexibel werken

Met de introductie van HNW kun je zelf bepalen hoe, waar, wanneer en met wie je werkt. Dat maakt je zelfstandiger, maar ook meer verantwoordelijk voor de manier waarop je je werk uitvoert. Dit kan gevolgen hebben voor je persoonlijke manier van werken.

Je gaat waarschijnlijk meer zelf **plannen en organiseren**. Je denkt vooraf na over wat je wanneer gaat doen, en zoekt daarbij de beste locatie, werkplek en faciliteiten. Dat betekent dat je je (gedeelde) agenda goed bijhoudt, ook om vindbaar en bereikbaar te zijn voor je collega's.

Je gaat zelf actief **informeren en communiceren** door contact te onderhouden met collega's en leidinggevenden. Je kunt daarbij gebruik maken van nieuwe digitale mogelijkheden. De verantwoordelijkheid voor het informeren van je collega's en leidinggevenden over bijvoorbeeld de voortgang van je werk ligt bij jou.

Een ander nieuw aspect is **omgaan met de kantoorruimte**. Het kantoor komt er anders uit te zien. Ruimtes en meubels



Hoe werk ik gezond ?

Om op een gezonde wijze te werken is het van belang dat je op een arbo verantwoorde wijze je werkplekken kiest.

Kies de werkplek die bij je activiteiten past:
de productie-, concentratie- en samenwerkplek is geschikt voor meer dan twee uur beeldschermwerk op een dag. Daar heb je de beschikking over:

- een verstelbare stoel;
- een verstelbaar bureau;
- een PPC/Laptop, losse muis, los toetsenbord en een beeldschermverhoger.

Zorg voor een goede instelling van je werkplek, wissel -indien mogelijk- regelmatig van houding (zitten/staan/lopen) en houd rekening met deze ergonomische uitgangspunten, waar je ook werkt.

zijn gericht op de verschillende activiteiten, zoals geconcentreerd werken, overleggen en ontmoeten. In elk kantoor vind je een diversiteit aan werkplekken die je helpen je werk optimaal uit te voeren. Er zijn 4- 6-, en 8-persoons overlegruimtes, open werkplekken, stilteruimtes, concentratieruimtes en loungeplekken.

Hoe je daar gezamenlijk mee omgaat spreek je onderling af. Individuele werkplekken kun je niet reserveren. Dat geldt ook voor communicatie- en overlegruimtes op de werkvloer. Vergaderzalen daarentegen kun je wel bespreken. In de ene ruimte zal praten en telefoneren toegestaan zijn, op een andere plek zal rust en stilte heersen. In een gebouw kunnen bovendien 'ankerpunten' aanwezig zijn: ontmoetingsplekken waar je je directe collega's ontmoet, waar je koffie drinkt, en waar je je locker kunt vinden. Je bent natuurlijk niet verplicht om in de buurt van het ankerpunt te werken.

Aangezien je werkplekken gebruikt en niet bezit, moet je deze altijd **schoon en leeg achterlaten**. Dit geldt als je de plek voor langere tijd verlaat, bijvoorbeeld voor een afspraak of vergadering. Dit gaat gemakkelijk omdat je voornamelijk digitaal werkt. Heb je toch nog paperassen, dan berg je die op in een gemeenschappelijk archief, zodat ook anderen erbij kunnen als jij weg bent. Persoonlijke spullen berg je op in je locker of neem je mee naar huis.

Resultaatgericht werken

Je leidinggevende maakt nauwelijks nog afspraken met je over je werktijden of je aanwezigheid op kantoor, maar vooral over wat je moet bereiken, je resultaten. Dit houdt in dat je veel ruimte krijgt om oplossingen te bedenken en zelf te bepalen hoe je je resultaten bereikt. Er wordt een groot beroep gedaan op je vakmanschap. Om resultaatgericht te kunnen werken moet je zicht hebben op je persoonlijke doelstellingen en de manier waarop je een bijdrage kunt leveren aan het bedrijfsresultaat. Je bent zelf verantwoordelijk voor het behalen van de afgesproken resultaten en blijft met je collega's en leidinggevende in gesprek over de voortgang van je werkzaamheden.

Om het in de praktijk te brengen vraag je je, voordat je aan iets begint, af wat je doel is, hoeveel tijd het gaat kosten, welke middelen of mensen je nodig hebt om je doel te bereiken en wanneer je momenten inplant om tussentijds te evalueren hoever je bent gekomen. Zorg dat je de tijd neemt om het gestelde doel te onderzoeken, zodat je weet of je een haalbaar doel nastreeft. Zo kun je voor een vergadering de punten op papier zetten die jij behandeld wilt zien. Ook kan het helpen om iedere dag een planning te maken van alle activiteiten die gedaan moeten worden. Op deze manier kun je voldoende tijd vrijmaken voor zaken die belangrijk zijn.

Resultaatgerichtheid wil zeggen dat je blik is gericht op wat er uit je handen moet komen: het resultaat. Zaken als het maken van een planning en het doorlopen van een stappenplan dienen slechts als instrumenten om het eindresultaat binnen te slepen. Resultaatgericht werken betekent ook dat je op tijd en met goede argumenten communiceert als je een afspraak niet gaat halen. Dien het teambelang en geef de anderen goede signalen en voldoende gelegenheid om mee te denken over alternatieve oplossingen.

Zo vul ik mijn werkdag in

1 Start: Ik creëer mijn eigen dagspiegel
Afhankelijk van het te behalen resultaat, kies ik zelf welke activiteiten ik op welke wijze ga uitvoeren. Elke dag probeer ik mijn werk zo slim mogelijk te organiseren.

2 Ik zet mijn acties online
Ik deel mijn acties en informatie online met collega's. Zo weten zij waar ik mee bezig ben en krijg ik feedback (ook in de vorm van een digitale dagstart). Tegelijkertijd reageer ik ook op hun berichten.

3 Ik ben online verbonden
Met het aanzetten van mijn DWB-werkplek ben ik online verbonden. Voor bepaalde informatie stel ik vragen via chat of video-conference aan mijn collega's die op dat moment ook online zijn.

4 Ik kies de juiste plek voor mijn activiteit
Afhankelijk van de activiteiten werk ik op kantoor, bij burgers of bedrijven, externe relaties, thuis of elders.

5 Ik koester de fysieke ontmoeting
Voor diverse soorten ontmoetingen zoek ik graag face-to-face-contact met collega's op kantoor of daarbuiten. Ik koester deze ontmoetingen.

6 Einde van de dag
Ik sta stil bij het resultaat dat ik deze dag heb behaald. Ik stel mezelf twee vragen: heb ik vandaag mijn resultaten behaald en hoe kan ik mijn werk morgen nog slimmer organiseren?

Tips

1. Virtueel contact of elkaar ontmoeten?
In een flexibele werkomgeving zijn niet alle collega's altijd gelijktijdig op kantoor aanwezig. Het kantoor wordt steeds meer een ontmoetingsplek. Samenwerken, brainstormen en ontmoeten zijn activiteiten waarbij face-to-face-contact vaak gewenst is. Bepaal vooraf welke ontmoetingen je fysiek wilt doen en welke virtueel. Bespreek dit met elkaar, want iedereen kan het op zijn eigen manier ervaren. Een aantal voorbeelden:

- Een voortgangsbespreking van een project kan fysiek maar ook virtueel plaatsvinden. Voor de start van een belangrijk project is het vaak prettig om de eerste keer bij elkaar te komen, zeker als projectleden elkaar nog niet kennen.
- Een brainstorm kun je ook virtueel uitvoeren, maar soms is het prettiger om bij elkaar te zijn in een inspirerende ruimte. De ruimte en de aanwezigheid van de anderen beïnvloeden de energie en de creativiteit.
- Belangrijke gesprekken, zoals een beoordelingsgesprek, kun je het beste face-to-face voeren. Bij dit soort gesprekken is non-verbale communicatie extra belangrijk.
- Experimenteer met een virtuele 'dagstart'. Het is niet altijd mogelijk of nodig om allemaal bij elkaar te komen voor een fysieke 'dagstart'. Probeer eens een virtuele 'dagstart' te maken met digitale hulpmiddelen.
- Besteed aandacht aan sociaal contact en sociale relaties. Bij gemeenschappen – of ze nu virtueel zijn of niet – zijn twee aspecten van belang: het inhoudelijke en het relationele aspect. Aan de ene kant delen mensen in gemeenschappen informatie en kennis. Aan de andere kant vormen de relaties tussen de deelnemers een essentieel onderdeel van de gemeenschap. Sociaal contact is belangrijk bij het opbouwen van vertrouwen. Vertrouwen is weer een belangrijke voorwaarde voor kennisdeling en samenwerking.

2. Behoud van het teamgevoel
Enkele tips om het teamgevoel te versterken:

- Zorg voor regelmatige afstemmingsmomenten voor het hele team.
- Plan regelmatig gezamenlijke momenten met je directe collega's, bijvoorbeeld een gezamenlijke lunch.
- Denk na over een andere vorm van werkoverleg. Vaak is er rond een werkoverleg ook tijd nodig voor 'social talk'.
- Plan ook tijd op kantoor in voor 'social talk'.

3. Werken in een open, transparante kantooromgeving
Als je werkt in een open, transparante kantooromgeving kunnen de volgende tips je helpen:

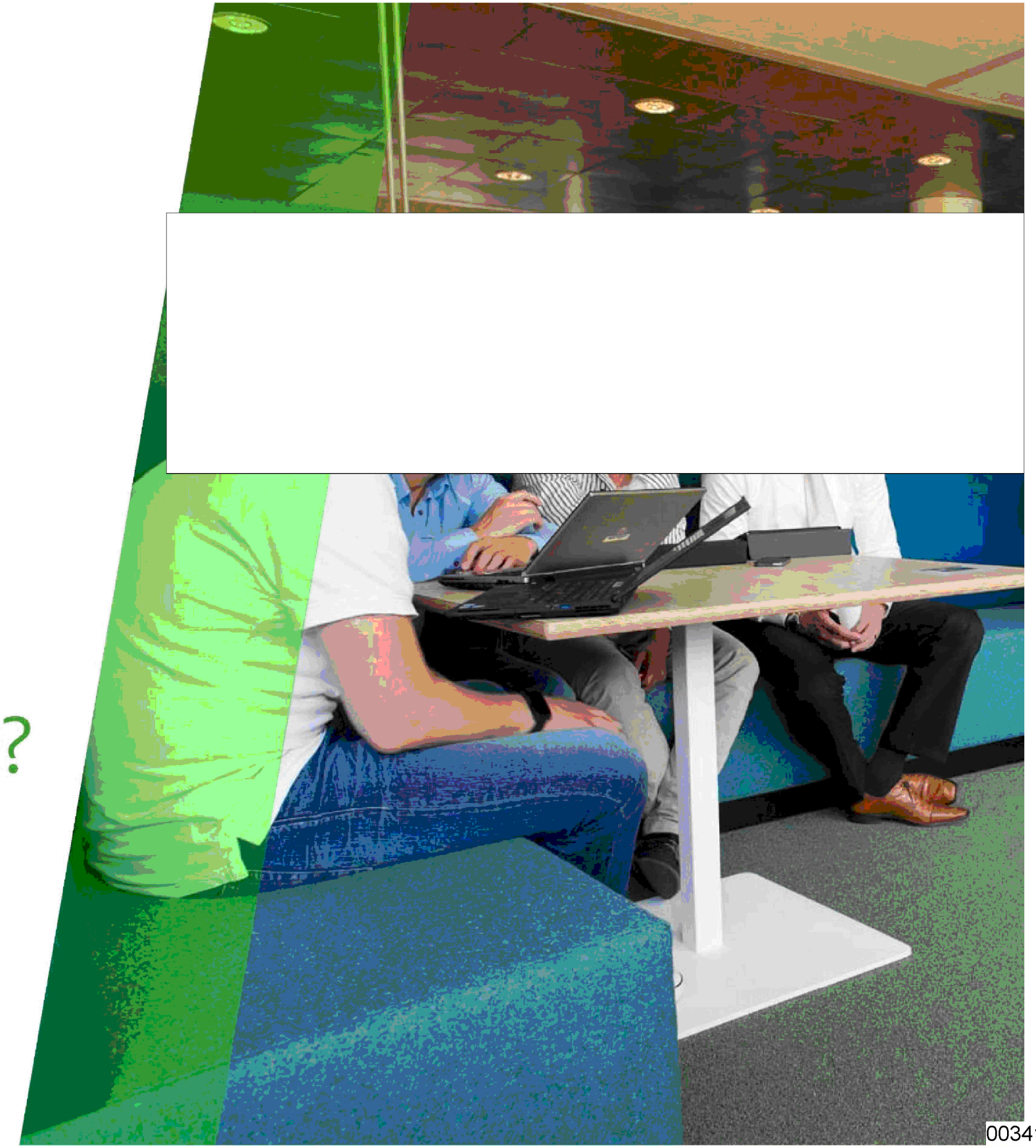
- Houd rekening met anderen. Reduceer geluid (telefoon, computer, radio) etc. en let op je stemvolume.
- Houd korte (telefoon)gesprekken aan het bureau, maar langere gesprekken elders, in een geschikte ruimte. Schat vooraf goed in of een gesprek langer zou kunnen duren dan je vooraf verwacht.
- Doe zelf niet waar jij ook last van zou hebben.

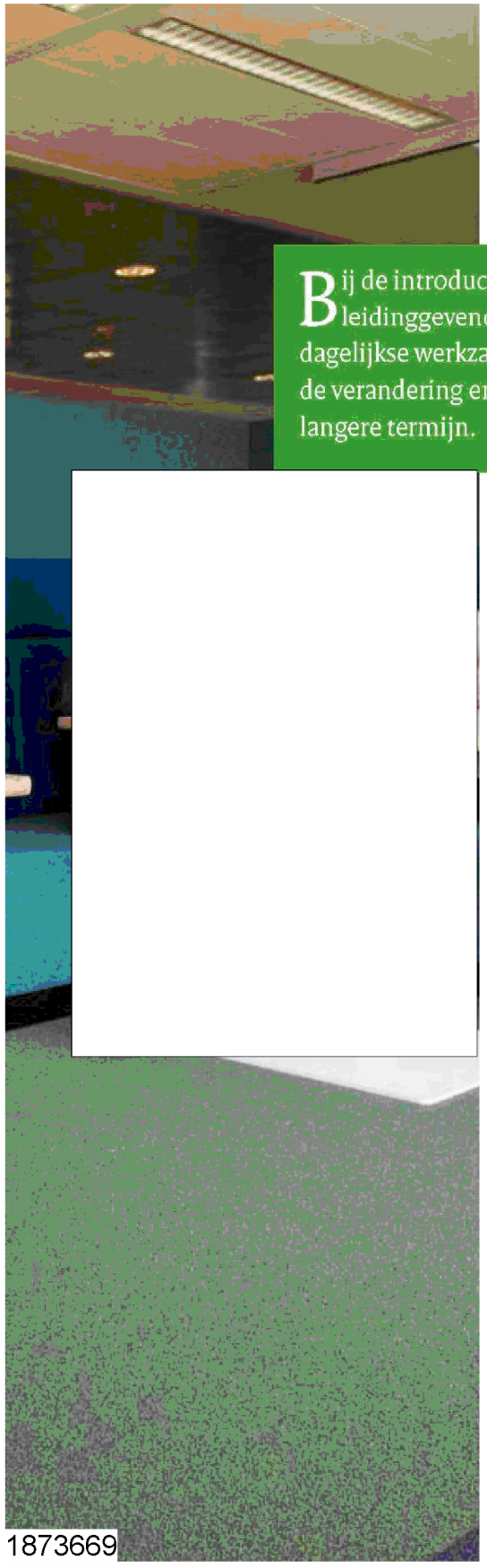
4. Balans tussen werk en privé
Bij al deze veranderingen is het belangrijk om aandacht te houden voor de balans tussen werk en privé, je mentale gesteldheid en arbo verantwoord werken. Praat minstens een keer per jaar hierover met je leidinggevende, bijvoorbeeld tijdens je functioneringsgesprek.



4.

Wat verandert er voor mij als leidinggevende?





Bij de introductie van HNW veranderen er voor jou als leidinggevende over het algemeen drie zaken: je eigen dagelijkse werkzaamheden, je rol als leidinggevende tijdens de verandering en tot slot je manier van leiding geven op de langere termijn.

Mijn eigen dagelijkse werk

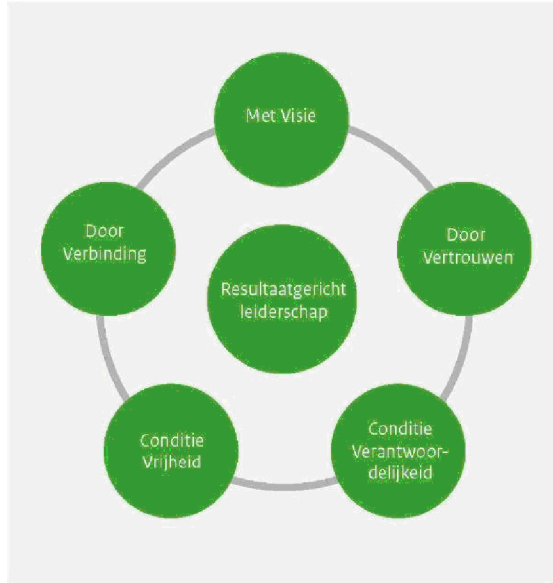
Ook jij gebruikt de nieuwe werkomgeving. Dus alles wat geldt voor de andere medewerkers, geldt ook voor jou. Zo zal je moeten wennen aan de nieuwe situatie. Tegelijk zul je de medewerkers aan wie je leiding geeft een stap voor moeten zijn. Dus als gebruiker ben je koploper op het gebied van digitaal, flexibel en resultaatgericht werken. Dat betekent dat je de kantoorruimte en de mogelijkheden van ICT goed gebruikt, en resultaatafspraken maakt met je team. Jouw voorbeeld is cruciaal voor het slagen van HNW. Je bent online actief en deelt je werk met je teamleden. Je zorgt ervoor dat je niet terugvalt in oude routines. De regels voor het gebruik van werkplekken volg je na als geen ander.

Mijn rol tijdens de verandering

Als leidinggevende ben je verantwoordelijk voor het functioneren van het team tijdens de overgang naar HNW. Je maakt HNW mogelijk door te zorgen dat je teamleden hun gedrag kunnen veranderen, maar heb tegelijk een voorbeeldrol (zie hierboven) en een rol als ambassadeur: je motiveert je teamleden. Dit laatste kun je doen door hen intensief te betrekken bij de ontwikkelingen. Ga met het team in gesprek over nut en noodzaak van de veranderingen, en de gevolgen en betekenis ervan voor het team. Help door ondersteuning te bieden, knelpunten te inventariseren, uitdagingen te benoemen en vast te stellen waar extra training nodig is. Neem het voortouw bij het maken van afspraken over de manier van werken en de organisatie van het werk. Laat zien wat het gewenste gedrag is en geef de medewerkers toestemming hetzelfde gedrag te vertonen. Daarnaast handhaaf je de gemaakte afspraken, en help je de medewerkers waar je kunt om mee te doen.

Mijn manier van leiding geven

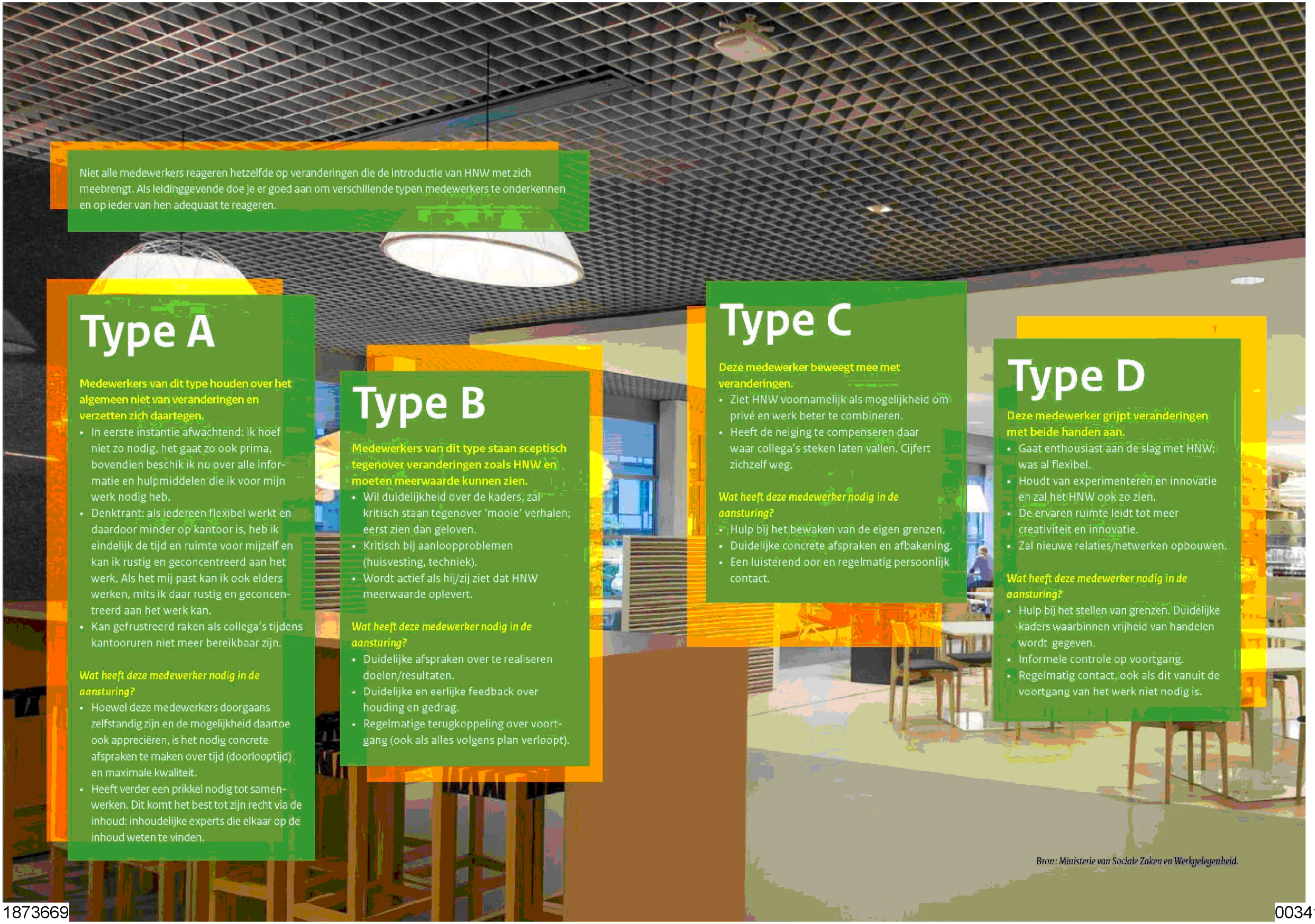
HNW verandert je manier van leiding geven. De organisatie zal steeds meer gebaseerd zijn op verbinding en vertrouwen, in plaats van beheersing en coördinatie. Daarbij past een stijl van leiding geven die het vakmanschap van medewerkers ondersteunt, en hen begeleidt naar meer eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid. De nadruk ligt dus op begeleiden, mogelijk maken, verbinden, aanmoedigen en anderen leren omgaan met vrijheid. Jij helpt medewerkers hun individuele ambities in dienst van de organisatie te stellen en zo gezamenlijk de doelen van de organisatie te verwezenlijken.



Binnen HNW geef je resultaatgericht leiding
- met een duidelijke visie;
- door middel van het ontwikkelen van vertrouwen en verbinding;
- in een context van vrijheid en verantwoordelijkheid.

Een duidelijke visie

De keuze voor HNW maakt deel uit van een visie. Het is belangrijk dat die visie met en door de medewerkers gedeeld wordt. Iedere medewerker moet weten waar de organisatie heen wil. Alleen dan kan de medewerker zijn of haar eigen ambities inpassen in de doelen van de organisatie. Als medewerkers de visie niet begrijpen of accepteren, heeft ze geen effect.



Niet alle medewerkers reageren hetzelfde op veranderingen die de introductie van HNW met zich meebrengt. Als leidinggevende doe je er goed aan om verschillende typen medewerkers te onderkennen en op ieder van hen adequaat te reageren.

Type A

Medewerkers van dit type houden over het algemeen niet van veranderingen en verzetten zich daartegen.

- In eerste instantie afwachtend: ik hoef niet zo nodig, het gaat zo ook prima, bovendien beschik ik nu over alle informatie en hulpmiddelen die ik voor mijn werk nodig heb.
- Denktrant: als iedereen flexibel werkt en daardoor minder op kantoor is, heb ik eindelijk de tijd en ruimte voor mijzelf en kan ik rustig en geconcentreerd aan het werk. Als het mij past kan ik ook elders werken, mits ik daar rustig en geconcentreerd aan het werk kan.
- Kan gefrustreerd raken als collega's tijdens kantooruren niet meer bereikbaar zijn.

Wat heeft deze medewerker nodig in de aansturing?

- Hoewel deze medewerkers doorgaans zelfstandig zijn en de mogelijkheid daartoe ook appreciëren, is het nodig concrete afspraken te maken over tijd (doorlooptijd) en maximale kwaliteit.
- Heeft verder een prikkel nodig tot samenwerken. Dit komt het best tot zijn recht via de inhoud: inhoudelijke experts die elkaar op de inhoud weten te vinden.

Type B

Medewerkers van dit type staan sceptisch tegenover veranderingen zoals HNW en moeten meerwaarde kunnen zien.

- Wil duidelijkheid over de kaders, zal kritisch staan tegenover 'mooie' verhalen; eerst zien dan geloven.
- Kritisch bij aanloopproblemen (huisvesting, techniek).
- Wordt actief als hij/zij ziet dat HNW meerwaarde oplevert.

Wat heeft deze medewerker nodig in de aansturing?

- Duidelijke afspraken over te realiseren doelen/resultaten.
- Duidelijke en eerlijke feedback over houding en gedrag.
- Regelmatige terugkoppeling over voortgang (ook als alles volgens plan verloopt).

Type C

Deze medewerker beweegt mee met veranderingen.

- Ziet HNW voornamelijk als mogelijkheid om privé en werk beter te combineren.
- Heeft de neiging te compenseren daar waar collega's steken laten vallen. Cijfert zichzelf weg.

Wat heeft deze medewerker nodig in de aansturing?

- Hulp bij het bewaken van de eigen grenzen.
- Duidelijke concrete afspraken en afbakening.
- Een luisterend oor en regelmatig persoonlijk contact.

Type D

Deze medewerker grijpt veranderingen met beide handen aan.

- Gaat enthousiast aan de slag met HNW; was al flexibel.
- Houdt van experimenteren en innovatie en zal het HNW ook zo zien.
- De ervaren ruimte leidt tot meer creativiteit en innovatie.
- Zal nieuwe relaties/netwerken opbouwen.

Wat heeft deze medewerker nodig in de aansturing?

- Hulp bij het stellen van grenzen. Duidelijke kaders waarbinnen vrijheid van handelen wordt gegeven.
- Informele controle op voortgang.
- Regelmatig contact, ook als dit vanuit de voortgang van het werk niet nodig is.

Bron: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Vertrouwen en verbinding

Vertrouwen legt de basis voor HNW. Dit vertrouwen komt niet vanzelf. Het komt voort uit integriteit (bijvoorbeeld de mate waarin iemand eerlijk is), geloofwaardigheid (de mate waarin iemand doet wat hij of zij zegt), wederkerigheid (het evenwicht tussen geven en nemen), gemak (hoe weinig energie het kost om een relatie in stand te houden) en plezier (de mate waarin contact plezierig of inspirerend is). Als veel van deze factoren in orde zijn, is er vertrouwen, en wisselen mensen graag kennis en informatie uit. Een goede leidinggevende heeft begrip en respect voor deze menselijke kant van het werk. Medewerkers willen worden vertrouwd en serieus genomen worden. Ze willen zonder angst vragen kunnen stellen, kunnen zeggen wat hun opvalt of bezighoudt en hulp kunnen vragen. Alleen in een omgeving van veiligheid en vertrouwen kun je je vrij voelen, open en eerlijk zijn en groeien in verbinding. Van een leidinggevende wordt gevraagd een dergelijk klimaat te creëren. Het leggen van dwarsverbanden en ervoor zorgen dat medewerkers elkaar vinden zijn belangrijke randvoorwaarden om de verbinding in een team en tussen teams te versterken.

Vrijheid en verantwoordelijkheid

HNW biedt medewerkers veel vrijheid om te beslissen over plaats en tijd van het werken. Die vrijheid gaat samen met verantwoordelijkheid: de plicht te zorgen dat iets goed verloopt en de gevolgen van eigen beslissingen te aanvaarden. De beste manier om medewerkers verantwoordelijkheid te laten nemen is hun verantwoordelijkheid te geven en hen te begeleiden in de manier waarop zij ermee omgaan. Daar hoort ook bij dat ze fouten mogen maken en de gevolgen onder ogen moeten zien. Voor de leidinggevende is het de kunst de fouten op een aanvaardbaar niveau te houden. Daarom is het belangrijk goed om te gaan met de behoefte aan begeleiding, ondersteuning en feedback van de medewerkers. De kunst van het nieuwe leiderschap zit erin dat je precies genoeg richting geeft, zodat medewerkers doelgericht kunnen werken binnen de geboden vrijheid.

Als leidinggevende draag je eraan bij dat medewerkers in de nieuwe werkwijze gezond blijven en duurzaam inzetbaar zijn. Hiervoor is het van belang dat medewerkers geïnformeerd worden over de arborisico's die samenhangen met HNW en dat ze voorlichting krijgen over hoe ze hier op een goede manier mee omgaan. Het gaat dan om de volgende onderwerpen: ergonomisch verantwoorde werkplek, afstemming van werk- en rusttijden, sociale cohesie, balans werk-privé en competenties om invulling te kunnen geven aan HNW. Dit zijn tevens gesprekonderwerpen voor zowel werkoverleg als de gesprekkencyclus omdat je zo in gesprek blijft en zonodig samen kunt bijsturen.

HNW sluit direct aan bij de hoofdlijnen van het leiderschapsprogramma van de Belastingdienst. De hoofdlijnen zijn kracht, mens, stijlflexibiliteit, vakmanschap en besef van de buitenwereld.

Kracht (Visie)

De hoofdlijn kracht komt overeen met het vertalen van visie naar een concrete resultaten.

- Medewerkers worden gemotiveerd door zicht op hun bijdrage aan het resultaat.
- Leidinggevenden vertalen strategische doelstellingen naar een effectief plan van aanpak.
- Leidinggevenden maken heldere afspraken met medewerkers en komen die na.
- Leidinggevenden sturen op concrete resultaten in nauw contact met hun medewerkers.

Mens (Vertrouwen)

- Leidinggevenden zijn toegankelijk en transparant in hun doen en laten.
- Een gezond werkklimaat bevordert vitaal werken en voorkomt verzuim.
- Alle medewerkers worden gerespecteerd om hun eigen talenten.
- Leidinggevenden geven het goede voorbeeld in integer handelen.

Vakmanschap (Verantwoordelijkheid)

- Leidinggevenden tonen een hoge mate van professionaliteit in hun handelen.
- Leidinggevenden houden zichzelf scherp door hun vakmanschap voortdurend en doeltreffend te ontwikkelen.
- Leidinggevenden zijn gesprekspartners van hun medewerkers over het werk.

Besef van de buitenwereld (Verbinding)

- Leidinggevenden vormen vitale coalities waarbij zij ook de buitenwereld binnenhalen.
- Leidinggevenden investeren in relevante contacten met burgers en bedrijven.

Stijlflexibiliteit (Vrijheid)

- Leidinggevenden passen hun stijl aan de eisen van de situatie aan.
- Tonen zelf het goede voorbeeld in HNW.



Tips voor leiding geven binnen HNW

Stuur op resultaat en voortgang. Wees eenduidig. Stel centraal wat je belangrijk vindt. Volg de resultaten. Stimuleer het verantwoordelijkheidsgevoel van medewerkers. Laat blijken dat je vertrouwen hebt in hun kwaliteiten door hun inbreng serieus te nemen. Betrek hen actief. Doe een beroep op hun vakmanschap en eigen initiatief.

Maak duidelijke **afspraken in het team** hoe je omgaat met vindbaarheid, bereikbaarheid en beschikbaarheid, het bewaken van de balans tussen werk en privé, individuele en teamresultaten, enz. Thuiswerk is geen recht, maar dat kun je toestaan als het werk dat toelaat.
De dialoog waarmee je tot de afspraken komt is minstens even belangrijk als het uiteindelijke resultaat en is deel van het veranderproces. Er zijn werkvormen en voorbeeldafspraken beschikbaar om het groepsgevoel te versterken. Faciliteer teambijeenkomsten om de cohesie van het team te bevorderen. Juist dat groepsgevoel is er niet vanzelfsprekend bij HNW.

Wees in een gesprek **eerlijk en transparant** in je oordeel over mensen. Doe dat op een bescheiden manier: je weet immers minder over hun situatie dan zij. Het is een sociale vaardigheid om tegelijkertijd in dialoog te zijn met iemand en die persoon te beoordelen. Als je merkt dat dit niet werkt, benoem dat dan ook. Je kunt ook een (senior) collega bij het gesprek betrekken.

Mensen hebben een urenaanstelling, geen 'resultaataanstelling'. Weinig werk is zo gestandaardiseerd dat er een vaste verhouding bestaat tussen het aantal uren en de prestatie. Als taken veel herhaald worden kun je gemiddelden zien als indicator. Blijf voortdurend **in dialoog over de tijdsbesteding.** Pas de verwachtingen aan als de omstandigheden veranderen. Maar nood breekt wet, bijvoorbeeld als om diverse redenen tijdelijk extra inzet nodig is. Maak in de groep bespreekbaar wat wel en niet redelijk is om van mensen te vragen, afhankelijk van functie en persoonlijke omstandigheden.

Geef feedback. Geef complimenten én (opbouwende) kritiek. Het prikkelt medewerkers tot betere prestaties. Stel vragen die een beroep doen op het probleemoplossend vermogen en de zelfstandigheid van medewerkers.

Erken dat er in complexe werkprocessen spanning kan zijn tussen de **verschillende doelen** van een medewerker. Een gesprek over die doelen zal altijd een dialoog zijn, waarbij de leidinggevende indien nodig de knoop doorhakt.

Bij sommige functies zijn de **verwachte resultaten** moeilijk concreet te omschrijven. Soms is het zoiets vaags als 'goodwill kweken bij een partij' of 'goed inschatten welke beslissingen je zelfstandig kunt nemen en welke niet'. Dergelijke resultaten kunnen vaak beter worden ingeschat door collega's die betrokken zijn bij deze processen. Bespreek deze prestaties dus in eerste instantie met deze collega's.

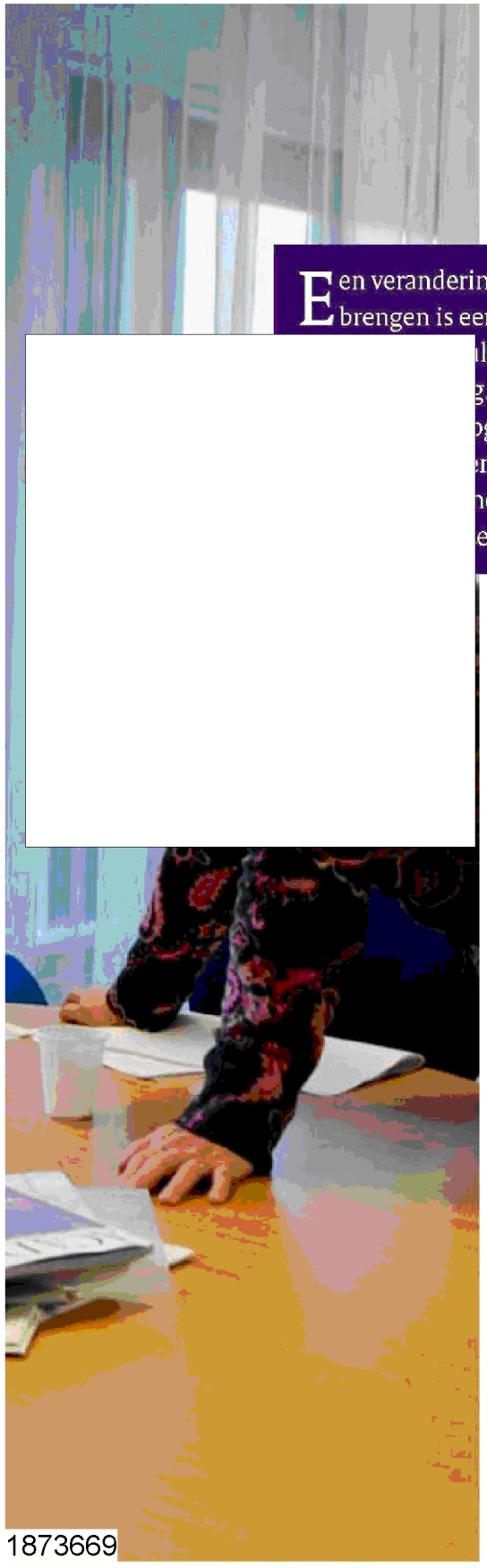
Er zijn in de praktijk maar weinig mensen die de kantjes er vanaf lopen. Het omgekeerde, **niet kunnen stoppen met werken**, komt veel vaker voor. Wees daar alert op. Zorg dat je weet wat de uitvoerende medewerkers bezighoudt.

Een belangrijk aspect van HNW is het gesprek over **arbeidsomstandigheden** en de voorlichting over **arbo verantwoorde werkplekken.** Hoe staat het met de balans tussen werk en privé, de fysieke en mentale gesteldheid van de medewerker? Maak het een regulier onderdeel van de gesprekscyclus.

5.

Hoe pak ik het aan?





Een verandering als HNW inzetten en tot een goed einde brengen is een heel proces. Ongeacht de veranderstrate- ldige voorbereiding bij elk verandertraject g. De Belastingdienst heeft op grond van ogedaan in projecten bij verschillende n een generiek procesmodel ontwikkeld ners kunnen gebruiken wanneer zij concrete etten op het gebied van HNW.

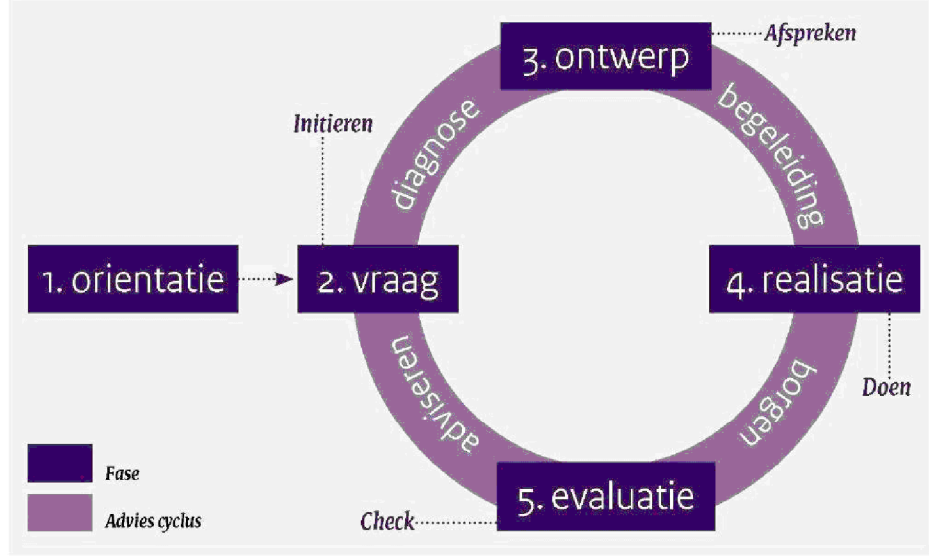
De Belastingdienst kiest voor een integrale benadering, waarbij participatie van alle betrokken partijen in het proces van ontwikkeling en implementatie een cruciale rol speelt.

De verschillende dienstonderdelen zijn zelf verantwoordelijk voor hun verandertraject. Dit geeft de dienstonderdelen de mogelijkheid om zelf invulling te geven aan het traject en het tempo waarin de veranderingen worden uitgerold. Ze kunnen gebruik maken van de diensten van B/CKC die voor dit doel bekwame HNW consultants beschikbaar heeft. Na inventarisatie van de behoeften bij een dienstonderdeel maakt de HNW consultant een plan van aanpak dat ter goedkeuring wordt voorgelegd. Het goedgekeurde plan van aanpak is onderdeel van de overeenkomst tussen het dienstonderdeel en B/CKC. Andere aanbodspartijen (B/CIE en B/CFD) houden dienstonderdelen op de hoogte over ontwikkeling en invoering van de middelen (infrastructuur, DWB en de fysieke werkomgeving).

Ervaring leert dat ontwikkeling en invoering van HNW moet kunnen rekenen op de onvoorwaardelijke steun van leidinggevenden (M1- en M2-niveau). Leidinggevenden wordt gevraagd zich te oriënteren op het nut en de noodzaak van de veranderingen voor hun organisatieonderdeel of hun team, en in samenspraak met hun team en ondersteunende experts realistische ambities te formuleren. Deze ambities worden vertaald in integrale richtlijnen die als leidraad dienen bij het ontwikkelen van het HNW concept.

Naar HNW in vijf fasen

Het generieke proces van de ontwikkeling van een HNW-concept bestaat over het algemeen uit 5 opeenvolgende fasen. De eerste 3 fasen hebben betrekking op de ontwikkeling van het concept. De laatste twee fasen hebben betrekking op de implementatie, evaluatie en nazorg. Het proces van ontwikkeling en implementatie is in figuur 1 weergegeven als een continu proces.



Fase 1 Oriëntatie

HNW is geen doel op zich, maar een middel tot het bereiken van betere bedrijfsresultaten. Als start van het proces oriënteer je je op HNW door een antwoord te zoeken op vragen als: wat kan HNW voor dit organisatieonderdeel betekenen? Wat is onze visie op de toekomst? Aan welke organisatiedoelstellingen kan HNW bijdragen? Welke resultaten willen we bereiken? Wat vraagt dat van de organisatie? Wat is de urgentie en het belang van HNW voor ons? Wat zijn onze doelstellingen met HNW en hoe vertalen we deze naar de werkprocessen? Om deze vragen te beantwoorden kun je inspiratie opdoen bij personen en organisaties die al ervaring hebben met HNW. Bezoeken, presentaties van en

"De aanpak in fasen geeft houvast"

gesprekken met ervaringsdeskundigen blijken in de praktijk veel vragen te beantwoorden. Daarnaast is het verstandig medewerkers en consultants te betrekken bij het beantwoorden van de vragen. Als meer mensen meedenken is de blik breder en heeft men meer begrip voor elkaars verwachtingen. Een HNW consultant kan inzicht geven in het verdere proces en werkvormen bieden om de medewerkers te betrekken. Zo krijg je een realistisch beeld van de bedrijfsresultaten die haalbaar zijn met HNW, de mogelijkheden en onmogelijkheden en de voor- en nadelen van HNW.

Fase 2 Vraag

In deze fase bepaal je de uitgangspunten en de ambitie: hoe willen we in de toekomst met elkaar werken? Deze vraag is niet altijd eenvoudig te beantwoorden. Daarom wordt fase 2 opgeknipt in drie stappen.

Stap 1: Analyse
Verzamel informatie over de huidige en de toekomstige manier van werken. Wat zijn de belangrijkste trends en ontwikkelingen binnen en buiten het werkgebied? Wat betekent dat voor onze toekomstige manier van werken? Wat zijn knelpunten, uitdagingen en kansen? Analyseer de verzamelde gegevens. Gebruik hierbij de drie werkomgevingen van HNW: virtueel (bijv. gebruik applicaties en apparatuur, inrichting werkprocessen en waardestromen, informatiebeveiliging, privacy), mentaal (bijv. communicatie, werkstijl, activiteitenpatronen, samenwerking) en fysiek (bijv. gebruik van de ruimtes en werkplekken). De ondersteunende diensten kunnen de lijnmanagers ondersteunen bij het uitvoeren van deze analyses.

Stap 2: Ambitie
Formuleer nu voorlopige ambities, het liefst in termen van resultaten. Gebruik daarbij de verzamelde informatie, zoals de visie (fase 1) en de analyses. Vervolgens leg je ze voor aan een team van specialisten op het gebied van ICT en informatievoorziening, HRM, arbo (preventiemedewerker) en huisvesting. Dit kunnen specialisten zijn van het eigen dienstonderdeel of van de ondersteunende diensten. Samen toets je de gewenste ambities. Zijn ze levensvatbaar en haalbaar? Wat zijn de risico's? Vervolgens stel je de definitieve ambities vast.

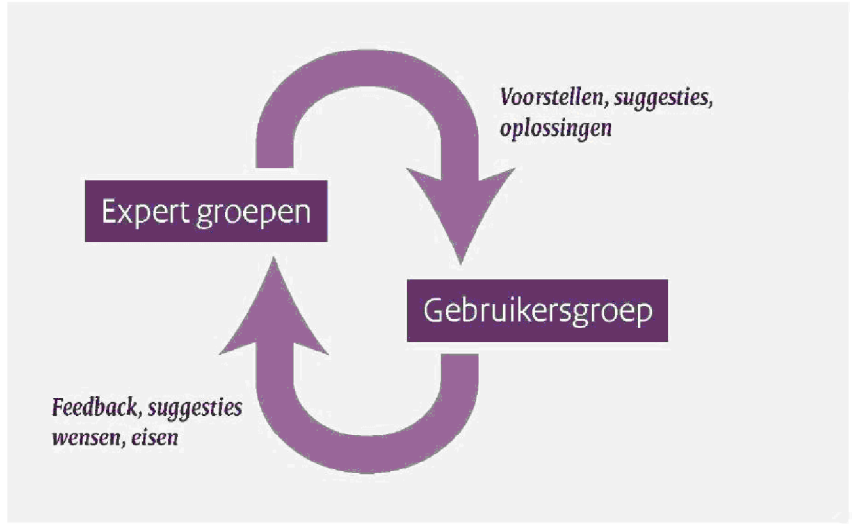
Stap 3: Projectopzet
Richt een structuur in om het project vorm te geven, met daarin rollen, taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden, beslismomenten en besluitvormingsprocedures. Omschrijf de gebieden waarop je resultaten wilt behalen duidelijk, zodat ze elkaar goed aanvullen en niet overlappen. Hoe je deze structuur inricht hangt af van de grootte van het organisatieonderdeel en het aantal betrokken partijen. Doe dit in goed overleg met betrokken partijen.

Aan het eind van fase 2 heb je:
- een realistische visie met haalbare ambities;
- analyses van de huidige situatie en de mogelijkheden van ICT, gebouw en werkwijze;
- een situatie waarin betrokkenen op de hoogte zijn en gehoord zijn;
- consensus over de ingeslagen weg;
- de contouren van de uiteindelijke oplossing:
  - virtueel: een overzicht van mogelijke oplossingen op het gebied van ICT en informatievoorziening in relatie tot de werkprocessen;
  - mentaal: een voorlopige beschrijving van de toekomstige werkwijze en een communicatieplan;
  - fysiek: benoeming van de aard van de faciliteiten en het aantal.

Fase 3 Ontwerp

In de ontwerpfase worden de vastgestelde ambities concreet. Drie verschillende teams van experts werken aan de verschillende terreinen: virtueel (ICT en informatievoorziening), mentaal (organisatie en gedrag) en fysiek (vormgeving van gebouw en inrichting). De teams houden elkaar op de hoogte en reageren op elkaar. De drie ontwerpen worden enkele malen voorgelegd aan een gebruikersgroep van medewerkers die in de nieuwe situatie gaan werken. Zij geven adviezen voor verbetering.

Aan het eind van fase 3 heb je:
- virtueel: een omschrijving van de verbeterde werkprocessen; een omschrijving van de aard en omvang van de digitale infrastructuur, hulpmiddelen en applicaties voor de gebruikers; een archiefplan waarin staat hoe informatie geproduceerd, uitgewisseld, opgeslagen en toegankelijk gemaakt wordt;



Elementen van een evaluatie (voorbeeld)



"Realisatie van digitaal, flexibel en resultaatgericht werken"

- mentaal: een omschrijving van de werkwijze, inclusief afspraken hierover;
- fysiek: een programma van eisen voor gebouw en werkomgeving, met een plattegrond waarop staat welke activiteiten waar plaatsvinden met welke faciliteiten.

Fase 4 Realisatie

In deze fase wordt de nieuwe werkomgeving ingericht door de ondersteunende diensten van de Belastingdienst. Medewerkers worden voorbereid op de nieuwe manieren van werken door middel van inspiratiesessies en trainingen gericht op digitaal, flexibel en resultaatgericht werken. Ook worden afspraken gemaakt die hierbij horen. Een voorbeeld van dergelijke afspraken is te vinden in de bijlage 'Zo werken we met elkaar: voorbeeldwerkafspraken in HNW'.

Aan het eind van fase 4:
- is de nieuwe fysieke werkomgeving klaar;
- werkt de ICT-infrastructuur en kunnen medewerkers ermee werken;
- zijn de archieven opgeschoond en geordend (papier en digitaal);
- weten leidinggevenden en medewerkers wat er van hen verwacht wordt (gedrags- en gebruikersafspraken).

Fase 5 Evaluatie

Nu volgt de evaluatie. Het doel daarvan is de resultaten en effecten van HNW in kaart te brengen, om zo verbeteringen aan te kunnen brengen. Werkt HNW? Wordt het goed toegepast? Zijn medewerkers tevreden? Daar kun je onderzoek naar doen. B/CKC heeft evaluatie instrumenten beschikbaar om dit soort aspecten te meten. Er zijn mogelijkheden voor metingen vooraf, tussentijds en aan het eind van een veranderperiode. De data worden verwerkt, geïnterpreteerd en gerapporteerd. Met deze evaluatie krijg je een beeld van de mate waarin de doelen van HNW gerealiseerd zijn, zodat het beleid eventueel kan worden bijgesteld.

Randvoorwaarden

Het succes van HNW hang af van een aantal factoren:

Betrokkenheid van het management.
Een gezamenlijke visie geeft richting, schept vertrouwen en heeft een positief effect op de motivatie en acceptatie van de medewerkers.

Verankering in missie en visie.
Medewerkers inspireren en sturen lukt beter met behulp van collectieve ambities,

gebaseerd op de visie en de missie van het organisatieonderdeel.

Voorbeeldig gedrag
Als leidinggevenden in hun gedrag het goede voorbeeld geven, ontstaan vertrouwen, motivatie en acceptatie. Het bestaan van privileges en uitzonderingen werkt daarentegen belemmerend.

Betrekken
Als medewerkers en leidinggevenden worden geraadpleegd, geïnformeerd en betrokken, vergroot dat de medewerking en de acceptatie en daarmee de kans op succes.

Alles werkt
Als nieuwe hulpmiddelen niet werken, of niet voldoen aan de behoeften, heeft dat vaak een negatieve invloed op de motivatie. Hulpmiddelen moeten digitaal en flexibel werken ondersteunen, niet hinderen.

Afspraken samen vastleggen en toepassen
Maak afspraken gezamenlijk, leg ze vast en pas ze toe. Goed beseffen waaraan je je medewerking toezegt, en waarom, heeft een positief effect op motivatie, betrokkenheid en inzet.

Communicatie
Tijdige, accurate en eenduidige communicatie over het project en de voortgang bevredigt de behoefte aan informatie, vergroot de acceptatie en vermindert de kans op negatieve onderstromen.

Duidelijkheid over de projectorganisatie
De rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de projectorganisatie moeten glashelder zijn. Zorg daarbij dat partijen aanspreekbaar zijn.

Risicofactoren

Geen helder doel
Als er geen helder doel is, kunnen medewerkers HNW ervaren als een bezuiniging, in plaats van een lange termijn visie van de Belastingdienst op werken in de toekomst.

Geen helder plan
Als een helder plan ontbreekt, met duidelijk afgebakende fases en voldoende tijd ertussen om te leren, te evalueren en successen te vieren, wordt het moeilijk medewerkers mee te nemen in het proces doordat onduidelijk is 'waar de organisatie staat'.

Onvoldoende vrijheid
Als medewerkers onvoldoende vrijheid krijgen om te experimenteren en samen zaken te ontdekken, zullen ze minder snel de voordelen van HNW ervaren.

Gebrek aan de juiste vaardigheden
HNW vraagt om andere vaardigheden van medewerkers en leidinggevenden. Als deze ontbreken en deze vaardigheden worden niet bijgespijkerd met training, neemt de kans op een succesvolle verandering af.

Beloftes in de tijd niet waarmaken
Als de projectleiding beloftes niet nakomt en afspraken afzegt, verliest zij het vertrouwen.

Achterblijvende techniek
Als de techniek achterblijft, bijvoorbeeld als inloggen op een werkplek zeer traag verloopt, raken medewerkers gefrustreerd.

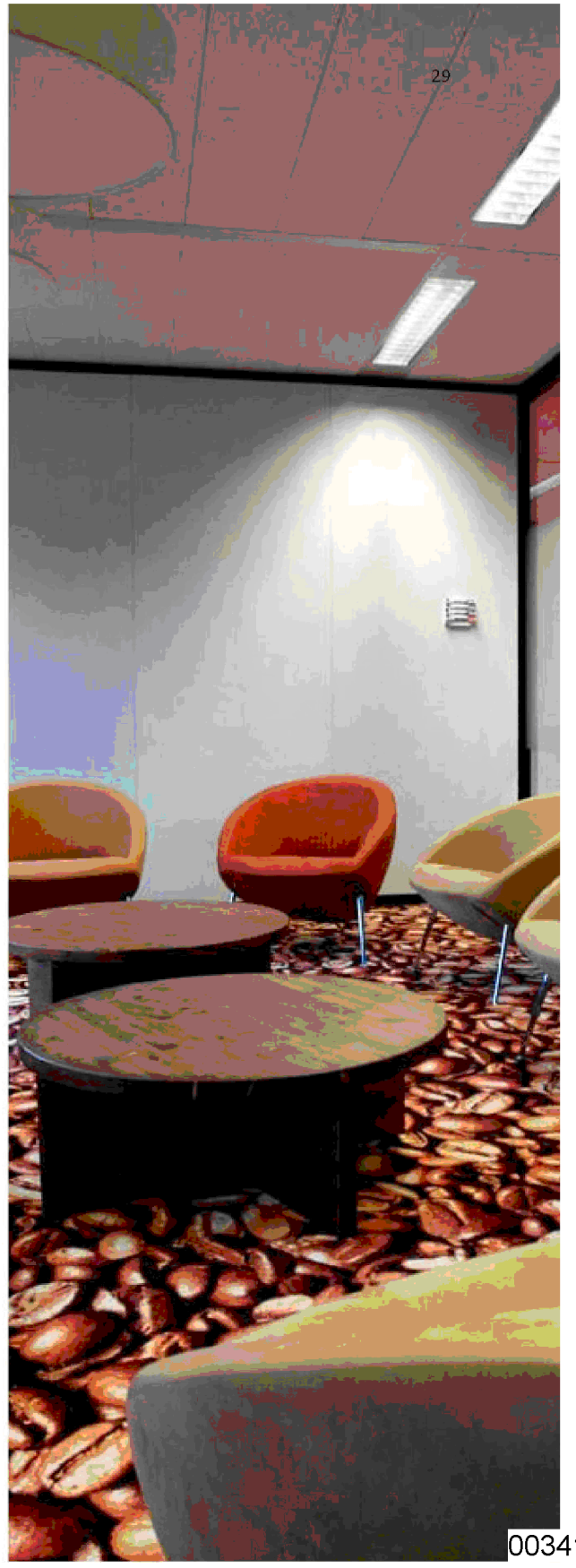
Geen aandacht voor ontmoeten
Als de leiding geen aandacht heeft voor nieuwe manieren van elkaar ontmoeten, geen oog heeft voor de menselijke kant, verwatert het contact en vallen teams uit elkaar. De meerwaarde van HNW gaat dan verloren.

Solistisch gedrag
Als er niet wordt gewerkt vanuit de gedachte dat iedereen zijn toegevoegde waarde levert aan het gemeenschappelijke resultaat, gaan enkelingen hun eigen gang en verhinderen zij een bloeiende samenwerking.

Slechte begrenzing werk en privé
Met de vrijheid zelf te bepalen waar en wanneer je werkt, wordt het moeilijker voor medewerkers om werk en privé te scheiden. Het gevaar bestaat dat sommige medewerkers niet meer stoppen met werken, altijd bereikbaar willen zijn en geen rust meer vinden.

Onvoldoende oog voor de achterblijvers
Medewerkers die HNW interessant vinden, gaan informatie verzamelen en meedoen. Wie echter nog niet zover is doet dat niet en komt achter te liggen. Daarom is het zaak om medewerkers te blijven informeren en betrekken.

Gebrek aan regie
Als de projectleiding en de consultants de regie onvoldoende in handen hebben en niet in staat zijn plannen bij te stellen, te versnellen of te vertragen negeren ze problemen die daardoor alleen maar groter worden.



6.

Welke ondersteuning kan ik krijgen?





Als leidinggevende zit je misschien met vragen. Waarom zou ik HNW toepassen? Wat zullen de gevolgen zijn? Waar begin ik? Hoe krijg ik iedereen mee? Hoe zorg ik dat onze identiteit bewaard blijft? Hoe richt ik het project goed in? Hoe houd ik overzicht en grip? Hoe zorg ik voor een goede afstemming tussen partijen? Hoe zorg ik voor goede communicatie? Welke scholing heeft mijn team nodig? De dienstonderdelen zijn zelf verantwoordelijk voor het ontwikkelen en uitrollen van het veranderingsproces voor HNW. Daarbij kan men gebruik maken van de hulp die aangeboden wordt door de ondersteunende diensten. Zij kunnen je helpen deze vragen te beantwoorden.

Procesbegeleiding

De aanpak in fasen zoals hiervoor beschreven geeft houvast. Je kunt er bovendien begeleiding bij krijgen. B/CKC heeft HNW-consultants beschikbaar, die je wegwijs kunnen maken en helpen met het inrichten van het project, het samenstellen van de projectorganisatie en het begeleiden van je team. In overleg, ook met de andere ondersteunende diensten, bepaal je waarmee jij het beste geholpen bent.

Fase 1 > Oriëntatie

Om inspiratie op te doen en je te oriënteren, kun je presentaties, inspiratiesessies en workshops volgen of een werkbezoek afleggen aan relevante HNW-projecten binnen of buiten de Belastingdienst. De HNW-consultant helpt je bij het kiezen uit de vele mogelijkheden en bij het organiseren hiervan.

Fase 2 > Vraag

Je kunt hulp krijgen bij het maken van analyses en het formuleren en concretiseren van de ambities en doelen. De voorlopige ambities kunnen door de ondersteunende diensten (B/CFD, B/CIE, B/CKC en IM) getoetst worden op haalbaarheid. Daarna stel je de definitieve ambities vast. De HNW-consultant zorgt dat de vraag (van jou als opdrachtgever) en het aanbod van de ondersteunende diensten op elkaar worden afgestemd.

Fase 3 > Ontwerp

De consultant helpt je bij het inrichten en bewaken van het proces om tot een ontwerp te komen voor HNW in jouw organisatieonderdeel. Leveranciers doen voorstellen die je samen toetst en bijstuurt. Dit herhaalt zich enkele keren, tot het ontwerp gereed is. B/CIE en IM zijn verantwoordelijk voor de virtuele omgeving. B/CFD zorgt voor het ontwerp van de gebouwinrichting. B/CKC richt zich op de ontwikkeling en begeleiding van het verandertraject, waaronder het bewerkstelligen van gedragsveranderingen bij medewerkers en leidinggevenden. De preventiemedewerkers kunnen adviserend optreden ten aanzien van gezondheids- en welzijnsaspecten bij de werkplekinrichting.

Fase 4 > Realisatie

In fase 4 realiseren B/CIE en IM de digitale inrichting en realiseert B/CFD de gebouwinrichting. De consultant helpt bij het bewaken van de voortgang. B/CKC helpt bij het ontwikkelen en inrichten van het opleidingsprogramma.

Fase 5 > Evaluatie

De HNW consultant helpt met het opzetten van de inhoud en de structuur van de evaluatie en met de uitvoering. B/CKC levert instrumenten, zoals vragenlijsten, waarmee allerlei zaken kunnen worden gemeten.

Wij helpen

Virtueel
B/CIE en IM zorgen waar nodig voor een netwerk en de bijbehorende infrastructuur (bedraad of draadloos), de digitale werkplek en de installatie van de ICT-hulpmiddelen. Daarnaast wordt eventueel het documentmanagementsysteem aangepast. B/CFD verzorgt acties voor het opschonen van de fysieke archieven.

Mentaal
B/CKC helpt met het ontwikkelen en begeleiden van het veranderingstraject naar HNW. De dienstverlening omvat een gefaseerd traject van coaching, oriëntatiebijeenkomsten, bedrijfsbezoeken, ambitiesessies en afsprakensessies. Voor de evaluatie van HNW heeft B/CKC allerlei instrumenten beschikbaar die ingezet kunnen worden om de fysieke, digitale en mentale aspecten van HNW te meten. Daarnaast verzorgt B/CKC alle opleiding en trainingsprogramma's van medewerkers en leidinggevenden, opdat zij de vaardigheden hebben die de nieuwe situatie vereist. Het opleidingsprogramma omvat een uitgebreid aanbod aan cursussen, trainingen en workshops op het gebied van hulpmiddelen, applicaties, kennis, vaardigheden, gedrag en leiderschap. Deze opleidingen zijn momenteel in ontwikkeling.

Fysiek
B/CFD maakt een ontwerp voor de nieuwe fysieke werkomgeving die voldoet aan de wettelijke eisen (arbo-conform) en die past bij de activiteiten van de Belastingdienst. Daarnaast zorgt B/CFD ervoor dat de werkomgeving daadwerkelijk gerealiseerd wordt. Een arbo-preventiemedewerker adviseert ten aanzien van gezondheids- en welzijnsaspecten bij de inrichting van de werkplek. Zie ook: 'Zorgplicht van werkgever en medewerker'.

"Eén samenhangend verhaal, dat aansluit bij het beleid van de Belastingdienst"

Communicatie

Goede communicatie bepaalt voor een groot deel het succes van HNW. Zowel de inhoud van de boodschap als de manier waarop die wordt overgebracht is belangrijk. Goede communicatie zorgt ervoor dat leidinggevenden en medewerkers het juiste beeld hebben van wat HNW is, dat ze er positief tegenover staan, dat ze meedoen en dat de besluitvorming goed verloopt.

Om goede en tijdige communicatie te waarborgen kan een communicatieplan worden opgesteld. De belangrijkste elementen daarin zijn: alle betrokken medewerkers op de hoogte brengen en houden, zorgen voor draagvlak en gericht op gedragsverandering. Daar hoort ook bij: weerstanden en communicatiedrempels zichtbaar maken en bespreekbaar maken.

In de communicatie worden de verschillende thema's van de verandering aangesneden, zoals de noodzaak tot verandering, de doelen van HNW, de eerdere successen, de problemen die men tegen kan komen en de voortgang die geboekt wordt. Deze thema's worden steeds gekoppeld aan concrete voorbeelden, waarmee het onderwerp gaat leven.

Uitgangspunten van de communicatie:
- Er wordt één samenhangend verhaal gedeeld dat aansluit bij het beleid van de Belastingdienst.
- Medewerkers en leidinggevenden worden gestimuleerd dit verhaal aan elkaar door te vertellen.
- Er worden middelen en inhoud (tekst, beeld) aangeboden die dit mogelijk maken.

Enkele randvoorwaarden voor communicatie rond HNW binnen de Belastingdienst. De communicatie:
- is gericht op het werk en het resultaat;
- sluit aan bij de leefwereld van de doelgroepen;
- houdt rekening met de dynamiek van de verandering;
- maakt gebruik van meerdere communicatiemiddelen die elkaar aanvullen;
- maakt gebruik van communicatiemiddelen die de doelgroepen ook echt gebruiken;
- wordt steeds aangepast aan de verschillende doelgroepen;
- is gericht op het bouwen van een gemeenschap (community), online en offline;
- sluit aan bij de organisatiecommunicatie van de Belastingdienst;
- maakt gebruik van concrete voorbeelden, succesverhalen en ervaringsverhalen;
- maakt de dilemma's en de drempels die de doelgroepen ervaren zichtbaar.

Een goede communicatiestrategie voor veranderingen in organisaties is bovendien gebaseerd op tweerichtingsverkeer:
- Naast informeren is uitwisseling een belangrijk element. De projectorganisatie houdt nauw contact met medewerkers en leidinggevenden en treedt in dialoog over veranderingen, knelpunten en zorgen. Dit gebeurt in gesprekken en discussies. Beslissers, projectleider en leidinggevenden mengen zich actief in de discussie en nemen de meningen en ervaringen van medewerkers serieus.
- Er worden ook gesprekken georganiseerd tussen collega's onderling en leidinggevenden onderling. De boodschap komt beter over als deze wordt gebracht door collega's.
- De doelgroepen worden zorgvuldig en eerlijk op de hoogte gehouden van de voortgang, ook van bijvoorbeeld

De HNW diensten van B/CKC

De ambities van de opdrachtgever staan centraal bij het vaststellen van de dienstverlening van B/CKC. Voor iedere opdrachtgever worden oplossingen gezocht die direct aansluiten bij de eisen en wensen van het organisatieonderdeel. Deze aanpak gaat over grenzen van vakgebieden en disciplines heen, en is gebaseerd op intensieve samenwerking. B/CKC ondersteunt de organisatie in het proces en de coördinatie van de betrokken partijen. Bij de ontwikkeling en uitvoering van het HNW-traject en het opleidingsprogramma worden alle relevante partijen betrokken. De dienstverlening van B/CKC voor HNW bestaat uit onder meer:

- **Gezamenlijk intake proces**
  De HNW-vraag van een organisatieonderdeel wordt in een intakeproces met de gezamenlijke ondersteunende diensten vertaald in een concreet en realistisch advies, en plan van aanpak.
- **HNW consultancy/ procesbegeleiding**
  Begeleiden van HNW verandertrajecten door consultants met expertise op het gebied van HNW.
- Teambegeleiding HNW: begeleiden van teams bij het realiseren van doelen in de context van HNW.
- **Netwerk organiseren**
  Sleutelspelers en trainers faciliteren om medewerkers en leidinggevenden te inspireren een meer digitale, flexibele en resultaatgerichte werkwijze aan te nemen.
- **Events, training en opleiding**
  Ontwikkelen, organiseren en uitvoeren van events, training en opleiding die medewerkers en leidinggevenden voorbereiden op HNW werkwijze en context (kennis, vaardigheden en houding).
- **Communicatie**
  Ontwikkelen en uitvoeren van HNW communicatietrajecten om medewerkers en leidinggevenden te inspireren een meer digitale, flexibele en resultaatgerichte wijze van werken te ontwikkelen.
- **Onderzoek en evaluatie**
  Ontwikkelen en uitvoeren van onderzoek, methoden en technieken om te meten of de HNW interventies succesvol zijn en de gewenste resultaten gerealiseerd worden.

vertragingen. Zo ontstaan begrip en betrokkenheid.

Geschikte communicatiemiddelen:
- persoonlijke communicatie (gesprekken, debatten, presentaties, werkoverleg, medewerkersbijeenkomsten, managersbijeenkomsten);
- digitale communicatie (internet, Intranet, platforms als ConnectPeople en Pleio, Beeldkrant, e-mail);
- audiovisuele communicatie (Sametime, Facetime, film, webinars);
- schriftelijke communicatie (nieuwsbrieven, handleidingen).

Opleidingsprogramma's

Een nieuwe werkomgeving leidt niet automatisch tot ander gedrag. De mate waarin medewerkers hun manier van werken aanpassen aan de nieuwe situatie, bepaalt voor een groot deel het succes van HNW. B/CKC is bezig met het ontwikkelen van een opleidingsprogramma om dit proces te ondersteunen. Dit programma gaat uit van een 'veranderbenadering', die het gedrag van de medewerker centraal stelt.

Mensen zijn bereid hun gedrag te veranderen als:
- zij weten wat van hen verwacht wordt en zij daar de noodzaak van inzien;
- zij beschikken over de kennis en vaardigheden die nodig zijn voor het gewenste gedrag;
- de faciliteiten en hulpmiddelen de verandering ondersteunen;
- als leidinggevenden het voorbeeld geven en collega's hierin volgen.

De 'veranderbenadering' houdt daarom in:
- het bevorderen van begrip en het overtuigen van de nut en noodzaak van de verandering;
- het ontwikkelen van ontbrekende kennis en vaardigheden;
- voorlichting over de functionaliteit van faciliteiten en hulpmiddelen;
- het scheppen van een breed gedragen, eenduidige werkwijze.

In de opleidingsprogramma's staan gedragsverandering en verandering van werkwijze centraal. In dialoog bedenken medewerkers en leidinggevenden praktische oplossingen voor de problemen die daarbij komen kijken. Er is veel ruimte voor reflectie, discussie, dialoog en intervisie. De nadruk ligt op actieve deelname, met praktische en concrete oefeningen en opgaven. Voor de opleidingsprogramma's wordt ook gebruik gemaakt van de Digitale Belastingdienst Academie. De uiteindelijke invulling van een opleidingsprogramma kan op maat worden gemaakt, afgestemd op de doelen en ambities van het organisatieonderdeel en de (leer)behoeften van medewerkers en leidinggevenden.

Opleidingsprogramma voor medewerkers

Het opleidingsprogramma voor medewerkers ondersteunt hen bij het ontwikkelen en versterken van hun persoonlijke organisatie en leiderschap. Er zijn drie niveaus, die elk bestaan uit meerdere modules. Elke module bestaat uit oefening, theorie en reflectie. Bij de oefening ondervind je welke dilemma's en



Faciliteiten en hulpmiddelen

"... ik ondersteund word met de juiste middelen & prikkels"

Het bevorderen van begrip en overtuiging

"... ik weet wat er van mij verwacht wordt en waarom (en ik zie het nut ervan in)"

Ontwikkeling kennis en vaardigheden

"... ik in staat ben op de nieuwe manier te functioneren"

Consistent voorbeeldgedrag

"... ik zie dat leidinggevenden en collega's zich op de nieuwe manier gedragen"

Opleidingsprogramma voor medewerkers

- **Basis HNW:** Je wordt je bewust van de mogelijkheden van de nieuwe werkomgeving en de faciliteiten en krijgt inzicht in afspraken die jou en je collega's helpen effectief en efficiënt te werken.
- **Verdieping HNW:** Dit is een variatie aan cursussen, trainingen en workshops met als doel de persoonlijke werkwijze en doelmatigheid te verbeteren. Je leert effectief en efficient te plannen en te organiseren met behulp van bestaande en nieuwe hulpmiddelen; je vergroot je persoonlijke doelmatigheid.
- **Geavanceerd HNW:** Deze workshops en trainingen hebben betrekking op het verder ontwikkelen van 'persoonlijk leiderschap': de vaardigheid om de doelen die je jezelf gesteld hebt te realiseren binnen de context van HNW. Je ontwikkelt vakmanschap en leert dit te verwezenlijken in een omgeving van vertrouwen, vrijheid, verantwoordelijkheid en verbinding.

consequenties de nieuwe werkwijze met zich meebrengt. De theorie geeft achtergrondinformatie en tips voor het vergroten van je inzicht en het verbeteren van vaardigheden met betrekking tot het gebruik van hulpmiddelen en faciliteiten. Ten slotte volgt reflectie op de ervaringen van alle deelnemers. De samenstelling van het opleidingsprogramma is maatwerk en gebeurt in overleg met de opdrachtgever. De trainingen worden gegeven via B/CKC. Na afloop is eventueel begeleiding door coaches mogelijk, om het geleerde verder in praktijk te brengen. Zij begeleiden, adviseren, stimuleren en enthousiasmeren.

Opleidingsprogramma voor leidinggevenden

Bij de toepassing van HNW speelt er veel tegelijk. Het is een hele uitdaging dit in goede banen te leiden en een optimaal resultaat te boeken. Voor jou als leidinggevende wordt een opleidingsprogramma ontwikkeld. Dit programma bestaat uit een inleidende cursus en een vaardighedentraining.

Cursus 'Leidinggeven in HNW'

Deze cursus gaat vooral over 'wat is HNW' en geeft je inzicht in de onderwerpen die relevant zijn bij het leidinggeven in een HNW-context. De contouren van de cursus zien er als volgt uit:

- HNW: digitaal, flexibel en resultaatgericht werken bij de Belastingdienst (nut en noodzaak).
- Wat zijn de gevolgen van HNW voor de manier van leiding geven?
  - Leiding geven in een tijd- en plaatsonafhankelijke context (flexibel werken).
  - Op afstand aansturen en virtueel samenwerken (digitaal werken).
  - Resultaatgericht leiding geven (resultaatgericht werken).

"Opleidingsprogramma gericht op persoonlijk leiderschap"

- De 5 V's van HNW: visie, vertrouwen, vrijheid, verantwoordelijkheid en verbinding.
  - Niet opleggen maar betrekken: gezamenlijk formuleren van doelstellingen.
  - Sociale relaties: vertrouwen en verbinding als basis.
  - In gesprek zijn, in gesprek blijven.
  - Vrijheid in gebondenheid; geen lijnen maar kaders; 'guided autonomy'.
  - Sturen op resultaat (faciliteren, wegnemen van belemmeringen, stimuleren van zelfstandigheid, vakmanschap en motivatie).
  - Welzijn en vitaliteit van medewerkers, in gesprek zijn over omstandigheden.
- Dilemma's in HNW: wat zijn de uitdagingen en hoe ga je daarmee om?
  - Sturen; verantwoordelijkheid geven en nemen.
  - Individuele vrijheid en sturing.

Training vaardigheden 'Leidinggeven in HNW'

Deze training gaat vooral over het 'hoe' en leert je aan de hand van oefeningen en concrete handvatten welke vaardigheden van belang zijn bij het geven van leiding in de HNW-context. De invulling van de training is maatwerk en wordt door B/CKC in overleg met de opdrachtgever samengesteld. De contouren van de training zien er als volgt uit:

- Wat betekent HNW voor werkwijze en organisatie? Digitaal, flexibel en resultaatgericht werken.
- Hoe geef ik als leidinggevende het juiste voorbeeld? Wat wordt er van mij verwacht? Vorm geven aan digitaal, flexibel en resultaatgericht werken.
- Digitaal werken: hoe kan ik beter leiding geven door gebruik te maken van digitale hulpmiddelen; wat kan ik doen om digitaal werken verder aan te moedigen?
- Flexibel werken: vertrouwen en loslaten.
  - Hoe bouw je vertrouwen op? Wat is er voor nodig om 'los te laten'?
  - Professionele ruimte geven en sturing: hoe geef je vrijheid en verantwoordelijkheid en verlies je de grip niet?
  - Hoe zorg je voor verbinding en betrokkenheid van medewerkers en teams?
- Resultaatgericht werken: sturen op resultaat.

- Hoe stuur je op resultaat en hoe ondersteun je professionele, zelfstandige medewerkers bij het behalen van doelen / resultaten?
- Op welke wijze voer je resultaatgesprekken?

De cursussen en de trainingen worden opgenomen in het curriculum van B/CKC en aangeboden in de LeiderschApp van het Programma Leiderschap.



Veelgestelde vragen

Digitaal werken

Waarom is digitalisering zo belangrijk voor de Belastingdienst, en wat zijn de voordelen?
Digitalisering maakt de organisatie van onze dienstverlening efficiënter en verbetert het toezicht door de Belastingdienst. Informatie wordt toegankelijker en gemakkelijker te automatiseren, te analyseren, te delen en terug te vinden. Het uitwisselen van informatie met collega's, burgers, bedrijven en externe relaties wordt gemakkelijker en dat komt de samenwerking ten goede. Werkprocessen kunnen aanzienlijk worden verbeterd.

Kan ik met collega´s op andere locaties virtueel samenwerken?
Virtueel samenwerken kan op vele manieren, door virtueel te vergaderen, effectief bestanden en acties te delen maar ook door tussen vergaderingen door beter met elkaar in contact te blijven met behulp van bijvoorbeeld 'statusupdates' en (video)chats. Als je face-to-face ontmoetingen aanvult met effectieve vormen van virtueel samenwerken, kan de frequentie van live ontmoetingen omlaag en kunnen we efficiënter werken.

Met de DWB-werkplek is virtueel samenwerken mogelijk. Daarnaast biedt een digitaal samenwerkingsplatform (zoals ConnectPeople, Yammer, Pleio, etc.) toepassingen om virtueel samen te werken. Met behulp van een digitaal samenwerkingsplatform is het gemakkelijk om elkaar virtueel te ontmoeten, je aan elkaar te verbinden en kennis te delen. Zorg er altijd voor dat als je met vertrouwelijke informatie werkt je een geschikte locatie uitkiest.

Wat is 'crowdsourcing'?
Crowdsourcen gaat over het benutten van kennis, ideeën en creativiteit van anderen om vraagstukken op te lossen. Via internet, intranet of in een samenwerkingsplatform kun je een vraag of een probleem aan een grote groep mensen voorleggen. Op deze manier heb je toegang tot de kennis die aanwezig is in een community. Het kan zijn dat de oplossing van een vraagstuk van een deskundige komt, maar ook juist van mensen uit een ander vakgebied. Een bekend voorbeeld van crowdsourcing is Wikipedia, een encyclopedie die volledig is samengesteld door een grote groep mensen die vrijwillig hun kennis hebben gedeeld.

Hoe kan ik gemakkelijker samenwerken aan documenten?
Samen toewerken naar een eindversie van een document is vaak tijdrovend en frustrerend. Hoeveel versies zijn er wel niet in omloop, waar je inbox mee vol loopt? Wie weet nog welke wijzigingen wel en niet verwerkt zijn? Goede afspraken zijn belangrijk, maar met een toepassing als 'Bestanden' op een samenwerkingsplatform heb je één centrale plek waar de laatste versie van het document altijd te vinden is en iedereen die als 'editor' toegang tot de bestanden heeft, zijn wijzigingen kan doorvoeren. Binnen gespecialiseerde communities kun je samenwerken aan projecten door middel van forums, blogs en het delen van documenten. Dat betekent direct toegang tot de juiste informatie.

Hoe kan ik virtueel vergaderen?
Een digitaal samenwerkingsplatform helpt je vergaderingen efficiënter te laten verlopen. De uitnodiging in Lotus Notes bevat links naar de gekozen samenwerkingsomgeving. Management assistenten kunnen vergaderstukken hier gemakkelijk plaatsen. Leidinggevenden halen deze documenten o.a. op met hun mobiele device, zoals de iPad. De vergadering zelf kan volledig virtueel, al dan niet met beeld en ook de actielijst en het verslag zijn weer via de samenwerkingsomgeving te vinden.

Hoe vind ik experts en expertise die ik nodig heb?
Zoeken naar kennis binnen een digitaal samenwerkingsplatform is eenvoudig. Met zoektermen (namen, expertisegebieden of andere trefwoorden) krijg je zoekresultaten uit het hele platform, die je gemakkelijk kunt verfijnen.
Het werken met een digitaal samenwerkingsplatform zorgt ervoor dat de expertise van mensen bij de Belastingdienst steeds beter vindbaar wordt. Je werk wordt namelijk altijd gekoppeld aan je Profiel. Zo vind je niet alleen documenten gemakkelijk terug maar daarbij meteen ook de community waar het document deel van uitmaakt en de persoon die het document plaatste, die desgewenst nog meer context kan verschaffen. Door zelf tags (sleutelwoorden) toe te kennen aan personen, documenten, blogs of de andere elementen van een digitaal samenwerkingsplatform maak je alles nog beter vindbaar. Op basis van jouw interesses en expertise doet het digitale platform daarnaast nog zelf suggesties voor interessante links en personen om mee in contact te komen.

Hoe vermijd ik de 'inbox/e-mail overload'?
E-mail is een vergaarbak geworden voor al onze communicatie. Van korte controlevragen tot lange verslagen en verschillende versies van lijvige documenten – alles vindt zijn weg naar onze inbox, waar het voor niemand meer overzichtelijk is en op termijn informatie zelfs voor jezelf onvindbaar wordt. Een digitaal samenwerkingsplatform helpt je om het juiste kanaal te kiezen voor je communicatiedoel.

- Chats voor korte en urgente uitwisselingen van informatie met een persoon of kleine groep.
- Updates om aan een brede groep aan te geven waar je mee bezig bent.
- Bestanden om documenten te delen met personen of communities.

Door een link te sturen in plaats van een bestand, help je niet alleen je inbox bereikbaar te houden, maar weet je ook zeker dat de ontvanger de laatste versie leest, ook als het bestand inmiddels weer aangepast is. Door het delen van documenten op centrale plaatsen voorkomen we ook nog eens een enorme groei aan dataverspreiding en -opslag, wat kostenbesparend werkt.

Hoe weet ik waar mijn collega´s zich mee bezig houden?

In een digitaal samenwerkingsplatform geef je door middel van 'statusupdates' op jouw eigen board aan waar je in je werk mee bezig bent of wat jou bezig houdt. Deze updates zijn voor jouw netwerk of mensen die jou volgen gemakkelijk te zien. Door het aanmaken van je persoonlijke profiel weten anderen met welke vragen ze bij jou terecht kunnen en weet jij welke informatie ze voor jou hebben. Ook 'blogs' lenen zich goed om te vertellen waar je mee bezig bent – zeker als dit zich niet in een paar regels laat vertellen. Op een 'blog' schrijf je jouw verhaal en laten mensen desgewenst een reactie achter. Tags (sleutelwoorden) toevoegen aan je profiel helpt om collega´s te laten weten wie je bent en waar je om bekend wilt staan. Nodig mensen dus uit in je netwerk of volg ze om van hun kennis en bezigheden op de hoogte te blijven.

Hoe kan ik mijn vakkennis verder ontwikkelen?

Professionals delen een passie voor het vak. Maar hoe vaak is er tijd om samen stil te staan bij kennisontwikkeling? Met een community schep je de mogelijkheid om virtueel met elkaar in contact te blijven, relevante vakontwikkelingen met elkaar te delen en samen te werken aan vakopleidingen, methodes of oplossingen.

Flexibel werken

Waar kan ik werken?

Voordat je een keuze maakt, stel je jezelf de vraag: wat ga ik vandaag doen? Kies vervolgens de faciliteit die het beste bij deze activiteit past. Je kan je werkzaamheden uitvoeren op een plaats (en tijdstip) waar het werk zich 'voordoet' of waar je het meest effectief je werk kan doen. Dat kan op kantoor, bij burgers of bedrijven of thuis zijn maar wellicht is er een andere 'derde' plek het meest geschikt. Als je op kantoor gaat werken, probeer dan in de loop van de tijd zoveel mogelijk verschillende werkplekken uit (concentratie, interactie, open, gesloten). Naarmate je meer ervaring krijgt, merk je dat het kiezen gemakkelijker wordt. Zorg er altijd voor dat als je met vertrouwelijke informatie werkt je een geschikte werkplek uitkiest.

Mag ik altijd op dezelfde werkplek gaan zitten?

Ja, als die beschikbaar is. Je hebt er geen recht op. Als je regelmatig van werkplek wisselt, ervaar je de voordelen van elk type werkplek en kun je in de toekomst een betere keuze maken.

Hoe weet ik of een werkplek arbo-conform is?

Een arbo-conforme werkplek is van belang als je meer dan twee uur aaneengesloten beeldschermwerk verricht op een dag. Het is belangrijk dat je daarom een werkplek uitkiest die bij je activiteiten van de dag past. Een productie, concentratie of samenwerkplek is voor dit soort werkzaamheden bedoeld. Deze werkplek is dan ook altijd arboconform ingericht door B/CFD: met een verstelbare stoel en een verstelbaar bureau. Om de beeldschermwerkplek ergonomisch verantwoord te maken heb je naast je laptop een losse muis, los toetsenbord en een beeldschermverhoger of los beeldscherm nodig. Vervolgens is het van belang dat je er zelf voor zorgt dat je werkplek goed is ingesteld en dat je regelmatig van houding wisselt. Plan daarnaast regelmatig rustmomenten in. De medewerker BAM van B/CFD kan je adviseren over een goede werkplekinstelling. Aanvullende informatie over werkplekinstellingen is te vinden op de Arbocatalogus Rijk op Rijksportaal (rijksportaal/personeel/arbocatalogus). Meer over zorgplicht lees je in de bijlage "zorgplicht van werkgever en medewerker".

Wat doe ik als het type werkplek dat ik nodig heb niet beschikbaar is?

Zoek een werkplek die zo goed mogelijk voldoet. De aantallen werkplekken worden zo goed mogelijk afgestemd op de activiteiten van een afdeling maar tijdens piekmomenten kan er even een tekort ontstaan. Om de kans hierop te verkleinen is het belangrijk dat iedereen zich aan de afgesproken regels houdt. Je kunt daar zelf aan bijdragen, bijvoorbeeld door een werkplek niet onnodig lang bezet te houden. Ook als team kun je een tekort voorkomen, bijvoorbeeld door bijeenkomsten te spreiden over de werkweek. Je kunt ook een vergelijkbare werkplek elders in het gebouw kiezen.

Moet ik iedere keer van plaats wisselen?

Het is niet nodig om voor iedere activiteit een andere werkplek te kiezen. Kies bijvoorbeeld een werkplek die bij jouw verschillende opeenvolgende activiteiten past. Ook kun je eenzelfde soort activiteiten na elkaar plannen. Zo kun je langer op dezelfde plek blijven. Op sommige werkplekken kun je maar één activiteit doen. Gebruik je die, dan is wisselen van werkplek wel nodig. Als je bijvoorbeeld op een concentratiewerkplek zit, en je wilt gaan samenwerken met een collega, moet je een andere werkplek kiezen.

Hoe weet ik waar mijn collega zit?

Als je een collega niet ziet op de werkvloer, kun je hem of haar vinden door hem of haar online te benaderen. Natuurlijk kun je ook bellen, chatten of in de gemeenschappelijke agenda kijken. Weet je vooraf dat je elkaar wilt treffen, spreek dan af waar. Je kunt ook vaste dagen afspreken waarop je elkaar op een bepaalde plek treft.

Hoe zorg ik ervoor dat ik bereikbaar ben?

Zorg ervoor dat je voor je collega's gemakkelijk bereikbaar bent door online verbonden te zijn via je DWB-werkplek. Vermeld bijvoorbeeld in de handtekening van je email altijd je telefoonnummer. Ook het bijhouden van een agenda die toegankelijk is voor jouw collega's helpt.

Moet ik altijd bereikbaar zijn?

Vaak werken mensen die flexibel werken juist meer uren. Ze willen bewijzen dat ze de verkregen vrijheid aankunnen en dat ze de kantjes er niet van aflopen. Bescherm jezelf tegen dit soort overcompensatie en houd bij wanneer je werkt en hoeveel. Voor je het weet ben je niet alleen 'always

online' maar ook 'always at work'. Respecteer ook de keuzes van anderen. Niet iedereen kan en wil buiten kantooruren werken en dat hoeft ook niet. Sommige mensen ervaren stress als ze 's avonds of in het weekend met werk worden geconfronteerd. Stel je erop in dat de meeste collega's tijdens kantooruren zullen werken.

Hoe belangrijk is persoonlijk contact?
Heel belangrijk. Goede resultaten worden vaak ook tijdens een kopje koffie verkregen. Een persoonlijke band, eerlijke feedback en informatie uit de wandelgangen hebben alles te maken met persoonlijk contact. Een goede reden om regelmatig op kantoor te zijn en naar bijeenkomsten te gaan die in eerste instantie minder nuttig lijken.

Hoe gaan we om met geluidhinder?
Houd rekening met elkaar. De ruimtes zijn zo veel mogelijk dempend ontworpen maar toch is het nodig dat je zacht praat en telefoneert. Houd je aan de afgesproken regels en spreek collega's erop aan.

Hoe gaan we om met vertrouwelijke informatie?
Kies een passende werkplek. Laat gevoelige informatie niet slingeren (ook niet in de prullenbak). Zorg ervoor dat anderen niet zomaar op je beeldscherm kunnen kijken. Verlaat je je laptop, zet dan je screensaver aan. Voer vertrouwelijke (telefoon)gesprekken in afgeschermde ruimtes, zodat anderen niet meeluisteren. Zorg ervoor dat externen nooit vertrouwelijke gegevens kunnen inzien.

Resultaatgericht werken

Waarom resultaatgericht werken?
Door te sturen op resultaat (in plaats van op klassieke indicatoren als aanwezigheid, verzuim en wat de leidinggevende ziet) wordt voorzien in de behoeften van medewerkers en de organisatie. Resultaatgericht werken:

- bevordert zelfredzaamheid en vakmanschap bij het realiseren van doelen;
- maakt het functioneren van de medewerker transparanter – zowel wat betreft resultaten als ontwikkeling;
- stimuleert dat medewerkers en organisatie ook op de lange termijn gericht zijn;
- bevordert de zichtbaarheid van resultaten doordat de focus ligt op het behalen van resultaten.

Wat betekent resultaatgericht werken voor mij in de praktijk?
Resultaatgericht werken betekent dat je doordacht en slim te werk gaat:

- dat je je eerst samen afvraagt hoe je de meeste toegevoegde waarde kunt leveren;
- dat je praktische (werk)plannen maakt voor de uitvoering van gekozen activiteiten;
- dat je achteraf de tijd neemt om te kijken wat je samen gepresteerd hebt en wat er eventueel beter kan – die ervaringen kun je dan weer gebruiken bij het maken van nieuwe plannen.

Hoe kan ik mijn medewerkers aansturen als ik ze minder zie?
Je bent als leidinggevende effectiever als je meer op resultaat stuurt. Belangrijk is dat managers én medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor de resultaten. Stuur medewerkers zodanig aan dat zij zich daadwerkelijk verantwoordelijk voelen voor hun resultaten. Drie momenten zijn daarvoor cruciaal.

- Maken van resultaatafspraken: betrek medewerkers, leg uit en laat hen zelf doelen stellen en zich daaraan committeren.
- Monitoren en bijsturen: maak de voortgang zichtbaar, wees duidelijk over de stand van zaken en vraag de medewerker terug te kijken (welke acties heb jij ondernomen om je resultaten te halen?) en vooruit te kijken (welke mogelijkheden heb jij om alsnog bij te sturen?).
- Eindbeoordeling of -evaluatie: benoem de resultaten en laat de medewerker evalueren (wat heb jij gedaan om dit resultaat te behalen en wat betekent dat voor je leidinggevende rol naar de toekomst?).

Hoe bouw ik vertrouwen op in mijn team?
Geef vertrouwen om vertrouwen te krijgen. Ga ervan uit dat medewerkers betrouwbaar zijn tot het tegendeel is bewezen, in plaats van te wachten met vertrouwen geven totdat er bewijs is dat ze het aankunnen (dan komt dat bewijs er ook niet). Als medewerkers voelen dat ze vertrouwd worden door hun leidinggevende, zullen ze eerder hun vertrouwen schenken. Bekijk situaties vanuit het oogpunt van de medewerkers. Empathie helpt je om te beoordelen hoe jouw acties worden ontvangen.

Hoe ga ik als leidinggevende om met vrijheid versus regels?
Alle regels, protocollen, structuren en standaarden die top-down ingevoerd worden, maken dat de medewerker steeds vaker doet wat moet in plaats van wat hij of zij voor de situatie goed vindt. Afspraken die binnen het team besproken en vastgesteld worden hebben meer draagvlak en roepen creativiteit, zelfwerkzaamheid en verantwoordelijkheidsgevoel op.

Hoe kan ik bijdragen aan het versterken van het vakmanschap van mijn medewerkers?
Door opgelegde regelgeving te verminderen en de medewerker professionele ruimte en eigen verantwoordelijkheid te geven, zal hij/zij beter in staat zijn om het eigen vakmanschap te gebruiken en te ontwikkelen.

Kan de fysieke dagstart (Lean) ook vervangen worden door een virtuele dagstart?
Het op afstand uitvoeren van de Lean activiteiten als de "virtuele dagstart" of de "virtuele keek op de week" kan met eenvoudige middelen als een videovergadering in combinatie met een goede samenwerkomgeving, waarin huidige activiteiten of verbeterpunten voor iedereen zichtbaar tijdens de vergadering worden behandeld en vastgelegd. Stand-up, maar dan zonder te hoeven reizen. Juist voor die teams die niet elke dag bij elkaar zitten een mooie aanvulling op het stand-up-bij-de-koffieautomaat repertoire.

Bijlage A

ARBO-modelverklaring

De leidinggevende verklaart dat:

- Met de medewerker is gesproken over de arbo-risico's van TPAW en hoe deze worden beheerst of voorkomen. Denk hierbij vooral ook aan de combinatie van werk en privé en hoe hier mee om te gaan.
- In het plan van aanpak van de risico-inventarisatie en -evaluatie aandacht wordt besteed aan de beheersing van de risico's van TPAW.
- Met de medewerker is gesproken over de kaders van de Arbeidstijdenwet, met name dat voldoende rekening wordt gehouden met de maximale werktijd en minimale rustperioden en pauzes.
- De medewerker is gewezen op de Arbocatalogus Beeldschermwerk.

De medewerker verklaart dat:

- Deze op de hoogte is van de afspraken die in de Arbocatalogus Beeldschermwerk staan. (Rijksportaal/Personeel/Organisatie/Personeelsbeleid/Arbocatalogus)
- Hij/zij zich zal houden aan de gegeven instructies en gemaakte afspraken over TPAW.
- Hij/zij de werkgever in de gelegenheid zal stellen om dit te controleren.
- Hij/zij eventuele risico's en klachten voor de gezondheid zo vroeg mogelijk en zo nodig herhaaldelijk zal melden aan de leidinggevende.

Bron: Wegwijzer TPAW, Rijksoverheid, 2014

Zorgplicht van werkgever en medewerker

Werkgevers moeten zich volgens Arbowet en -regelgeving houden aan een aantal regels rondom de gezondheid van medewerkers. Voor het Rijk is er, in aansluiting op de Arbowet, een Arbocatalogus. De arbo-regelgeving is ook van toepassing op Tijd-, Plaats- en Apparaatonafhankelijk Werken (TPAW) en dus ook op HNW bij de Belastingdienst.

De werkgever is verplicht om te voorkomen dat medewerkers door hun werk schade lijden en is verantwoordelijk voor goede en veilige arbeidsomstandigheden. Hij moet in samenspraak met de medezeggenschap een risico-inventarisatie en -evaluatie plus een plan van aanpak maken en werknemers daarover doeltreffend inlichten. Medewerkers zijn van hun kant verplicht om aanwijzingen van de werkgever op te volgen en dreigend gevaar voor hun gezondheid te melden.

De leidinggevende spreekt minimaal één keer per jaar, bij voorkeur tijdens het functioneringsgesprek, met de medewerker over de omstandigheden waaronder de werkzaamheden worden uitgevoerd. Besproken worden onder andere de onderwerpen zoals genoemd in de verklaring: de balans tussen werk en privé, de fysieke en mentale gesteldheid van de medewerker, de arbeidstijden en de bereikbaarheid van de medewerker.

Bijlage B

Zo werken we met elkaar: werkafspraken in HNW

Het opstellen van gedragsregels is belangrijk voor een goede samenwerking en een goed gebruik van de faciliteiten. Regels kunnen soms betuttelend overkomen. Daarom is het belangrijk dat het 'nut' van de gedragsregels begrepen wordt en breed wordt gedragen binnen de organisatie. Duidelijk moet zijn wat de voordelen zijn van het kiezen van digitaal, flexibel en resultaatgericht werken. De houding ten opzichte van de nieuwe afspraken kan op deze manier positiever worden.

Het is daarnaast belangrijk dat een leidinggevende een 'voorbeeldrol' vervult. Het is dus belangrijk dat de leidinggevende de gedragsregels accepteert en naleeft. Als dit niet gebeurt, zullen medewerkers ook minder moeite doen om de gedragsregels te hanteren en op een juiste manier gebruik te maken van werkplekken, gezamenlijke faciliteiten en resultaatafspraken. Dit kan het succes van de introductie van HNW in gevaar brengen.

Voorbeeld Werkafspraken HNW

Zo werken we met elkaar

A. Digitaal werken

1. We werken digitaal.
- We raadplegen, maken, bewaren en delen zoveel mogelijk informatie en stukken digitaal
- We zorgen ervoor dat we online verbonden zijn met collega's
- We laten zien wat we doen en delen onze acties en kennis online

2. Onze werkomgeving vraagt om permanente aandacht voor informatiebeveiliging.
- We zoeken de meest geschikte plek bij het werken met vertrouwelijke informatie
- We laten vertrouwelijke informatie niet onbeheerd achter
- We sluiten vertrouwelijke bestanden af bij het verlaten van onze werkplek

3. We gaan bewust met papier en archivering om.
- We maken en bewaren geen onnodige kopieën of prints
- We beperken onze papieren werkvoorraad en houden deze actueel en ook voor anderen overzichtelijk
- We werken met digitale teamarchieven in plaats van persoonlijke archieven

B. Flexibel werken

1. We hebben geen vaste werkplekken, maar kiezen op basis van onze werkzaamheden de daarbij behorende tijdelijke werkplek.
- We houden werkplekken niet permanent bezet
- We maken onze werkplek vrij indien we deze langer dan 2 uur verlaten
- We reserveren geen werkplekken
- We delen een aantal faciliteiten in onze werkomgeving met elkaar.We laten onze werkplekken schoon en netjes achter en bewaren onze persoonlijke spullen in een locker

2. We werken in een open en transparante werkomgeving, die erom vraagt rekening te houden met collega's.
- We passen ons geluidsniveau aan onze werkplek aan
- We voeren lange telefoongesprekken in de daarvoor bedoelde ruimten
- We storen collega's niet wanneer ze zich op een stilte-werkplek bevinden

3. We zorgen voor een goed contact met het team.
- Onze agenda staat open voor iedereen
- We maken afspraken over hoe we bereikbaar zijn
- We maken afspraken over wanneer wij beschikbaar zijn
- We spreken de frequentie af van fysiek samenzijn

4. We spreken elkaar aan op het niet naleven van bovengenoemde regels.

Deze Wegwijzer is een uitgave van het programma Het Nieuwe Werken van de Belastingdienst.

Het Programma HNW is een van de vier vernieuwingsprogramma's van het Programmabureau van de Belastingdienst. Deze programma's zijn gericht op de organisatie en de werkwijze van de Belastingdienst. Het Programma HNW heeft de ambitie dienstonderdelen praktische ondersteuning te bieden bij het ontwikkelen, implementeren en evalueren van Het Nieuwe Werken.

Het Programma HNW wil de dienstonderdelen ondersteunen door:

- het bewustzijn over de (on)mogelijkheden, voordelen, nadelen en impact van HNW te vergroten;
- inhoudelijke en procesmatige ondersteuning te bieden;
- processen voor een goede samenwerking tussen opdrachtgevers en ondersteunende diensten in te richten en te begeleiden;
- de ondersteunende diensten te helpen hun dienstverlening af te stemmen op de vraag;
- onderzoek te doen naar en te informeren over de groei van HNW binnen de Belastingdienst en de gevolgen daarvan voor het behalen van de gewenste doelen.

Contact en informatie

Meer informatie en het laatste nieuws over Het Nieuwe Werken binnen de Belastingdienst vind je op Intranet: http://intranet.belastingdienst.nl/hetnieuwewerken en in de community *Het Nieuwe Werken* op ConnectPeople. Hier vind je ook de contactgegevens van het programma en de ondersteunende diensten.

We danken alle collega's en externe adviseurs van de Belastingdienst die hun kennis en ervaring met ons hebben gedeeld bij de totstandkoming van deze uitgave. Een bijzondere dank gaat uit naar Jos van der Wielen.

© 2014 – Belastingdienst

AANTEKENINGEN

TER BESLISSING
Aan
MTBD

Programma HNW

Inlichtingen
dr. Y. Boutachekourt
M 06 - 15043274

[redacted]@minfin.nl

Datum
6 maart 2014

Notitienummer
DGB/2014/893

Van
Y. Boutachekourt

Kopie aan

Bijlagen
Notitie Arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden i.r.t. HNW

notitie

OPLEGNOTITIE bij de notitie:
Arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden i.r.t. HNW

Paraaf

Beslispunten

- De Belastingdienst sluit aan bij Rijksbrede uitgangspunten voor Tijd- Plaats en Apparaatonafhankelijk Werken (TPAW)[1] met betrekking tot arbeidsvoorwaarden- en omstandigheden zoals die is verwoord in de rijksbrede handreiking TPAW die is vastgesteld door het ICBR en ICOP. Aansluiten bij de rijksbrede uitgangspunten draagt bij aan eenduidig werkgeverschap van het rijk en een efficiënt gebruik van rijkskantoren.
- Het PUB wordt zodanig aangepast dat het beter aansluit bij TPAW.
- In de initiatieven van de Belastingdienst voor het moderniseren van tijdschrijven/roosterplanning wordt mede rekening gehouden met HNW ontwikkelingen[2].

Aanpak indien akkoord met de beslispunten

- DGBEL/Team P neemt de verantwoordelijkheid voor het nader uitwerken van de hieronder verder toegelichte rechtspositionele aspecten. Met betrekking tot het moderniseren van de PUB zal een werkgroep voor de zomer van 2014 verandervoorstellen formuleren.
- B/CFD neemt de verantwoordelijkheid voor het nader uitwerken van de arbo verantwoordelijkheid werkgever / werknemer.
- B/CFD neemt de verantwoordelijkheid voor het nader uitwerken van de inrichting van de arbo voorlichting.
- Het programma Roosterplannen en Tijdschrijven i.o. wordt gevraagd mede rekening te houden met HNW ontwikkelingen bij de Belastingdienst.

Afstemming binnen de dienst

Afgelopen maanden is er in diverse sessie afstemming gezocht en consensus bereikt over de genoemde beslispunten en het plan van aanpak. Betrokken bij deze sessies waren: de teammanager Arbeid, Gezondheid en Welzijn en adviseurs van B/CFD, de landelijk directeur en adviseur HR Belastingen, een regio directeur een HR adviseur en de strategisch teamleider HRM van de Douane, een unitmanager belastingen, een preventiemedewerker, een lid Centrale Ondernemingsraad (COR), een vertegenwoordiger van het GOBD en adviseurs van het Team Personeel/DGBEL.

[1] Het Nieuwe Werken bij het Rijk: Een handreiking Tijd- Plaats en Apparaatonafhankelijk Werken voor Rijksorganisaties Interdepartementale Commissie Organisatie en Personeel Rijk, oktober 2012. Deze is op 11 februari beproken in het ICOP en wordt voorgelegd in het CFH, ICCIO en de ICBR van 18 maart.
[2] Er is zicht op de start van een Programma Roosterplanning en Tijdschijven, waarin de Belastingdienst, Rijkswaterstaat en Dienst Justitiële Inrichtingen deelnemen.

TER BESLISSING
Aan
MTBD

Programma HNW
Inlichtingen
[redacted]@minfin.nl

Datum
13 februari 2014
Notitienummer
DGB/2014/892
Auteur
[redacted]
Kopie aan

notitie

Arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden i.r.t. HNW

Paraaf

Beslispunten

- De Belastingdienst sluit aan bij Rijksbrede uitgangspunten voor Tijd- Plaats en Apparaatonafhankelijk Werken (TPAW)[1] met betrekking tot arbeidsvoorwaarden- en omstandigheden zoals die is verwoord in de rijksbrede handreiking TPAW die is vastgesteld door het ICBR en ICOP. Aansluiten bij de rijksbrede uitgangspunten draagt bij aan eenduidig werkgeverschap van het rijk en een efficiënt gebruik van rijkskantoren.
- Het PUB wordt zodanig aangepast dat het beter aansluit bij TPAW.
- In de initiatieven van de Belastingdienst voor het moderniseren van tijdschrijven/roosterplanning wordt mede rekening gehouden met HNW ontwikkelingen[2].

Achtergrond

Waar willen we naartoe?
Het MT Belastingdienst heeft de ambitie om Het Nieuwe Werken (HNW) binnen de Belastingdienst te bevorderen. Het MT beschouwt HNW als een speerpunt van het MLTP 2014-2017. Deze notitie vraagt een besluit over het leidend laten zijn van de Rijksbrede uitgangspunten met betrekking tot arbeidsvoorwaarden- en omstandigheden, zoals die zijn verwoord in de Rijksbrede handreiking Tijd- Plaats en Apparaatonafhankelijk werken (TPAW) voor het invoeren van HNW bij de Belastingdienst.
De invoering van HNW is voor de Belastingdienst geen doel 'an sich', maar de Belastingdienst beschouwt de realisatie van HNW als een belangrijke doelstelling om de organisatie te moderniseren ten behoeve van de kwaliteit van toezicht en dienstverlening. Technologische en maatschappelijke ontwikkelingen bieden hier uitgelezen kansen voor.

[1] Het Nieuwe Werken bij het Rijk: Een handreiking Tijd- Plaats en Apparaatonafhankelijk Werken voor Rijksorganisaties Interdepartementale Commissie Organisatie en Personeel Rijk 2014 (de handreiking 2012 is aangevuld met digitale en fysieke aspecten. Het P&O deel is ongewijzigd).
[2] Er is zicht op de start van een Programma Roosterplanning en Tijdschijven, waarin de Belastingdienst, Rijkswaterstaat en Dienst Justitiële Inrichtingen deelnemen.

Wat hebben we daarvoor nodig?
Om als Belastingdienst HNW binnen de dienst te kunnen bevorderen en om te kunnen aansluiten bij de rijksbrede uitgangspunten zijn er op het gebied van de huidige arbeidsvoorwaarden en – omstandigheden van de Belastingdienst enkele aandachtspunten die inzet vragen. Denk hierbij met name aan de wijze van invulling van de zorgplicht van de werkgever, het PUB, tijdschrijven en roosterplanning (zie beslispunten).

Analyses
Op initiatief van het Programma HNW is het onderwerp arbeidsvoorwaarden en arbeidomstandigheden in relatie tot HNW geagendeerd bij diverse betrokkenen. Er is een werkgroep ingericht, er zijn diverse gesprekken gehouden en er zijn in samenwerking met enkele bedrijfsonderdelen analyses uitgevoerd (zie ook bijlagen 1 en 2).
De werkgroep bestaat uit beleidsadviseurs van Team Personeel, B/CFD en lid van Centrale Ondernemingsraad. Op 25 mei 2013 hebben zij zich laten informeren door het Ministerie van SZW over de koers van het Rijk en hun ministerie vanuit hun rol als werkgever en handhaver. In september is met behulp van de casus Arnhem verkend wat de consequenties zijn van tijd- en plaats- onafhankelijk werken (belangrijk aspect van HNW) voor arbeidsvoorwaarden en –omstandigheden voor de medewerkers van Belastingen en Douane, met de rijksbrede handreiking TPAW en Belastingdienst visie op HNW als uitgangspunt. Naast de werkgroepleden waren hierbij tevens experts en vertegenwoordigers van de verschillende dienstonderdelen uitgenodigd. Daarnaast is gekeken of de PUB nog aansluit bij deze flexibele manier van werken.

Aanpak indien akkoord met de beslispunten
- DGBEL/ Team P neemt de verantwoordelijkheid voor het nader uitwerken van de hieronder verder toegelichte rechtspositionele aspecten.
- B/CFD neemt de verantwoordelijkheid voor het nader uitwerken van de arbo verantwoordelijkheid werkgever / werknemer.
- B/CFD neemt de verantwoordelijkheid voor het nader uitwerken van de inrichting van de arbo voorlichting.
- Het programma Roosterplannen en Tijdschrijven i.o. wordt gevraagd mede rekening te houden met HNW ontwikkelingen bij de Belastingdienst.

Toelichting
Enkele uitgangspunten bij de invoering HNW Belastingdienst in dit kader:
- Als een medewerker op kantoor gaat werken dan is er altijd een werkplek beschikbaar,voorwaarde hierbij is een gerealiseerde gedragsverandering bij de medewerkers. Zij moeten zicht het gedrag passend bij flexibel werken eigen hebben gemaakt
- De functioneringscyclus wordt aangevuld met het vastleggen van afspraken over resultaatafspraken, arbeidsomstandigheden, de balans werk-privé in structurele overleggen.
- Organisatieonderdelen die HNW implementeren creëren een samenhangende virtuele, fysieke en mentale werkomgeving, organiseren regulier voorlichting over arbo verantwoord werken. Onder fysiek vallen o.a. de arbo omstandigheden en onder mentaal vallen naast de genoemde te maken afspraken ook de sociale binding en digi bewustzijn[3].

- De huidige regelgeving is geen beperking voor TPAW, maar er zijn wel enkele belangrijke aandachtspunten die nader moeten worden uitgezocht en ingevuld m.b.t. arbeidsomstandigheden:
  - De invulling van de zorgplicht door de Belastingdienst. Denk hierbij ook aan het onderscheid tussen werken op locatie in dienstopdracht (bijv. uitvoeren van een fysieke controle) of vrijwillig in goed overleg met

[3] Zie ook Visiedocument MT-Belastingdienst. Het Nieuwe Werken: werken aan resultaat altijd en overal (april 2013)

leidinggevende elders werken. Borgen van de verantwoordelijkheid voor het leveren van een arbo verantwoorde werkplek op kantoor en arbo verantwoorde ICT-uitrusting.

- Het arbeidsrecht werkt niet beknellend voor HNW/TPAW, maar modernisering van de werktijdenregeling is wel gewenst. Sluit aan bij de initiatieven van de rijksbrede Taskforce TPAW/BZK. Moderniseer het PUB met betrekking tot de werktijdenregeling. Herdefinieer van het administratief rooster/werktijden /reistijd versus eigen tijd /raam- en bloktijden of te wel modernisering van de werktijdenregeling. En onderzoek het huidige gebruik en definiëring van standplaats, arbeidsplaats, aanstelling per regio, nevenwerkzaamheden en de opbouw van compensatie-uren.

- Heroverweeg (de manier van) tijdschrijven door de Belastingdienst. De huidige werkwijze ondersteunt met name 'sturen op aanwezigheid' en niet de MLTP doelstelling en het HNW principe 'sturen op resultaat'.
  Initiatieven op het terrein van tijdschijven i.r.t. roosterplanning worden genomen in de vorm van een coproductie van Rijkswaterstaat, Dienst Justitiële Inrichtingen en de Belastingdienst, de heroverweging van de inrichting van geleverde diensten door P-Direkt aan de Belastingdienst en in de Stuurgroep Tijdschrijven en Roosterplanning.
  Dit betekent naar alle waarschijnlijkheid een aanpassing in de procesondersteuning (SAP), de (veranderende) processen zouden hierbij het uitgangspunt moeten zijn. Als tijdschrijven in de toekomst gewenst blijft (bijv. bij een doorberekeningsclausule) dan moet SAP/P-Direkt TPAW/HNW-proof worden gemaakt (bijv. uren in weekend of avond registreren zonder dat het als overwerk wordt geregistreerd).

- Herijken van de uitgangspunten voor de inzet van de BHV op de locaties vanwege het flexibele karakter van de werkzaamheden van medewerkers (standaardisatie Rijks BHV).

- Rijksbreed wordt ingezet op het afschaffen van de Telewerkregeling, maar er wordt ook gekeken naar het faciliteren van medewerkers die structureel thuiswerken (inspecteurs SZW). Inventariseer de huidige inzet van Telewerkregeling bij de Belastingdienst en onderzoek de consequenties hiervan op TPAW voor de Belastingdienst, sluit als mogelijk aan bij rijksbrede standpunt. En kijk welke groepen Belastingdienstmedewerkers vergelijkbaar zijn met de casus van de inspecteurs van SZW.

Bijlage 1

Bevindingen werkgroep

Op initiatief van het programma HNW is een werkgroep samengesteld[4] die ten doel heeft de consequenties in kaart te brengen van Het Nieuwe Werken op arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden. Deze werkgroep bestaat uit beleidsadviseurs van Team Personeel, B/CFD en lid van Centrale Ondernemingsraad. De werkgroep heeft zich op 25 mei 2013 j.l. laten informeren door vertegenwoordigers van het Ministerie van Sociale Zaken. Zij hebben de koers van het Rijk en hun Ministerie uiteengezet vanuit hun rol als werkgever en handhaver van de Arbo-wet.

Als vervolg hierop is op 18 september een volgende stap gezet om betekenis te geven aan HNW in relatie tot arbeidsomstandigheden- en voorwaarden voor de Belastingdienst met als uitgangspunt de Handreiking Het Nieuwe Werken bij het Rijk. Samen met de werkgroep is hier een bredere groep van experts en vertegenwoordigers van de verschillende dienstonderdelen voor uitgenodigd[5]. Tijdens de bijeenkomst van 18 september is op basis van de casus Arnhem verkend wat de consequenties zijn van tijd- en plaatsonafhankelijk werken (belangrijk aspect van HNW) voor arbeidsvoorwaarden en –omstandigheden. Medewerkers van Belastingen en Douane zullen op korte termijn op deze locatie flexibel werken.

Opbrengst 18 september

De Handreiking Het Nieuwe Werken bij het Rijk[6] is goed bruikbaar voor diverse vraagstukken waar de Belastingdienst nu voor staat. Wel blijkt dat de Handreiking nog niet overal een antwoord op geeft en dat er nog diverse onderwerpen (al dan niet specifiek BD) verder moeten worden onderzocht.
Daarnaast is geconcludeerd dat men bij de implementatie van HNW nog zoekende is naar de juiste toepassing van de huidige afspraken, wet- en regelgeving op het punt van arbeidsvoorwaarden en – omstandigheden.

Enkele vraagstukken die tijdens de verkenning naar voren kwamen:

- Tijd, plaats en apparaatonafhankelijk werken (TPAW) geldt in principe voor iedereen. Voor de korte termijn liggen er binnen Belastingen afspraken om grote administratieve processen op bepaalde locaties te concentreren en de medewerkers daarbij ook fysiek te concentreren. Als er plannen worden gemaakt om ook voor deze taken TPAW in te richten moet vooropstaan dat TPAW daadwerkelijk een verbetering is voor dit type processen. Daarnaast zijn er werkzaamheden die de aanwezigheid in een vestiging vragen, denk hierbij bijvoorbeeld aan een balie/receptie functie.
- Medewerkers en leidinggevenden maken afspraken over waar welke taken het beste kunnen worden verricht in relatie tot de functie/taken en bijvoorbeeld vertrouwelijkheid/ beschikbaarheid van informatie. Het zgn. 'elders' is 4-ledig:
  - eigen BD kantoor

---

[4] Leden werkgroep: – DG/ Bel), – arbeidsomstandigheden (B/CFD), - Lid Centrale Ondernemingsraad (COR) – arbeidsvoorwaarden en rechtspositie (DG/Bel), arbeidsomstandigheden (B/CFD), HNW Belastingdienst, HNW Belastingdienst

[5] Overige genodigden: segment MKB , Arbeid, Gezondheid en Welzijn (B/CFD), Douane Nijmegen, Douane, HR Belastingen, HR Belastingen, segment MKB, Douane

[6] in het eerste kwartaal van 2014 wordt een nieuwe versie van de rijksbrede handreiking verwacht.

- ander BD kantoor
- een Rijkskantoor
- bij klant/relatie o.i.d.

- Huidige afspraken over werktijden, rusttijden, opnemen en wisselen van verlof moeten worden besproken en waar nodig veranderen. Hier zal veel maatwerk moeten worden afgesproken tussen medewerker en leidinggevende. Uitgangspunt is dat een medewerker is aangesteld om een taak te verrichten in een vastgesteld aantal uur per week.
- Huidige systemen (SAP) zijn niet ingericht met een flexibele urenregistratie als uitgangspunt.
- Hoewel het toekennen van een standplaats aan een medewerker noodzakelijk is i.v.m. veel regelgeving en vergoedingssystemen zou 'standplaats' in de toekomst puur administratief kunnen worden gezien. In de context van HNW is een standplaats 'de ontmoetingsplaats'. Het toekennen van een standplaats is ook een drempel bij het bepalen of iets woon-werkverkeer is en/of een dienstreis. Er kan spraken zijn van meerder ontmoetingsplaatsen.
- De werkgever biedt voor elke activiteit voldoende passende werkplekken. Met daarnaast een verkenning van de huidige openingstijden van de kantoren. .
- De werkgever is verantwoordelijk voor een arbo verantwoorde werkplek op een vestiging als de werknemer daar meer dan 2 uur werkt. Punt van discussie is of de werkgever hier altijd en overal voor verantwoordelijk is,ook voor werkplekken buiten de eigen panden.

Enkele mogelijke uitgangspunten die tijdens de verkenning naar voren kwamen:

- Afspraken over weekend- en consignatiediensten blijven gelden. Deze worden ingeroosterd.
- Overwerkcompensatie is mogelijk als er vooraf afgestemd is dat er overgewerkt wordt. In andere gevallen moet het worden afgestemd met de leidinggevende. Als er (structureel) wordt overgewerkt is dit een punt van gesprek tussen leidinggevende en medewerker. Er wordt aangenomen dat de taken van de medewerker een x aantal uur in beslag nemen. Als het structureel meer tijd vergt moet er worden onderzocht waar dat aan licht (te veel taken, te zware taken etc.).
- Sturen op resultaat/output vergt definiëren van de gewenste output en heldere afspraken en verwachtingen over de tijd/uren die het vergt. Dit kan bij voorbaat discussies over overwerk en compensatie van overwerk voorkomen.

Bijlage 2
Uitkomsten analyse Rijksbrede Handreiking TPAW, PUB en Visie HNW

Een vergelijking van de Rijksbrede Handreiking TPAW en de visie HNW Belastingdienst levert geen tegenstrijdigheden op. Maar wel enkele aandachtpunten:
1. het arbeidsrecht werkt niet beknellend voor HNW/TPAW, maar modernisering van werktijdenregeling is wel gewenst. Daarnaast moet ook het bij uitzondering toepassen en toestaan van de telewerkregeling worden heroverwogen. Zo ook de heroverweging van de telewerkregeling zoals die bij de belastingdienst wordt toegepast.
2. de gezagsverhouding tussen werknemer en werkgever blijft ook bij HNW/TPAW in tact,
3. medewerkers hebben geen recht op TPAW, hierover moeten afspraken worden gemaakt tussen de leidinggevende en de medewerker.
4. de contractueel vastgelegde uren (administratief rooster) zijn (en blijven) bepalend voor beschikbaarheid, inzet en vergoeding,
5. er is en blijft sprake van de schuldaansprakelijkheid voor tekortkomingen wat betreft de inrichting en het onderhoud van de werkomgeving, de instructie aan de werknemer in het gebruik van de arbeidsmiddelen, de naleving van de Arboregelgeving en het treffen van maatregelen die erop gericht zijn te voorkomen dat werknemers in de arbeid fysieke of psychische schade oplopen.

Aspecten uit arbeidsvoorwaarden en rechtspositie van de belastingdienst die mogelijk aanpassing vragen, dan wel wijziging van beleid vragen als gevolg van het invoeren of voorafgaand aan de invoering van het nieuwe werken.

Onderwerp		relatie met handreiking	vraagstuk
betreft de aanstelling bij de belastingdienst in een bepaalde regio.	PUB H1 onderdeel 5.5	geen relatie met onderwerpen uit de handreiking	gelet op de gewenste flexibiliteit van medewerkers past aanstelling binnen een bepaalde regio van een onderdeel
vergoeding voor BHV	PUB H3 onderdeel 4.5	komt niet aan de orde in handreiking. Inzet BHV is managementissue.	hoe omgaan met de inzet van BHV op locaties
2 of meer arbeidsplaatsen	PUB H3 onderdeel 6.1.1.1.	Relatie met onderdeel 6 (v. 2013) PUB biedt mogelijkheden. Vooralsnog geen belemmering. Onderdeel 12 (v. 2013) betreffende reizen naar een derde werkplek. Hier ligt de relatie met de arbeidsplaatsen. Logisch lijkt om het eigen beleid te volgen en gebruik te maken van het aanwijzen van arbeidsplaatsen. Handreiking geeft ook uitleg over reizen naar derde werkplek indien het geen opdracht betreft. Dan binnen kaders is er sprake van w-w-verkeer. Resultaat van toepassing BD-lijn of handreiking heeft mogelijk financieel gevolg voor medewerker	het kunnen toewijzen van 2 of meer arbeidsplaatsen helpt om medewerkers flexibel te laten zijn in de keuze voor een werkplek. Neemt niet weg dat het toekennen van 1 standplaats en plaats van tewerkstelling belemmerend werkt voor het invoeren van hnw, althans het werkt kostenverhogend bij het invoeren van HNW of werkt (omdat er geen sprake is van dienstopdracht) belemmerend omdat men niet op eigen kosten naar een andere werkplek wenst te reizen.

		in de toe te kennen vergoeding woon werk. Gelet op de administratieve last bij reizen per Ov. Lijkt het aantrekkelijker om de lijn van de bd te volgen. Verdient nadere aandacht!	
werktijden	PUB H4 onderdeel 4	De handreiking par 7 (v. 2013) stelt dat bij werktijdregeling ten minste moet zijn voorzien in de mogelijkheid van variabele werktijden. Het PUB voorziet hierin in onderdeel 4.3 van hfdst arbeidstijden en verlof. Vraag die opkomt is wel of de nadere afspraken in de PUB, bijv aangaande raam en bloktijden, herzien moeten/kunnen worden.	in hoeverre belemmeren de huidige afspraken tav de inrichting van werktijden het nieuwe werken? In samenspraak met de onderdelen zal hierop antwoord moeten komen.
verlof	PUB H4 onderdeel 5	Uitgangspunt bij handreiking is behoud van administratief rooster en de daaraan gekoppelde afspraken. Issue van werktijden en verlof voor de wat langere termijn.	hoe om te gaan met afspraken tav opbouw compensatieuren?
nevenwerkzaamheden	PUB H8 onderdeel 9	Komt globaal terug in onderdeel 4 (v. 2013) van de handreiking. Strekking is afspraken maken en duidelijk met elkaar communiceren. Betekent in de praktijk naar mijn mening wel heldere afspraken maken nevenwerkzaamheden.	als de scheidslijn tussen werktijd en privétijd vager wordt hoe gaan we dan om met het uitgangspunt dat nevenwerkzaamheden niet tijdens diensttijd uitgevoerd kunnen worden.
Telewerken		Wordt in voetnoot naar verwezen in onderdeel 6 en in onderdeel 13 (v. 2013). De werkgever Rijk is van mening dat vergoedingen niet meer passen in de huidige afspraken tussen leidinggevende en medewerker over TPAW.	Rijksbreed is de Telewerkregeling bevroren. hoe is de huidige inzet van Telewerkregeling bij Belastingdienst en wat wordt het standpunt voor de toekomst?

Arbo - Aansprakelijkheid, zorgplicht en recht van instructie vanuit de werkgever		Onderdeel 10 (v. 2013) en bijlage Model Verklaring ARBO. Onderdeel 13.1 (v. 2013) m.b.v. IKAP kan medewerker een thuiswerkplek inrichten.	huidige werkwijze en mogelijkheden invulling zorgplicht toetsen.
reistijd - werktijd?		Onderdeel 12.3 (v. 2013) woon-werkverkeer / reistijd is geen werktijd	Wat als er met de DBW werkplek onder reistijd wordt gewerkt?

AANTEKENINGEN

Ministerie van Financiën

TER BESLISSING
Aan
MT Belastingdienst

Directoraat-Generaal Belastingdienst
Inlichtingen
[redacted]@minfin.nl

Datum
6 maart 2014
Notitienummer
DGB/2014/1411
Rubriek
Programmabureau
Auteur
[redacted]

Paraaf
MT Belastingdienst

Van CHRO Belastingdienst
Kopie aan
Bijlagen
3

notitie

Voortzetting Programmabureau 2014-2017

Aanleiding

In 2011 heeft het MT Belastingdienst het Programmabureau ingesteld ter ondersteuning van de veranderopgave die het zich destijds had gesteld met het MLTP 2011-2015 ´Eenvoudig Aanspreekbaar´. Hierin ressorteren op dit moment de programma´s Leiderschap, Lean, Het Nieuwe Werken en Employability. Bij de instelling van het Programmabureau in 2011 is ook besloten dat halverwege de planperiode een midterm review zou plaatsvinden. De directeur van het Programmabureau heeft deze review op 2 december jl. in een avondsessie met het MT besproken. Zie voor de presentatie bijlage 1. Tijdens de avondsessie heeft [redacted] de intentie uitgesproken om het Programmabureau in de komende planperiode voort te zetten. Het MT heeft gevraagd om een besluitvormende notitie ter bekrachtiging hiervan en van de wijze van voortzetting van het Programmabureau. Dit alles binnen het kader van het nieuwe MLTP 2014-2017 ´Resultaat en Ruimte´ en de hierop gebaseerde stafagenda´s. Deze notitie voorziet hierin.

Beslispunten

Het MT wordt gevraagd in te stemmen met de volgende beslispunten:

- Voortzetten van het Programmabureau voor de planperiode 2014-2017 werkend binnen het kader van het MLTP 2014-2017.
- Beëindigen programma Leiderschap per 1 april 2014 en doorontwikkelen in CKC.
- Beëindigen programma Employability per direct en doorontwikkelen in CKC.
- Lean intensiveren en doorontwikkelen naar Lean 2.0.
- Voortzetten programma Het Nieuwe Werken.
- Aan het Programmabureau de volgende thema´s toevoegen: Handhavingsregie, Professionele Ruimte en Personeelsgerelateerde thema´s.

- Financiering Programmabureau en investeringsbudget 2014-2017 toekennen op voorstel van de directeur Programmabureau voor de zomer van 2014 (aanvullend budget voor 2014 en indicatief voor de jaren daarna).
- Bezetting: voortzetten van onderbrengen leden van het Programmabureau in de Projectenorganisatie van DGBel.

Programmabureau 2011-2013, review

Uit de review, bespreking in het MT en overleg met de afzonderlijke directeuren volgt het volgende beeld over de programma´s Leiderschap, Employability, Lean en Het Nieuwe Werken.

Programma Leiderschap borgen in de lijn

Het programma Leiderschap is gestart in 2012 met als doel ´Het werkende weg versterken van het leiderschap en de verbinding tussen de managementlagen, waardoor leiderschap beter aansluit op de te behalen bedrijfsresultaten.´ Het programma Leiderschap heeft bijna alle in de roadmap gestelde doelen behaald en daarmee een stevig fundament gelegd onder leiderschapsontwikkeling. Zoals in de besluitenlijst van het DB opgenomen is per 1 februari jl. gestart met borging van de lopende initiatieven in de lijn, deels bij CKC en deels bij DGBel. De LeiderschApp en het aanbod worden geborgd door inbedding in de Academie. Leiderschap wordt doorontwikkeld in de lijn en de leiderschapsinzichten die zijn opgedaan zullen worden geïntegreerd in de andere programma's van het Programmabureau.
Het voornemen is het programma per 1 april 2014 formeel te beëindigen en door te ontwikkelen binnen CKC. *Het MT wordt gevraagd hiermee in te stemmen.* Zie ook bijlage 2 bij dit document over overdracht en borging programma Leiderschap.

Programma Employability borgen in de lijn

Het programma Employability is in september 2011 gestart. De eerste opdracht was het Employability Center (EC) op te richten. Het EC is vanaf 1 februari 2012 operationeel, rechtstreeks ressorterend onder de CHRO. Het EC heeft veel werk verzet op de drie aandachtsgebieden employability (individueel en projectmatig), jobmarketing en werving en selectie. Vooral dat laatste heeft het afgelopen half jaar een groot beslag op de organisatie gelegd. De activiteiten van het programma zijn bij het EC ondergebracht, danwel elders geborgd in de lijn. Zie voor een toelichting bijlage 3 bij deze notitie. De interdepartementale samenwerking staat en de focus ligt nu op een goede positionering van het EC in de lijn. Dit laatste is onderdeel van het traject doorontwikkeling van CKC. Het voornemen is om ook het programma Employability formeel te beëindigen. *Het MT wordt gevraagd om in te stemmen met opnemen van Employability in de doorontwikkeling van CKC en het programma per direct formeel te beëindigen.*

Programma Lean voortzetten

Met het programma Lean wordt het fundament gelegd voor een transitie naar een organisatie van leren en ontwikkelen op basis van de lean principes. De organisatieonderdelen werken hier op verschillende manieren aan. Daarmee is in de afgelopen periode veel bereikt in de zin van *de dingen goed doen*. Het MT heeft met het MLTP 2014/2017 uitgesproken te willen gaan voor versnelling van Lean en beoogt daarmee een voortdurende kwalitatieve verbetering van het werk en de *goede dingen doen*. Daarin is nog veel te doen en is een belangrijke rol

voor het programma Lean weggelegd. *Het MT wordt gevraagd in te stemmen met doorontwikkeling en intensivering naar Lean 2.0.*
De doorontwikkeling naar Lean 2.0 vraagt niet alleen om intensivering, maar vooral ook een verandering van de aanpak binnen de dienst, zodat er ruimte komt voor voortdurend verbeteren en meer in te zetten op de *goede* dingen goed doen. Een gemeenschappelijk Belastingdienstbreed gedeeld en gedragen beeld bij wat het betekent om op basis van de lean principes te werken is daarbij essentieel. Een voorstel hiertoe is toegezegd tijdens de Jaarstartsessie van het MT op 13 januari jl. door een delegatie uit het MT. Dit wordt in samenwerking met de programmamanager Lean uitgewerkt en zal separaat aan het MT ter besluitvorming worden voorgelegd. Belangrijke elementen hierin zijn eigenaarschap en professionele ruimte.

Programma Het Nieuwe Werken voortzetten
Het programma Het Nieuwe Werken is in augustus 2012 van start gegaan. Het afgelopen jaar is gewerkt aan visievorming en het creëren en concretiseren van een gemeenschappelijk beeld onder de diverse bedrijfsonderdelen van de business en de facilitaire diensten. Ook rechtspositie en arbeidsvoorwaarden worden in lijn gebracht met de visie en uitgangspunten van het Nieuwe Werken. Het voorstel hiervoor ligt ter besluitvorming bij het MT en wordt behandeld op 10 maart 2014.
Een succesvolle implementatie van Het Nieuwe Werken is belangrijk voor het realiseren van de beoogde digitalisering van de Belastingdienst in 2017 zoals in het MLTP 2014-2017 is genoemd.
Verschillende organisatie-onderdelen nemen zelf initiatief om met Het Nieuwe Werken aan de slag te gaan om hun resultaten te halen. Daarnaast zijn de ontwikkelingen van concentratie en sluiting van kantoren en de uitlevering van DWB-werkplekken een belangrijke stimulans om nu met het Nieuwe Werken aan de slag te willen gaan. De rol vanuit het programma is daarmee meer geleidend dan aanjagend. De business is en blijft in the lead. Vanuit het programma wordt ondersteund in de vorm van advisering en procesondersteuning. Deze ondersteuning vanuit de facilitaire diensten (conform de Wegwijzer, zie ook intranet: http://intranet.belastingdienst.nl/ hetnieuwewerken/) is voor de zomer 2014 operationeel. Op basis van de behoefte wordt de ondersteuning verder verfijnd en waar nodig worden nieuwe producten en diensten ontwikkeld. Ook wordt ingezet op het leren van elkaars ervaringen.
Het Nieuwe Werken is nu nog in de opstartfase. Het programma is geslaagd als elke medewerker altijd en overal kan werken aan resultaat op een digitale, flexibele en resultaatgerichte manier. Zo ver is het nu nog niet en daarom *wordt het MT gevraagd in te stemmen met voortzetting van het programma Het Nieuwe Werken.*

Samenhang tussen de programma´s
Lean en Het Nieuwe Werken en het leiderschap dat daarbij hoort hangen met elkaar samen. In de afgelopen periode is hiermee ervaring opgedaan en dit zal in de komende periode worden voortgezet. Zie ook in de paragraaf hieronder.

Programmabureau 2014-2017

Kader en opdracht
Het Programmabureau 2014-2017 functioneert binnen het kader van het MLTP 2014-2017. Werken aan resultaat vanuit verantwoordelijkheid en professionele ruimte zodat burgers en bedrijven de behandeling krijgen die ze verdienen. De belangrijke thema´s uit het MLTP die daarbij horen zijn digitalisering, samenwerken, handhavingsregie en kansen voor medewerkers.
Met het MLTP 2014-2017 is de Belastingdienst een nieuwe fase ingegaan. Het MT-Belastingdienst kiest voor programmatische ondersteuning vanuit een Programmabureau op een aantal samenhangende thema's, die hieronder worden toegelicht. Dit zijn thema's die een Belastingdienstbrede (her)oriëntatie vereisen om stappen voorwaarts te kunnen zetten in de realisatie van de ambitie van het MLTP. De programma's agenderen en faciliteren de besluitvorming in het MT over invulling van de benodigde veranderingen. Ook verrijken ze dit gesprek door impulsen en ervaringen van buiten de Belastingdienst binnen te brengen. Dit moet er toe leiden dat een breed gedragen basis voor verandering tot stand komt in de organisatie waar alle MT leden eigenaarschap voor voelen. Hierbij is een relevante vraag wat Belastingdienstbreed en wat binnen de onderdelen wordt opgepakt. Daarnaast kunnen best practices binnen onderdelen mogelijk breder worden ingezet. Het Programmabureau heeft hier ook een signalerende en agenderende rol.

In de afgelopen periode is binnen het Programmabureau ervaring opgedaan met integrale benadering van de programmathema's. Binnen het kader van het nieuwe MLTP is het zo mogelijk nog belangrijker om programmathema's in onderlinge samenhang *en* met organisatieonderdelen uit te bouwen en te bewaken. Dit is de opdracht van het Programmabureau onder leiding van een programmadirecteur die hierin een verbindende en tegelijkertijd ook sturende rol heeft. Deze aanpak zal zich in de praktijk moeten bewijzen en verder worden verfijnd. Het verdient aanbeveling hiermee op een aantal goed gekozen plekken binnen de dienst te experimenteren (doorbraakprojecten). Hierbij zal ook moeten worden bezien hoe de samenhang in de operationele ondersteuning van de programma's wordt vormgegeven.

Positionering
Het Programmabureau acteert onder de verantwoordelijkheid van het MT. Gedelegeerd opdrachtgever is de CHRO. Individuele programma´s kunnen onder andere MT leden ressorteren als ze daar qua thematiek beter bij aansluiten. De eindverantwoordelijkheid voor het Programmabureau ligt bij de directeur Programmabureau.
Dit betekent dat deze directeur eindverantwoordelijk is voor de onderlinge verbinding en het eindresultaat van de verschillende projecten en programma' s die onder het Programmabureau vallen. De project- en programmamanagers rapporteren aan de Programmadirecteur en ressorteren onder diens personele verantwoordelijkheid.

Programmathema´s
De programma´s Lean en Het Nieuwe Werken worden voortgezet, zij het dat ze meer in samenhang met elkaar worden gebracht en met de nieuwe thema´s. Het leiderschap dat hierbij past, op basis van het gedachtegoed uit het programma Leiderschap, maakt hier ook deel van

uit. Aan het Programmabureau worden nieuwe thema´s toegevoegd die voortvloeien uit het MLTP 2014-2017. Gezien de huidige politieke ontwikkelingen kunnen daar mogelijk nog andere thema´s aan toegevoegd worden.
Als nieuwe programmathema's voortvloeiend uit het MLTP 2014-2017 worden voorgesteld Handhavingsregie, Professionele ruimte en Personeelsgerelateerde thema´s. Deze worden hieronder toegelicht. *Het MT wordt gevraagd met de genoemde thema's in te stemmen en eventueel aanvullende relevante thema´s aan te dragen.*



<u>Handhavingsregie</u>
De handhavingsregie wordt nu voornamelijk binnen de organisatieonderdelen zelf opgepakt. Om dit verder te professionaliseren is een Belastingdienstbrede basis nodig, zoals ook aangekondigd in het MLTP 2014-2017. Het is de vraag hoe een goede balans tussen enerzijds een goede dienstverlening en anderzijds een effectief toezicht kan worden gevonden. Onder andere de inzet van Business Intelligence speelt hierbij een belangrijke rol. Er kan veel geleerd worden van ervaringen uit het buitenland en van andere handhavers. Deze ervaringen worden in het programma nadrukkelijk binnen gebracht. De focus van het programma ligt in eerste instantie op agendasetting, faciliteren en organiseren van het gesprek met het MT over de te maken keuzes, onder andere over wat Belastingdienstbreed op te pakken en wat binnen de onderdelen en hoe dit goed af te stemmen. Het delen van

practices tussen Douane, Belastingen en Toeslagen hoort hier uiteraard bij.

Professionele Ruimte in relatie tot resultaat
In het MLTP zet het MT in op professionaliteit en professionele ruimte. Hiervan is nog geen eenduidig begrip gevormd. Een eerste procesvoorstel en handreiking om tot dit begrip te komen zijn al bij het MT neergelegd. Daar is ook ´professional judgement´toegevoegd.
Het thema Professionele Ruimte leent zich goed voor een programmatische aanpak. Rol van het programma is agendasettend, faciliterend en het organiseren van het gesprek hierover in het MT, zodat het MT een eenduidig beeld kan vormen van wat hieronder wordt verstaan en hoe hiermee binnen de Belastingdienst om te gaan. Het MT heeft zich al voorgenomen dit voorjaar een Top 50 aan het onderwerp te wijden.

Personeelsgerelateerde thema´s
Op een aantal p-gerelateerde thema´s zijn al programma´s en projecten gestart, zoals Programma Inclusiviteit en Participatie (PIP), Onboarding en Werkplus. Deze thema´s zijn tot nu toe op verschillende manieren in de organisatie belegd. Deze thema´s dragen alle bij aan de realisatie van het MLTP en daarmee lijkt het logisch deze op te nemen in het Programmabureau. Een ander thema is de problematiek aan de onderkant van de interne arbeidsmarkt. Hiervan moet nog worden bezien of het zinvol en nodig is hiervoor een programma te starten of dat het voldoende is dit als opdracht bij het Employability Center neer te leggen.

Communicatie
Er is in de afgelopen periode op veel manieren gecommuniceerd over de vernieuwingen in de organisatie, vanuit het Programmabureau, vanuit de organisatieonderdelen, over het MLTP en vanuit de afzonderlijke programma´s. Dat gaf een versnipperd beeld.
De opdracht van het Programmabureau ligt in het verlengde van het MLTP. Daarom wordt voorgesteld de overkoepelende Belastingdienstbrede communicatie over de (nieuwe) programma's in te bedden in de communicatie over het MLTP en de corporate communicatie. Communicatie over de praktische uitvoering van de programma's op de werkvloer vindt binnen de dienstonderdelen plaats, op initiatief van de betreffende [redacted] en met ondersteuning van de communicatieadviseurs van het dienstonderdeel en programma's.

Budget Programmabureau en investeringsagenda
Om het Programmabureau en de programma's in de planperiode hun rol goed te laten vervullen is budget nodig. Uiteraard wordt beoogd om innovaties in de organisatie te laten landen. Daarom zal er ook ruimte moeten zijn om innovaties in de organisatieonderdelen te ondersteunen en aan te jagen die passen binnen het kader van MLTP en scope van de programma´s. Het Programmabureau voert de toets uit of dit het geval is en bewaakt de budgetten, resultaten en beoogde effecten. Organisatieonderdelen zijn zelf verantwoordelijk voor het inbrengen van hun voorstellen en verantwoorden van de uitgaven.

Er zijn in de afgelopen jaren kostenreducties gerealiseerd. Bijvoorbeeld bij Lean zijn de kosten van de externe inhuur flink teruggedrongen door het opleiden van eigen lean coaches.

De financiering van de doorlopende programma's Lean en Het Nieuwe Werken voor 2014 is vastgesteld vanuit het beschikbare budget uit de investeringsagenda op resp 1,350 en 5,01 miljoen euro. De personeelsgerelateerde thema's worden voor 2014 nog gefinancierd uit budget van DGBel, respectievelijk de investeringsagenda.
Voor 2014 is € 3,1 miljoen beschikbaar gesteld voor de ondersteuning en aanjaging van innovaties in de organisatieonderdelen.

Voor de nieuwe programma's voor 2014 en voor het Programmabureau als geheel is voor de jaren daarna de financiering nog niet vastgesteld. Op basis van ervaringen van de afgelopen jaren zijn indicatieve bedragen te noemen, maar dit is uiteraard ook zeer afhankelijk van de ambitie en scope van de programma´s. Dit geldt ook voor de omvang van een ondersteuningsbudget voor de organisatieonderdelen.
Voorgesteld wordt daarom [redacted] te verzoeken een budgetvoorstel in te dienen voor aanvullend budget voor 2014 en indicatief voor de jaren daarna en dit voor de zomer van 2014 vast te stellen. *Het MT wordt gevraagd hiermee in te stemmen.*

Bezetting
Het Programmabureau wordt geleid door [redacted] De [redacted] wordt ondersteund door een kleine staf. Voor de verschillende thema´s worden programmamanagers aangesteld. Hieronder kunnen projecten incl. bemensing worden gepositioneerd. Ruimte voor een flexibele schil is belangrijk door wisselingen in bezetting gedurende de looptijd van het Programmabureau en het halen van impulsen van buiten naar binnen.
De bemensing van het Programmabureau is tot op heden ondergebracht in de Projectenorganisatie van DGBel. Het ligt voor de hand deze werkwijze voort te zetten. *Het MT wordt gevraagd hiermee in te stemmen.*

Bijlagen

1. Review Programmabureau presentatie MT avondsessie 2 december 2013
2. Evaluatie en overdrachtsdocument programma Leiderschap
3. Evaluatie en overdrachtsdocument programma Employability

Belastingdienst

Review programma's

Leiderschap
Lean
Het Nieuwe Werken
Employability
Rondgang

Leiderschap

4 verhalen



Rondgang

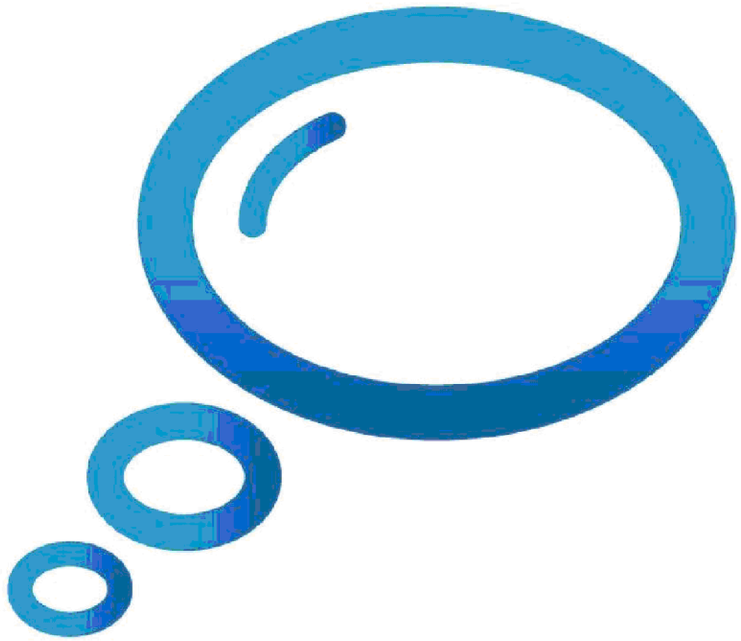
Droom

Feiten

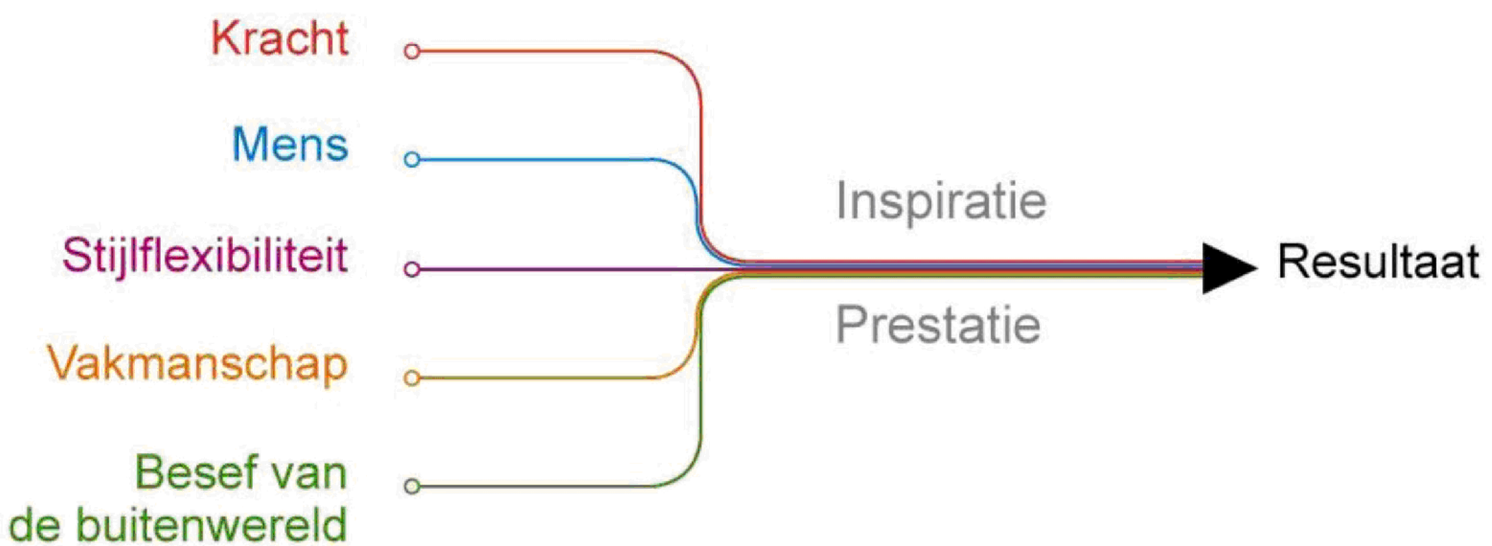
Compliments

Pains

Demands



Droom



Droom

Feiten

- Resultaten
- Workshops

Compliments

Pains

Demands



Feiten

- Doen werkt!
- Organisatie ontwikkeling koppelen aan persoonlijke ontwikkeling.
- Werkende weg versterken van Leiderschap.



Droom

Feiten

- Resultaten

- Workshops

Compliments

Pains

Demands

Resultaten

- Generiek:
  - visievorming,
  - verankering visie in HR-instrumenten,
  - saneren producten & diensten,
  - wetenschappelijk onderzoek,
  - één platform (LeiderschApp).
- Workshops.
- Maatwerk, onder andere
  - Alignment S-Ray EUR, FIOD.
  - Onderzoek Teamdialoog KU Leuven, Toeslagen Rijswijk.
  - Samenwerking in MGO/ZGO, Belastingen Rotterdam.
  - Serious gaming & leiderschap Douane Rotterdam Haven.

Iedereen doet mee!



Workshops

25
Workshops

1.100
Deelnemers

97%
Workshops zorgen voor betere resultaten

STIJLFLEXIBILITEIT
Besef van Kracht MENS
de buitenwereld VAKMANSCHAP

De meeste deelnemers zetten in op kracht en stijlflexibiliteit.



Relatieve deelname vanuit M2 en M3 veel groter dan vanuit M0 en M1

Droom

Feiten

Compliments

Pains

Demands



Compliments

- Steun DB-MT Belastingdienst aan het Programma Leiderschap.
- Mooie maatwerktrajecten gestart met flinke impact.
- Ruimte voor Leiderschap om de buitenwereld binnen te halen.

Droom

Feiten

Compliments

Pains

Demands



Pains

- Eigen primair proces, de resultaten en het nu vragen veel aandacht.
- Lastig voor leidinggevenden om tijd vrij te maken voor hun eigen ontwikkeling.
- Door het dagelijkse werk is de blik minder gericht op de buitenwereld.
- M1 en M2 hebben een eigen dynamiek: verbinding is niet vanzelfsprekend.

Droom

Feiten

Compliments

Pains

Demands



Demands

Regie en focus houden op duurzame leiderschapsontwikkeling:

- Tijd nemen voor managementontwikkeling.
- Individuele ontwikkeling: basis generiek, aangevuld met maatwerk
- Onderscheid maken tussen de goede dingen doen en de dingen goed doen.
- Meer samen met de organisatie-onderdelen.


Compliments
Feiten
Droom
Pains
Demands

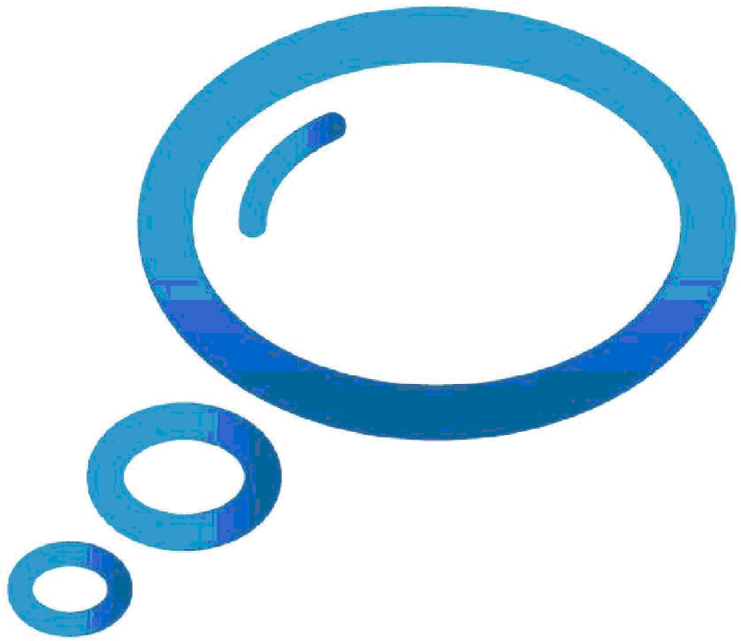
Droom

Feiten

Compliments

Pains

Demands



Droom



Droom

Feiten

- Ontwikkeling
- Producten en resultaten

Compliments

Pains

Demands



Feiten

- Nieuwe manier van werken vindt breed draagvlak.
- Groot enthousiasme bij verbeteren eigen werk (jippie een probleem!).
- Zolders worden opgeruimd.
- Dagstart wordt routine.
- Lean principes worden steeds breder toegepast:
  - inzicht in procesprestaties neemt toe
  - denken in ketens neemt toe.

Lean

Droom

Feiten

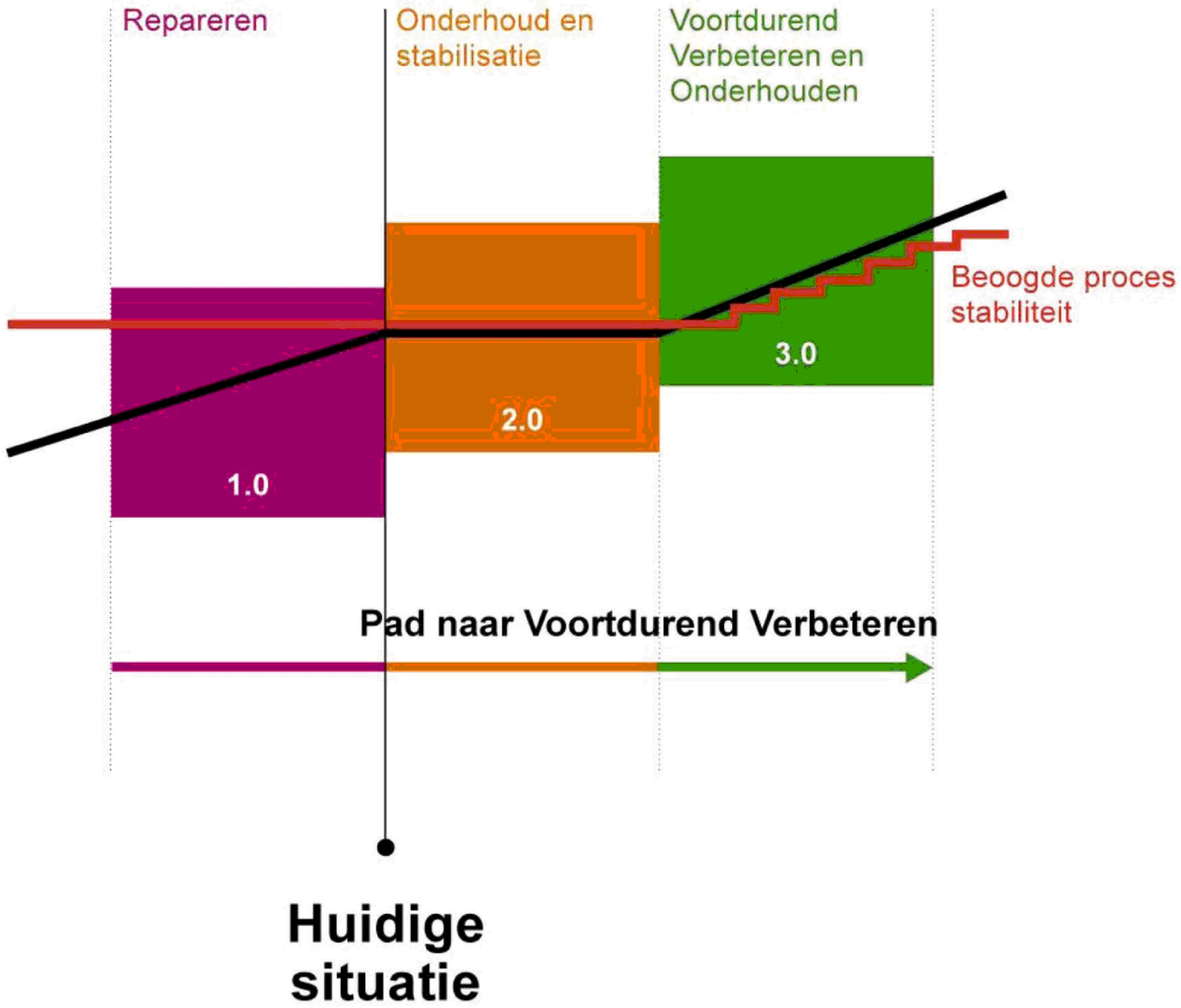
- Ontwikkeling
- Producten en resultaten

Compliments

Pains

Demands

Stadia van ontwikkeling





Droom

Feiten

- Ontwikkeling
- Producten en resultaten

Compliments

Pains

Demands

Producten en resultaten

- **Visie** geaccordeerd door MT.
- **Generieke uitgangspunten** en **lean principes** opgesteld met referentiepunten ontwikkeling lean binnen de BD.
- **'Lean managementmodel'** ter ondersteuning van de ontwikkeling naar Voortdurend Verbeteren, lean principes, methoden en technieken.
- **Artikelenreeks** door programmamanager lean ter gebruik en ter ondersteuning en creëren van verdere diepgang en groeipad naar voortdurend verbeteren.
- Nieuw ontwikkelde **trainingen**, ook voor M2 en M1.
- **Netwerkdagen** voor lean community.
- **Netwerk** en **overleg** van programmamanagers.
- **Lean competence center**.
- Ruim 100 lean coaches met Green Belt actief.

Droom

Feiten

Compliments

Pains

Demands



Compliments

- Mogelijk gemaakt dat iedereen meedoet met Lean.
- Ondersteund door 140 leancoaches.
- Lean zien als leren en ontwikkelen in plaats van implementeren.

Droom

Feiten

Compliments

Pains

Demands



Pains

- Ook andere onderwerpen vragen aandacht.
- Beste mensen ook elders nodig.
- Aanpak ketenbreed.



Demands

Demands

- Door met lean.
- Betrokkenheid op alle managementlagen organiseren.
- Werken vanuit ketens.
- Ondersteun met Leanprogramma in ieder organisatieonderdeel.
- Vrijwillig maar niet vrijblijvend.
- Maak Lean onderdeel van het MD traject (leancoaches).


Compliments
Feiten
Droom
Pains
Demands

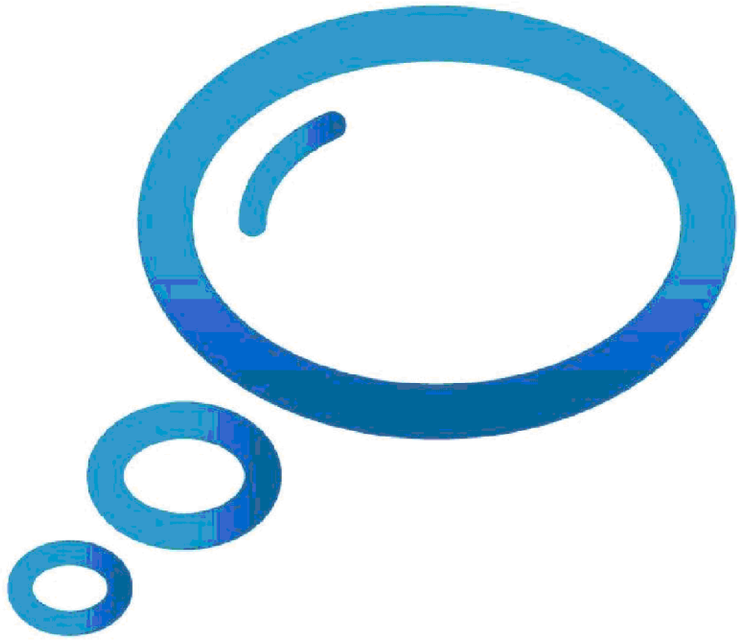
Droom

Feiten

Compliments

Pains

Demands



Droom

Medewerkers en leidinggevenden geven samen invulling aan Het Nieuwe Werken:

- **Digitaal werken**: medewerkers werken zoveel mogelijk papierloos en werken actief online samen.
- **Flexibel werken**: medewerkers bepalen zelf hoe, waar, wanneer en met wie ze werken.
- **Resultaatgericht werken**: medewerkers werken vanuit eigen verantwoordelijkheid aan resultaten en zijn hierover (continu) in gesprek met hun leidinggevende.

Het Nieuwe Werken

Droom

Feiten

- Ontwikkeling
- Werkomgeving
- Van kantoren naar knooppunten

Compliments

Pains

Demands



Feiten

- Veel initiatieven, fysieke en virtuele ondersteuning komt goed op gang.

Het Nieuwe Werken

Droom

Feiten

- Ontwikkeling

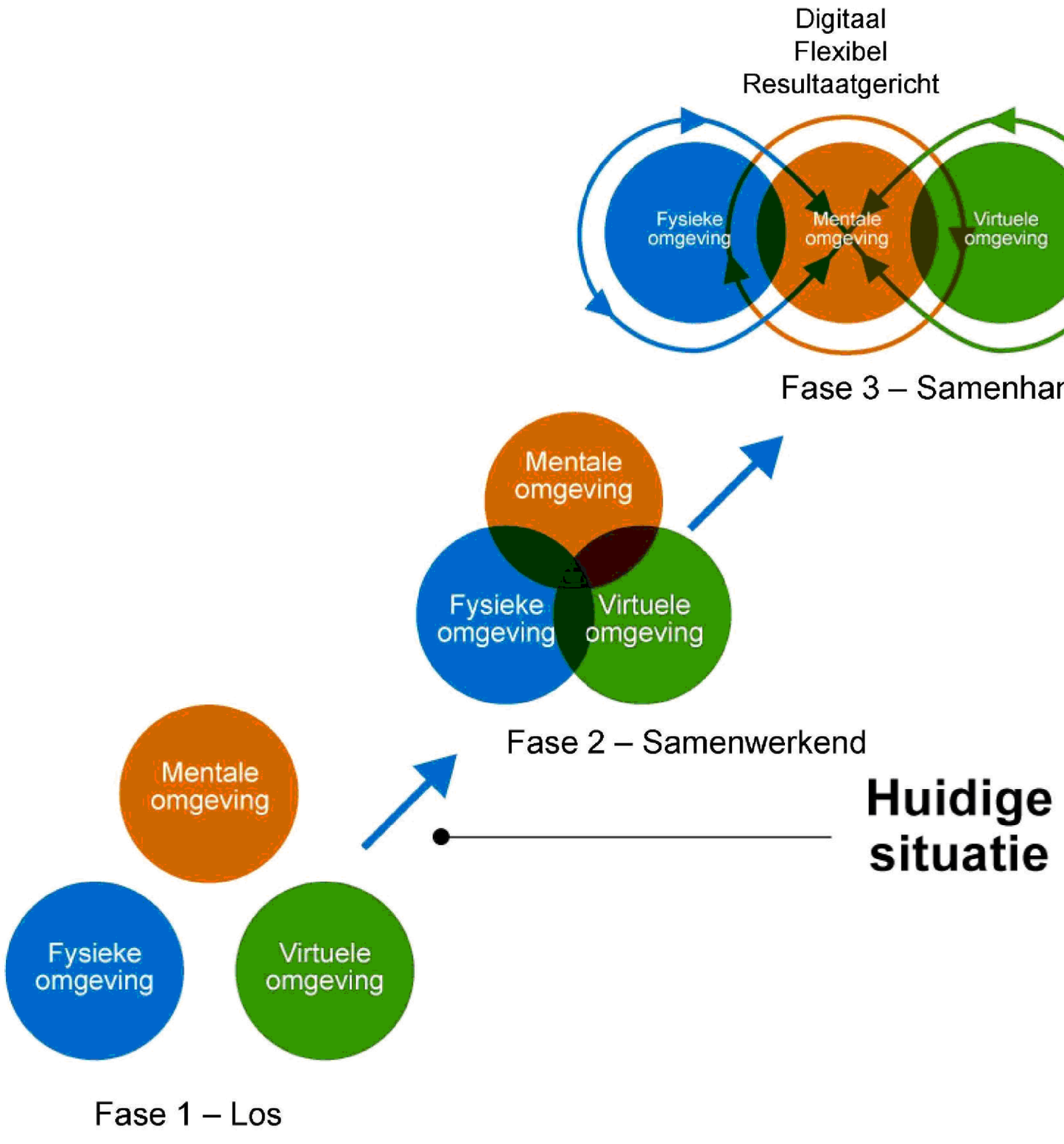
- Werkomgeving
- Van kantoren naar knooppunten

Compliments

Pains

Demands

Stadia van ontwikkeling



Het Nieuwe Werken

Droom

Feiten

- Ontwikkeling
- Werkomgeving
- Van kantoren naar knooppunten

Compliments

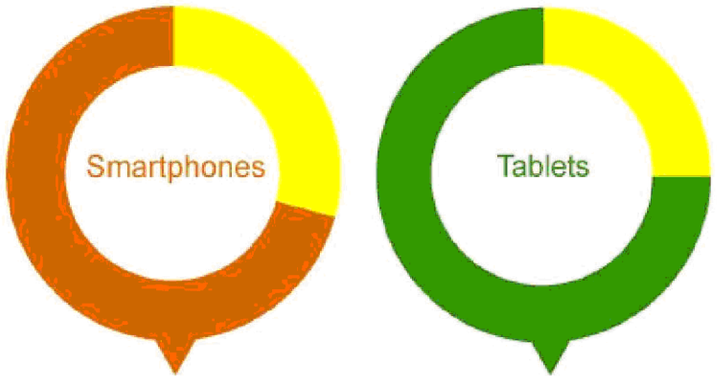
Pains

Demands

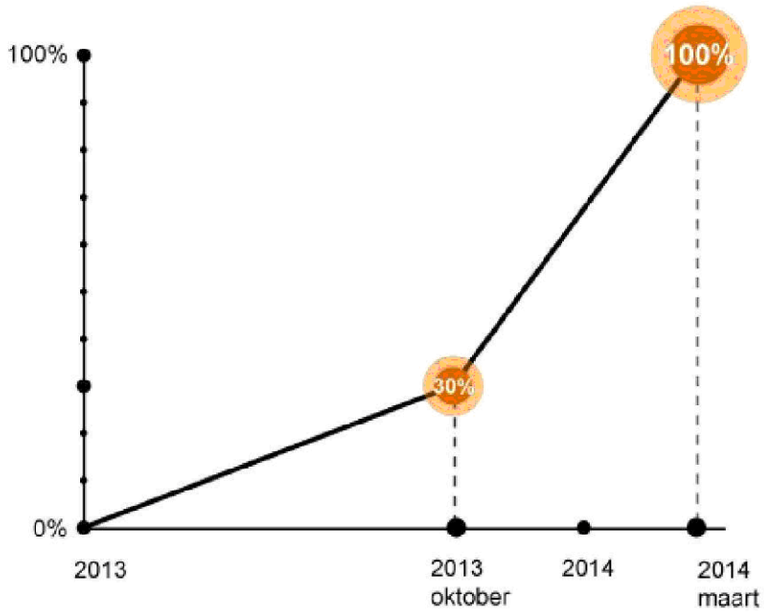
Virtuele en fysieke werkomgeving

Mobiele devices

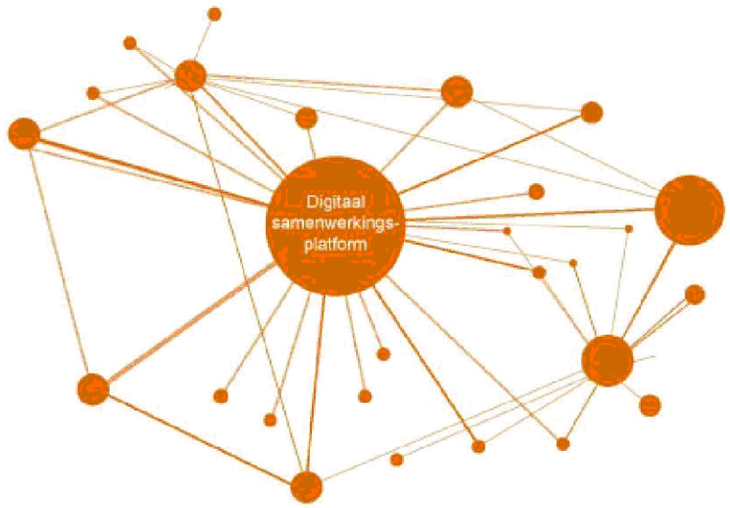
Totaal 14.000 gebruikers



DWB-werkplek



Digitaal samenwerkingsplatform



Steeds meer bestanden digitaal gedeeld en steeds meer info gehaald.

Het Nieuwe Werken

Droom

Feiten

- Ontwikkeling
- Werkomgeving
- Van kantoren naar knooppunten

Compliments

Pains

Demands

Van kantoren naar knooppunten

2012
van kantoren…
25% werkplekken AGH



2020
…naar knooppunten
100% AGH



Droom

Feiten

Compliments

Pains

Demands



Compliments

- Steeds meer werkprocessen gedigitaliseerd en herontworpen.
- Ontwikkeling naar digitaal werken wordt ondersteund met devices en digitaal samenwerkingsplatform.
- Ontwikkeling naar Activiteits Gerelateerd Huisvesten wordt effectief ondersteund.
- Veel ruimte voor pilots en experimenten gegeven.
- Enkele onderdelen zijn organisatiebreed HNW verandertraject gestart, onder andere CAO, Douane Nijmegen en Douane Haven.

Droom

Feiten

Compliments

Pains

Demands



Pains

- Afstand nemen van oude gewoonten en routines.
- Welke stappen moeten we zetten?
- Hoe sturen op resultaat en verbinding als medewerkers altijd en overal kunnen werken?
- Lastig te combineren met onze reorganisatie.



Demands

Demands

- Actieve ondersteuning van Het Nieuwe Werken (ambassadeurschap).
- Doe het zelf ook (voorbeeldfunctie!).
- Verankering in het HR beleid met specifiek aandacht voor competenties en gedrag leidinggevenden.
- Ondersteun M1 en M2 bij het maken van de vertaalslag in de organisatie.

Employability

4 verhalen



Rondgang

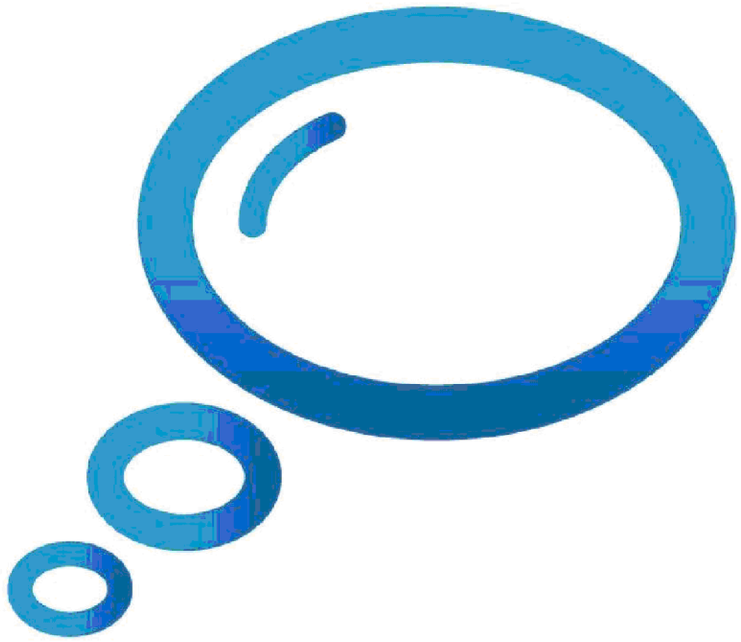
Droom

Feiten

Compliments

Pains

Demands



Droom

De BD is aantrekkelijke werkgever die talentvolle mensen trekt en medewerkers in beweging houdt zodat ze zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun loopbaan en altijd de juiste persoon op het juiste moment op de juiste plek werkt.

Droom

Feiten

- Ontwikkeling
- Resultaten
- Resultaten

Compliments

Pains

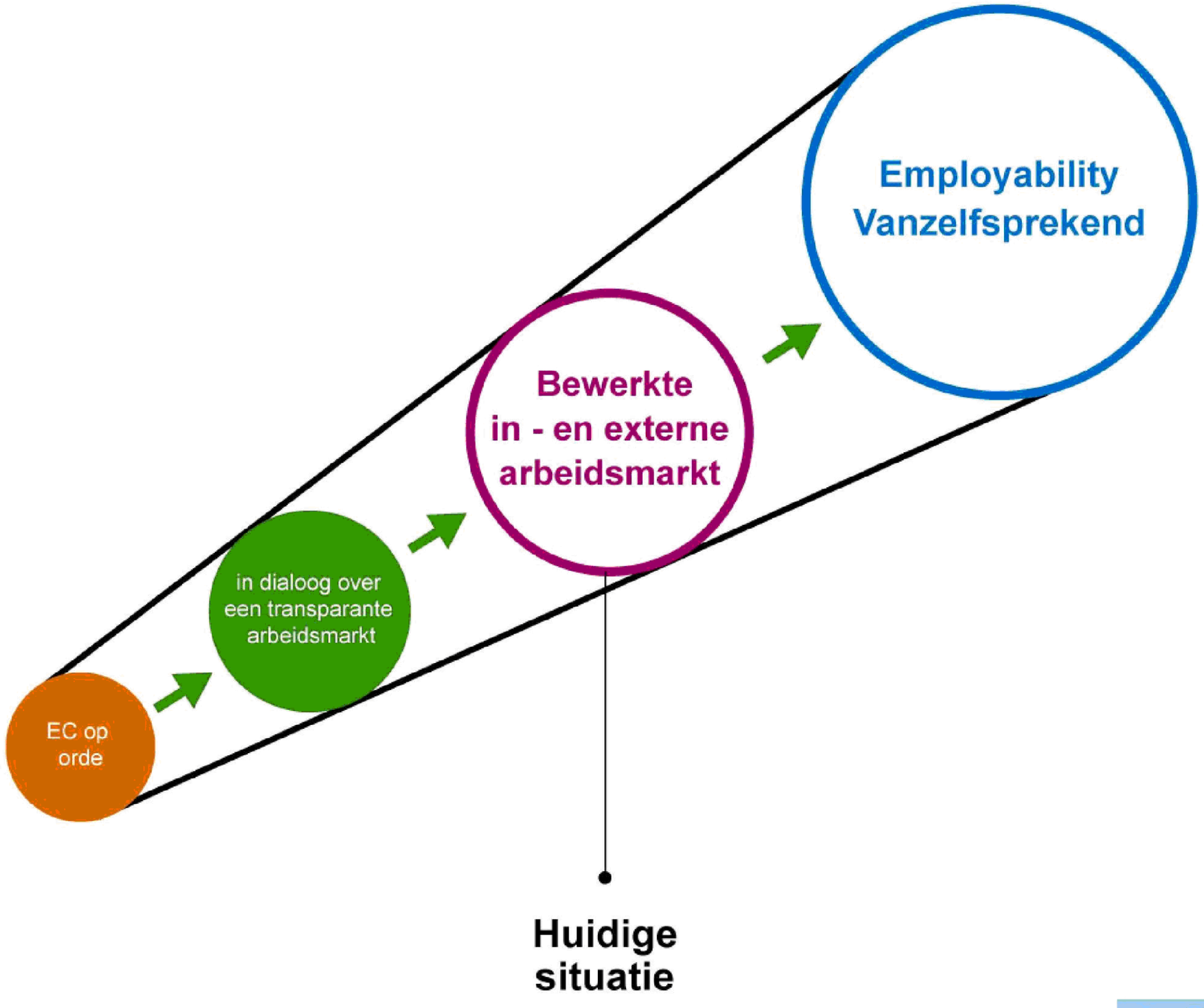
Demands



Feiten

- Werving en selectie: meer dan 600 vacatures vervuld.
- Advies: hoog rendement.
- Arbeidsmarktcommunicatie: volledig nieuwe campagne.

Stadia van ontwikkeling



Droom

Feiten

- Ontwikkeling

- Resultaten
- Resultaten

Compliments

Pains

Demands

Rondgang



Droom

Feiten

- Ontwikkeling
- Resultaten

- Resultaten

Compliments

Pains

Demands

Resultaten

16.500

Sollicitaties verwerkt
- Ca. 10.000 intern
- Ca. 6.500 extern

2.000fte

Aan vacatures ingevuld
- Individuele vacatures: 414, 650 fte
- Project vacatures: 199, 1.400 fte



40% is ander werk gaan doen.

1.000

Deelnemers in workshops solliciteren.



Droom

Feiten

- Ontwikkeling
- Resultaten

- Resultaten

Compliments

Pains

Demands



Resultaten

126 mensen: 5 projecten

projecten bij douane, CA, CAO, RNI.

Arbeidsmarkt-communicatie

- Campusrecruitment 19 activiteiten in 2013 gedaan, nog 14 op de planning.
- Nulmeting imago, bekendheid belastingdienst arbeidsmarkt.
- Een volledig nieuwe arbeidsmarktcampagne: Nederland kan niet zonder de Belastingdienst, kan niet zonder jou.

Droom

Feiten

Compliments

Pains

Demands



Compliments

- Employability Center mogelijk gemaakt en vertrouwen gegeven.
- Uitstraling Belastingdienst bij vakgenoten positief veranderd.
- Kwaliteitsverbetering selectieproces grote stap voorwaarts.
- Ruimte om Rijksbreed uit te groeien tot 1 van DE vier mobiliteitscentra.

Droom

Feiten

Compliments

Pains

Demands



Pains

- Je beste medewerkers laten gaan is lastig.
- Onderscheiden van korte en lange termijn over de transparante arbeidsmarkt is soms bijna onmogelijk.



Demands

Demands

- Steun: impliciet, expliciet, aanwezig.
- Meedoen: in projecten, zichtbaar, voorbeeld, spannend.
- Ambitie: in het Rijk, voorloper, initiatief, uitgesproken.
- Zelfstandig Employability Center.

Rondgang

4 verhalen



Droom

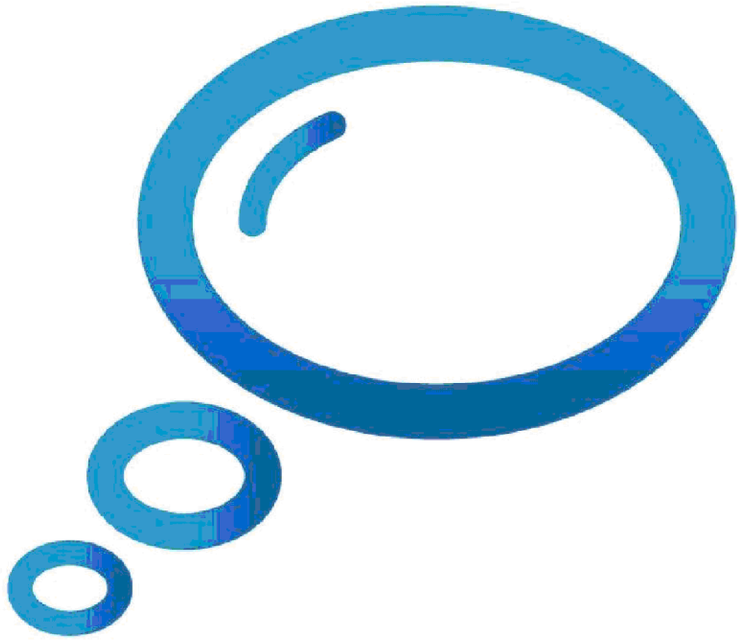
- Toekomstbeeld

Feiten

Compliments

Pains

Demands



Droom

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

Toekomstbeeld

Droom

- Toekomstbeeld

Feiten

Compliments

Pains

Demands

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



Droom

Feiten

Compliments

Pains

Demands



Feiten

- De visies op Leiderschap, Lean en Het Nieuwe Werken zijn geaccordeerd.
- Programma's allemaal vol aan de slag.
- Communicatie over de verandering neergezet: B'zine, Beeldkrant, ConnectPeople.
- Programmaoverstijgende trajecten lopen
  - maken de impact van de programma's in de organisatie zichtbaar.
  - blijft maatwerk.
- MLTP 2014-2017 vraagt om herijking programma's en programmabureau.

Droom

Feiten

Compliments

Pains

Demands



Compliments

- Steun en vertrouwen voor programma's en programmabureau; de vormkracht daarvan maximaal mogelijk gemaakt, bereid tot ook zelf experimenteren in communicatie.
- Vernieuwd MLTP laat zien dat programma's nog actueel blijven in de komende jaren.
- In de organisatie op verschillende plekken en manieren ingezet op een integrale aanpak van resultaatgericht sturen vanuit de bedoeling, zie Douane Nijmegen en CFD.

Droom

Feiten

Compliments

Pains

Demands



Pains

- Veel andere onderwerpen die aandacht vragen:
  - eigen primair proces vraagt veel aandacht,
  - samenwerking in de keten nog niet vanzelfsprekend.
- Lastig om zicht op de effecten te krijgen.
- Programma's omvatten taaie onderwerpen en vragen groot doorzettingsvermogen.

Droom

Feiten

Compliments

Pains

Demands

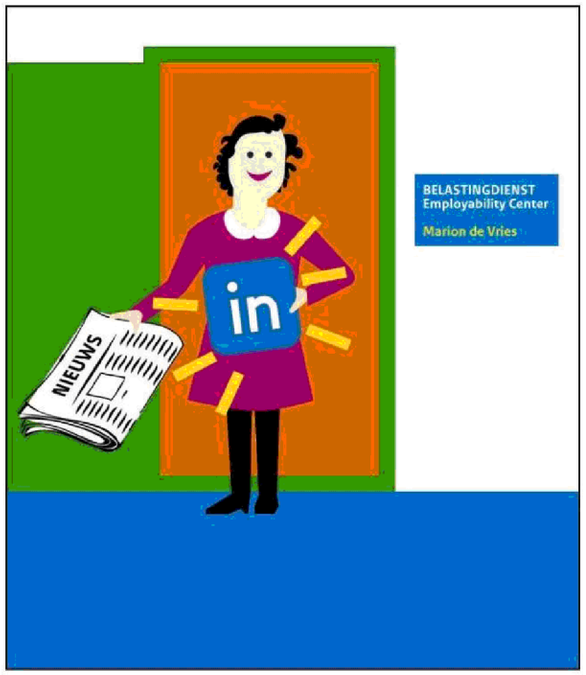


Demands

- Nu doorzetten op de programma's, vragen nog voortdurende aandacht.
- Employability en Leiderschap borgen in de lijn.
- Lean en Het Nieuwe Werken verder als programma.

Nieuwe MLTP en HR agenda: leidt dat tot nieuwe programma's?

Medewerkers zijn de ambassadeurs van de Belastingdienst







Handen ineen om burgers nog sneller te helpen

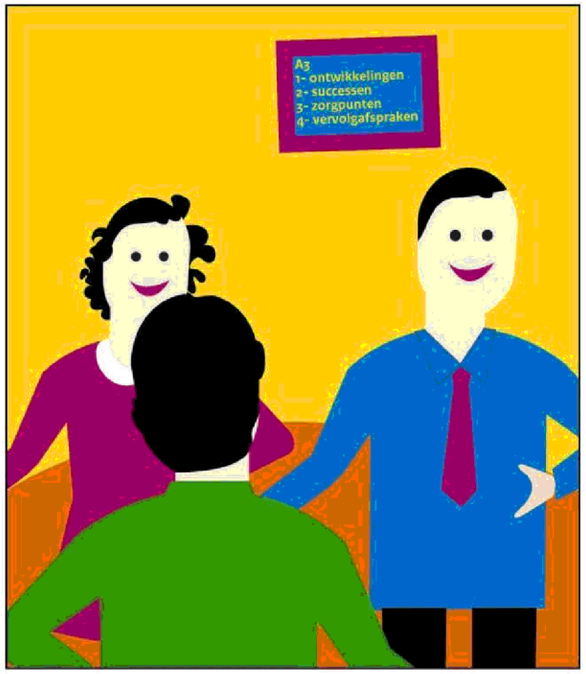






Brede facilitaire dienstverlening vraagt om scherp inzicht







Focus


Douane Nijmegen wil
meer focus en goed met
elkaar in gesprek zijn !


Directie
Teamleiders


Teamleiders
Directie

Ministerie van Financiën

Aan

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

InlichtingenT

Datum
17 januari 2014

Auteur

memo

Evaluatie Programma Leiderschap en besluitvorming over voortzetting Leiderschapsontwikkeling

Inleiding

In dit memo wordt de bijdrage vanuit het Programma Leiderschap aan de Belastingdienst beschreven en geëvalueerd. Aansluitend op de evaluatie wordt een voorstel voor de verdere doorontwikkeling van het leiderschap bij de Belastingdienst.

Het Programma Leiderschap

In het eerste Middellange Termijn Plan (MLTP 2012-2015) is de inrichting van een Programmabureau opgenomen. Het Programmabureau, gepositioneerd onder het MT-BD, kent vier vernieuwingsprogramma's waaronder het Programma Leiderschap. Deze programma's hebben een aanjagende, stimulerende en ondersteunende functie.

Het Programma Leiderschap startte in 2012 en heeft als einddatum 1 januari 2014. Doel van het Programma Leiderschap is: Het werkende weg versterken van het leiderschap en de verbinding tussen de managementlagen, waardoor leiderschap beter aansluit op de te behalen bedrijfsresultaten.

De bijdrage vanuit het Programma Leiderschap aan de Belastingdienst

Het Programma Leiderschap heeft op de volgende manier bijgedragen aan de versterking van het leiderschap, de ontwikkelopgave en bedrijfsresultaten van de Belastingdienst:

Generiek tbv de Belastingdienst		
visievorming	Heldere visie op leiderschap bij de Belastingdienst. E-pocket Doen Werkt	
Verankering & integratie	Visie op leiderschap verankert in HRM-beleid & instrumenten, zoals o.a. vlootschouw, strategische talent-ontwikkeling, assessments, gesprek-kencyclus en functiegebouw Rijk	
Verbreding	Verbinding en samenwerking met andere programma's en ontwikkelingen (als HNW, Employability, Lean, Inclusiviteit)	
Wetenschappelijk inzicht	Wetenschappelijk actieonderzoek naar de effectiviteit van leiderschap in relatie tot resultaten van de organisatie, met gebruikmaking van bestaande data, HR instrumenten en teamdialoog (KU-Leuven)	

Ontwikkelaanbod		
Toetsing bestaand ontwikkelaanbod	Bestaand ontwikkelaanbod voor leiderschap i.s.m. B/CKC beoordeeld op visievorming leiderschap en ontwikkelopgave BD, als opgenomen in het MLTP en SPP	>70% aanbod is vervallen
Vernieuwing ontwikkelaanbod en Innovatief en direct toegankelijke LeiderschApp	Passend bij hoofdlijnen leiderschap en ontwikkelopgave BD , conform MLTP en SPP. Leidinggevenden worden geïnformeerd over actueel nieuws, nieuwe inzichten en ontwikkelaanbod via de LeiderschApp. Aanmeldprocedure voor leidinggevenden verbeterd, versneld. Verantwoordelijkheid voor ontwikkeling ligt méér bij leidinggevenden zelf.	>1100 deelnemers, waardering gemiddeld 9,7
Maatwerktrajecten		
Het stimuleren en aanjagen verander-opgave BD-onderdelen	Maatwerktrajecten (waarvan enkele met wetenschappelijke kennis KU-Leuven)	21 maatwerk-trajecten

Het Programma Leiderschap heeft de volgende ontwikkelactiviteiten nog als onderhanden werk:

- Ontwerp digitale scan tbv ondersteuning bij het vergroten van het zelfinzicht (digitale test);
- S-Ray Douane (wetenschappelijk onderzoek door de EUR naar alignment van strategie);
- Een ontwikkelmaatwerktraject Expeditie Samenwerken (een intensieve koppeling van organisatieveranderingen aan de werkcontext van leidinggevenden, waarbij verschillende managementlagen en medewerkers samen optrekken in het realiseren van doelen op de werkvloer en toekomst);
- De resultaten van een actieonderzoek bij Toeslagen en vervolgstappen voor een bredere uitrol van teamdialoog bij andere BD-onderdelen (met gerichte interventies voor verbetering).

Evaluatie Programma Leiderschap

Er is de afgelopen twee jaar regie gevoerd op een breed front van activiteiten en daarmee is er een flink fundament gelegd voor de leiderschapsontwikkeling. Voor een duurzame ontwikkeling is een doorontwikkeling van belang.

Vanuit het perspectief van het Programma Leiderschap is daarvoor een aantal argumenten te benoemen.

Veel onderdelen van de Belastingdienstorganisatie hebben een sterke focus gelegd op het eigen primaire proces, de eigen ontwikkelopgave en de eigen dynamiek. Dat maakt ook dat door een deel van de leidinggevenden geen hoge prioriteit is toegekend om te investeren in de persoonlijke leiderschapsontwikkelingen. De verschillende BD-onderdelen kennen daarnaast verschillende ontwikkelstadia.

Dat maakt dat de verbinding tussen de verschillende managementlagen (M1, M2) én de verbinding met de medewerker nog verder kan worden versterkt. Een duurzame en organisatiebrede ontwikkeling van het leiderschap vraagt ook volgens theoretische inzichten in de regel om meerjarige inspanningen.

Besluitvorming vervolg leiderschapsontwikkeling
De ontwikkelopgave van de Belastingdienstorganisatie blijft de komende jaren uitdagend en complex, dat is ook af te leiden uit het MLTP 2017. Dit en het verduurzamen maakt dat aandacht vanuit het centrale niveau voor het versterken van het leiderschap nodig blijft.

De verantwoordelijkheid voor doorontwikkeling is belegd in de lijn. Op DGBel bevindt zich de strategische en beleidsontwikkelende functie en de landelijke ondersteuning voor de strategische niveau.
Leiderschapsontwikkeling is ook een van de kerntaken waarop B/CKC faciliteert. De relatie DGBel en CKC is in de laatste periode versterkt en wordt de komende tijd nog verder uitgewerkt. Vraag en aanbod op het gebied van leiderschaps-ontwikkeling komen sinds vorig jaar bij elkaar in de Faculteitsraad. Dit én gegeven de gerealiseerde bijdrage van het Programma Leiderschap maakt een afzonderlijk Programma Leiderschap niet langer noodzakelijk. Vanuit het belang van een duurzame leiderschapsontwikkeling kan - voor enkele strategische en overkoepelende leiderschapsthema's - de inzet van menskracht op het strategische niveau worden vergroot.

Op grond hiervan wordt voorgesteld te besluiten dat

1. het Programma Leiderschap met ingang van 1 april 2014 formeel wordt beëindigd waarbij

2. Het Programma Leiderschap met ingang van 1 februari zorgt voor heldere overdracht van taken, formatie en budget, dit in goede afstemming met B/CKC en de beleidsfunctie op DGBel. Daarbij is het bijgaande overdrachtsdocument (zie bijlage) leidend.

Bijlage: Overdrachtsdocument

Doel

Overdracht en borging van de activiteiten van het Programma Leiderschap naar de staande organisatie (de Belastingacademie en DGBel) per 1 april 2014.

Uitgangspunten

De uitgangspunten bij de overdracht en borging zijn:

- het focus houden op de leiderschapsontwikkeling en de doorontwikkeling daarvan is belangrijk voor de strategische doelen en resultaten van de Belastingdienst;

- het behouden en het doorontwikkelen van het LeiderschApp en de website van het Programma Leiderschap. Bij de doorontwikkeling van de LeiderschApp kan worden toegewerkt naar de inpassing van Het Nieuwe Leren;

- dat de producten en diensten van het Programma Leiderschap worden qua naamvoering na overdracht aangeboden als producten van de Belastingacademie;

- dat het budget wordt overdragen in verhouding tot de over te dragen activiteiten evenals de onderliggende verplichtingen/contracten;

- dat in 2014 de activiteiten centraal gefinancierd worden, dit in afwachting van een beleidsadvies wat dat betreft vanuit DGBel.

Een goede overdracht vraagt – naast het hiervoor genoemde budget – tijd (2 maanden) en formatie bij de ontvangende partij. Daarnaast wenst B/CKC helderheid in het opdrachtgeverschap van de over te dragen taken.

Over te dragen activiteiten

Het programma Leiderschap draagt in totaliteit de volgende taken over:

Aan B/CKC

1. Het voor de CHRO/Faculteitsraad Management & HR signaleren en het verkennen van nieuw (generiek) aanbod op basis van BD- en externe ontwikkelingen, samen met de beleidsadviseurs DGBel;
2. De aanpassing en doorontwikkeling van het bestaande aanbod;
3. Het eigenaarschap en het optimaal gebruik en inzet van de LeiderschAPP, de website en Connect People;
4. Het communicatieproces met de doelgroep via de LeiderschApp, de website en Connect People (en het content beheer van deze communicatie-middelen);
5. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van werkstromen van de LeiderschApp en de inbedding van de werkprocessen, gekoppeld aan het opleidingsaanbod;
6. Het eigenaarschap van het functioneel- en technisch beheer van de LeiderschApp.

7. De afronding van 2 maatwerktrajecten op verzoek van landelijke kantoren (Strategic Alignment bij de Douane Nederland en de startfase van het ontwikkeltraject Expeditie Samenwerken t.b.v. meerdere douane-regio's en MGO/ZGO-district West);
8. De visieontwikkeling op Leiderschap, de verankering & integratie daarvan in HRM-beleid en instrumenten, de beleidsmatige advisering en de Belastingdienst brede inzet van wetenschappelijk onderzoek naar de effectiviteit van leiderschap, de advisering over het persoonlijk ontwikkelbudget (de noodzaak tot permanente ontwikkeling voor leidinggevenden en de afwegingen voor centrale financiering) en HR-analytics.

Te beleggen bij B/CKC (team Managementontwikkeling) de verantwoordelijkheid voor de activiteiten nr. 1 t/m 5. Dit onder toekenning van 3 formatieplaatsen (indicatief: 1 formatieplaats S7/activiteit 5 én 1, 1,2 formatieplaats S11-S12/activiteiten 3 en 4, 1 formatieplaats S13/activiteiten 1 en 2) en onder toekenning van € 1 miljoen budget * (inclusief kosten formatieplaatsen).

Te beleggen bij B/CKC (team Leeromgeving de verantwoordelijkheid voor de activiteit 6, waarbij een belangrijk aandachtspunt is dat het doorlopen van een veiligheidsprotocol A&P, het toezien op certificaatverlenging van de LeiderschApp per 7-2014 en het tot stand brengen van een koppeling met de leeromgeving). Dit onder toekenning van 0,5 formatieplaats indicatief S8 en onder toekenning van € 150.000 budget * (inclusief kosten formatieplaats).

De verantwoordelijkheden voor de activiteiten 7 en 8 zijn toegewezen aan het lid van het managementteam (CHRO) DGBel. Dit onder toekenning van € 350.000 aan budget * (voor de onder 7 genoemde activiteiten € 250.000,- en specifiek voor de brede inzet van wetenschappelijk onderzoek naar de effectiviteit van leiderschap € 100.000)

Overig

Er ontstaan geen personele knelpunten bij de beëindiging van het Programma Leiderschap: van de leden wordt de tijdelijke tewerkstelling afgewikkeld waarna zij in principe terugkeren in de eigen functie. Dit geldt ook voor de huidige programmamanager: deze rond de onder 7 genoemde trajecten af en keert medio 2014 weer terug in de lijn.

---

* *NOOT: Bij het indienen van dit overdrachtsdocument op 16 januari 2014 werd uitgegaan van een totaal beschikbaar budget van € 1.500.00,-. Het totaal beschikbare budget voor (het Programma) Leiderschap is op 18 februari 2014 echter vastgesteld op € 1.350.000,- dit in verband met afwegingen omtrent de investeringsagenda 2014. De genoemde budget-bedragen in dit overdrachtsdocument zijn daarmee in 2014 10% lager vastgesteld.*

Borging Programma Employability in de Belastingdienst

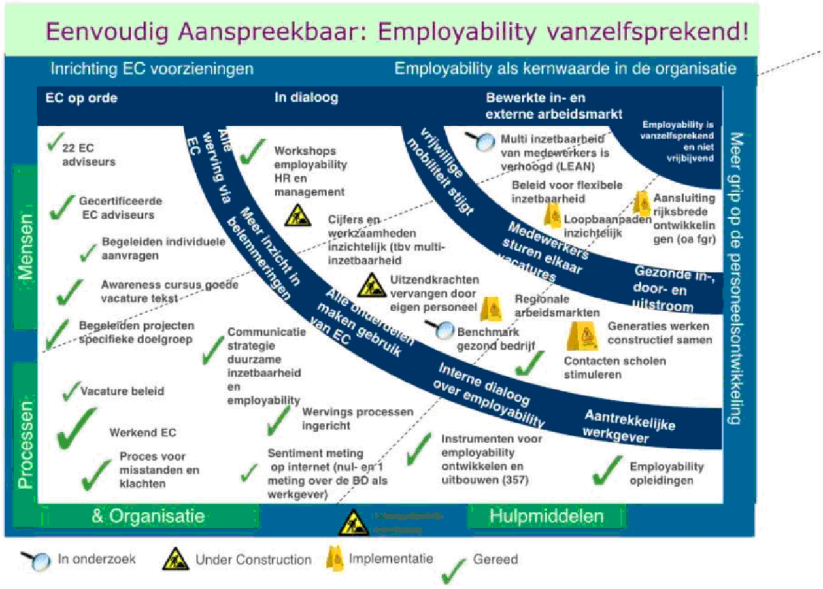
Auteur:
Februari 2014

Aanleiding

Het programma Employability is in september 2011 gestart als onderdeel van het programmabureau van de Belastingdienst, met als doel om employability vanzelfsprekend te maken. De eerste opdracht was om een centraal Employability Center (EC) op te zetten. Dat EC is per 1 februari 2012 operationeel. Vanaf dat moment zijn de activiteiten van het programma steeds zoveel mogelijk bij het EC ondergebracht en had de programmamanager Employability tevens de rol van directeur EC. Om de doelen van het programma en de organisatie doelen te kunnen bereiken is naast de afdeling employability ook een afdeling Werving en Selectie (W&S) en een team jobmarketing opgezet.
De doelen van het programma Employability staan hieronder in de roadmap weergegeven.

Stand van zaken

Het EC werkt nu bijna twee jaar aan "de juiste persoon op de juiste plek op het juiste moment" en met resultaat. Inmiddels zijn er meer dan 1400 employability trajecten voltooid en meer dan 30.000 sollicitaties verwerkt. Daarnaast is een volledig nieuwe arbeidsmarktcampagne opgezet en campusrecruitment ingericht. Recentelijk is door de Accountants Dienst Rijk aangegeven dat de basis van het EC (voor W&S) staat, maar dat de keten nog beter op elkaar kan aansluiten. Naar aanleiding van het rapport hebben zowel de DG als de CHRO zich uitgesproken over de toekomst van het Employability Center: het blijft bestaan.



De toekomst

In 2014 wordt de positionering van het EC bepaald. Aan de directeur EC is de opdracht verleend om de volledige HR support functie binnen de Belastingdienst in kaart te brengen in het kader van de doorontwikkeling van CKC. De werkzaamheden van het EC worden daarin meegenomen. Dat het EC als herkenbaar onderdeel van de Belastingdienst zal blijven bestaan, staat daarbij niet ter discussie.

AANTEKENINGEN

Ministerie van Financiën

Aan
De leden van het MT Belastingdienst

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Inlichtingen
[redacted]
[redacted]@minfin.nl

Datum
4 maart 2014

Auteur
[redacted]

memo

Vervolgstappen invoering FGR

Geachte leden van het MT,

Hierbij treft U een notitie aan met vervolgstappen voor de invoering van het Functiegebouw Rijk (FGR) bij de Belastingdienst.

De invoering van het FGR kenmerkt zich thans door de volgende punten:

- Er is een patstelling in het SOR rond de groepsfuncties
- De problematiek rond de IV-functies is opgelost en heeft geresulteerd in besluitvorming over twee nieuwe functiegroepen IV in de functiefamilie Uitvoering
- Het voorbereidende werk voor de implementatie is zo goed als afgerond.

Voorgesteld wordt de implementatie bij DG-Bel zondermeer uit te voeren en verder een keuze te maken uit twee opties, te weten:

- Starten met implementatie van de invoering van het FGR bij de onderdelen waar geen groepsfuncties voorkomen en de invoering bij de andere onderdelen opschorten totdat de uitkomsten van de CAO-onderhandelingen bekend zijn (voor de zomer opnieuw agenderen in het MT)
- Invoering bij alle dienstonderdelen (met en zonder groepsfuncties) – behalve bij DG-Bel - volledig opschorten totdat de uitkomsten van de CAO-onderhandelingen bekend zijn (voor de zomer opnieuw agenderen in het MT)

In beide gevallen zal de planning moeten worden aangepast en zal het MT een besluit moeten nemen over de indeling van managementfuncties in de families Topmanager en Middenmanager. Het MT zal daartoe een apart voorstel ontvangen.

Met vriendelijke groet,

[redacted]

Vervolgstappen invoering van het Functiegebouw Rijk (FGR) bij de Belastingdienst (BD)

Doel van de notitie

Standpuntbepaling van het MT over verdere voortgang van de invoering van het FGR bij de BD.

Inleiding

Het **kader** (MR-besluit e.d.) voor de invoering van het FGR bij de BD is als bijlage aan deze notitie gehecht. Beknopt luidt dit, dat de BD vanaf eind 2014 aan zal sluiten bij het FGR en dat de implementatie twee jaar later zal zijn voltooid.

De **SOR-werkgroep** Implementatie FGR bij de BD (vertegenwoordigers vakorganisaties, BZK en de BD) onderzocht in 2012 en 2013 waar groepsfuncties bij de BD voorkomen en in welke aantallen, wat de verdeling is per dienstonderdeel, wat de verdeling is over de verschillende BBRA-schalen (welk percentage medewerkers zit in de laatste schaal van de groepsfunctie en welke percentages zitten in een lagere schaal en welk beloop is te verwachten in de komende twee jaren). Ook is onderzocht of en hoe groepsfuncties in een functiefamilie binnen het FGR kunnen worden ondergebracht. De SOR werkgroep bracht een verdeeld advies uit over de inpassing van groepsfuncties aan het SOR. De vakorganisaties pleiten voor handhaving of varianten daarvan. De werkgever pleit voor afschaffen. Door een patstelling in het SOR hierover dreigt de voortgang van het de invoering van het FGR bij de BD te stagneren. Inschatting is dat er een waarschijnlijke relatie is met de CAO-onderhandelingen.

Het **programmateam** heeft in samenwerking met de decentrale projectleiders voorbereiding de onderzoeksfase en de voorbereiding van de implementatie afgerond. Er is onderzocht of het FGR passend is voor de BD, de impact van het gebruik van Fuwasys als functiewaarderingssysteem en de aanpassing aan de competentietaal Rijk. De effecten op de rechtspositie zijn structureel in beeld gebracht. Bij de voorbereiding zijn tientallen klankbordsessies met functiehouders geweest om te bezien of de profielen uit het FGR herkenbaar en toepasbaar zijn voor de BD. Dit leidde in een aantal gevallen tot wijzigings- en uitbreidingsvoorstellen. Daarnaast zijn voorlichtingssessies gehouden voor medewerkers, management en medezeggenschap. Er zijn opleidingen en trainingen ontwikkeld voor leidinggevenden en medewerkers op ondermeer de gebieden resultaatgerichte functioneringsgesprekken, Fuwasys enz. Binnen het programma startte een apart project over loopbaanpaden en leerlijnen binnen de Belastingdienst. Vrijwel alle dienstonderdelen hebben implementatieplannen opgesteld. In een tweetal zgn. administratieve conversies zijn alle (!) functies binnen de Belastingdienst voorlopig ingedeeld in het FGR. Er zijn nog geen formele stappen genomen tot implementatie, maar er is wel opgetrokken tot aan de Rubicon.

De besluitvorming over **IV-functies** heeft aanmerkelijke vertraging opgelopen. In mei 2013 is een voorstel voor een nieuwe functiegroep binnen de functiefamilie Bedrijfsvoering aangeboden aan het Gebruikersoverleg FGR. Inmiddels is dit voorstel gewijzigd in de vorming van een nieuwe functiegroep IV in de functiefamilie Uitvoering. Na langdurig formeel en informeel overleg in het ICCIO en voorportalen heeft de ICOP pas op 11 februari met dit voorstel ingestemd.

Kortom:

- Er is een patstelling rond de groepsfuncties

- De problematiek rond de IV-functies is na lang interdepartementaal overleg opgelost en heeft onlangs geresulteerd in positieve besluitvorming omtrent twee nieuwe functiegroepen IV in de functiefamilie Uitvoering

- Het voorbereidende werk voor de implementatie is zo goed als afgerond

- Formeel heeft de BD uitstel tot november 2014 om met de invoering van het FGR te beginnen en deze invoering uiterlijk november 2016 te hebben voltooid. Er is nog enige speling om het vastgestelde einddoel te halen, maar de marges worden smaller.

Opties

De huidige route van het programma FGR met overleg in het SOR over groepsfuncties leidt naar het moeras. Daarom heeft de Stuurgroep o.l.v. [redacted] in een extra vergadering op 14 januari een aantal mogelijke andere richtingen onderzocht:

	Scenario	Voordelen	Nadelen	Aandachtspunten
A	**Opschorten** implementatie FGR voor groepsfuncties door pauze in het SOR-overleg tot na nieuwe CAO	- Individuele functies kunnen wel worden ingevoerd dus bij DG-Bel, CAO, CIE, CFD en CKC kan dit jaar worden geïmplementeerd. - Tijdwinst om alternatieven te ontwikkelen met of zonder de vakorganisaties	- Afhankelijkheid van de uitkomsten van overleg in SOR - Tijdstip van doorstart niet zeker - Tijdspad wordt korter, maar waarschijnlijk binnen termijn - Situatie kan ontstaan als bij Functiestramienen; hantering van verschillende systemen	- Communicatie - Motivatie van betrokkenen - Ander overgangsrecht voor recente instromers maakt onderhandelingen complexer - Nieuwe planning door MT laten vaststellen
B	De Groepsfuncties worden wel ingedeeld in het FGR, maar de **rechtspositie blijft ongewijzigd**	- Geen overgangsrecht nodig - De vaart blijft er in	- FGR wordt zeker niet naar de geest uitgevoerd, mogelijk strijdig met MR-besluit - Gelijk loon voor gelijk werk verlaten - Werkt op externe mobiliteit belemmerend	- Communicatie - Motivatie van betrokkenen - Opstellen andere regels voor overgang naar volgende schaal (van negatieve beheersbeslissing naar gemotiveerde positieve beheersbeslissing)
C	- **Nieuwe medewerkers benoemen in individuele functies** en direct aannemen op een FGR-profiel	- Geen overgangsrecht nodig - De vaart blijft er in	- Verhouding met vakorganisaties wordt er niet beter op - Aanstellingsgronden moeten mogelijk worden aangepast (daar weer overleg met de vakorganisaties voor nodig)	- Onderzoeken in PUB en andere rechtspositionele stukken of aanstelling in een groepsfunctie vereist is of dat voor functies in de uitvoering ook zondermeer in een individuele functie kan worden aangesteld

De Stuurgroep stelde voor de implementatie FGR (deels) uit te stellen totdat duidelijk is of groepsfuncties worden afgeschaft (**scenario A**). Er is nog ruimte tot november 2014 om met de implementatie te beginnen. Twee jaar daarna moet het FGR zijn ingevoerd.

De CHRO heeft mede op basis van het standpunt van de Stuurgroep op 21 januari overlegd met DG-OBR over de onderhandelingen in het SOR. Besloten is de invoering van het FGR bij de Belastingdienst (deels) op te schorten. Voorgesteld wordt de implementatie bij DG-Bel als laatste onderdeel van het invoeringstraject bij het Kerndepartement zondermeer uit te voeren en verder een keuze te maken uit **twee opties**, te weten:

1. Starten met implementatie van de invoering van het FGR bij de onderdelen waar geen groepsfuncties voorkomen en de invoering bij de andere onderdelen opschorten totdat de uitkomsten van de CAO-onderhandelingen bekend zijn (voor de zomer opnieuw agenderen in het MT)
2. Invoering bij alle dienstonderdelen (met en zonder groepsfuncties) – behalve bij DG-Bel - volledig opschorten totdat de uitkomsten van de CAO-onderhandelingen bekend zijn (voor de zomer opnieuw agenderen in het MT)

Ad 1. Starten met implementatie van de invoering van het FGR bij de onderdelen waar geen groepsfuncties voorkomen

Groepsfuncties komen voor bij Belastingen, Douane, Toeslagen, FIOD, BelTel en deels bij CA. Zij komen niet voor bij DG-Bel, CKC, CFD, CAO en CIE.

- De ontwikkelingen van rijksbrede shared service centers raken met name CFD en CKC. Het FGR is een resultaatgericht instrument om daar snel en goed op in te kunnen spelen (mobiliteit en uniformering). Dit voorjaar kunnen de voorgenomen besluiten naar de medewerkers van CFD en CKC worden gestuurd
- De discussie over de door CAO, CIE en CA ontwikkelde aparte IV-profielen voor uitvoeringsorganisaties is afgerond en heeft geresulteerd in besluitvorming over twee nieuwe profielen IV.
- De nieuwe profielen bevorderen de mobiliteit, flexibiliteit en uniformiteit binnen en buiten de BD.

Er zijn afspraken gemaakt met externe partijen om trainingen voor het management (M1 en M2) in 2014 bij de onderdelen zonder groepsfuncties te verzorgen.
Bovenstaande punten zijn argumenten om te beginnen met de implementatie van het FGR bij de dienstonderdelen waar geen groepsfuncties voorkomen. Dit leidt tot de volgende aangepaste planning:

2014				2015				2016	
Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
DG-Bel	CFD	CAO	CA*	Douane*	Douane*	Toeslagen*	Belastingen*	Belastingen*	Belastingen*
CFD	CKC	CIE	BelTel*	FIOD*	FIOD*	Belastingen*			
CKC	CAO	CA*	Douane*		Toeslagen*				
	CIE	BelTel*							

*) Bij deze dienstonderdelen komen **groepsfuncties** voor

Ad 2. Invoering bij alle dienstonderdelen (met en zonder groepsfuncties) – behalve bij DG-Bel - volledig op te schorten

Eenduidigheid in de organisatie (geen twee systemen door elkaar) heen kan worden verkregen door de invoering van het FGR volledig op te schorten.

Pas na een nieuwe CAO en aansluitend een besluit over de groepsfuncties zal op zijn vroegst de implementatie in het derde kwartaal verder ter hand kunnen worden genomen. Hierbij schuift de planning aanmerkelijk naar achteren door:

2014				2015				2016	
Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
DG-Bel		CFD CKC	CFD CKC CAO CIE	CAO CIE CA BelTel	CA BelTel Douane	Douane FIOD Belastingen	Douane FIOD Toeslagen Belastingen	Toeslagen Belastingen	Belastingen

Kader Invoering FGR bij de BD

De minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties heeft in november 2009 de MR gevraagd in te stemmen met de volgende beslispunten:

A. Alle departementen sector Rijk sluiten zich aan bij het FGR. Aansluiten betekent dat elk departement werkt volgens het format en de methodiek van het FGR.

B. Alle departementen sector Rijk (m.u.v. de BD) hebben uiterlijk 2 jaar na finale oplevering van het FGR, het instrument geïmplementeerd binnen hun eigen organisatie. Hiervoor wordt een apart rijksbreed implementatieplan (inclusief implementatieagenda) opgesteld en vastgesteld in de ICOP.

C. De BD zal op termijn aansluiten bij het FGR. Momenteel vinden grote veranderingen bij de BD plaats die niet extra belast kunnen worden met de Invoering van het FGR. De BD zal daarom eerst het huidige veranderingstraject afronden (5 jaar vanaf heden), waarna de BD binnen de standaard implementatietijd aansluit bij het FGR.

In de MR van 20 november 2009 zijn deze beslispunten zonder discussie aanvaard.

De tekst van het MR-besluit lijkt eenduidig. Elk departement (en de BD wat later) werkt volgens het format en de methodiek van het FGR.

Formeel heeft de BD dus uitstel tot 20 november 2014 om met de invoering van het FGR te beginnen en deze invoering uiterlijk 20 november 2016 te hebben voltooid. In het voorjaar van 2012 besloot het MT van de BD tot een vervroegde aansluiting bij het FGR, ondermeer omwille van de mobiliteit en het sturen op resultaten. De werkwijze van het daarvoor verantwoordelijke programmateam is vastgelegd in een door het MT vastgesteld Project Initiatie Document (PID).

AANTEKENINGEN

Ministerie van Financiën

TER BESLISSING
Aan
MT Belastingdienst

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Inlichtingen

[redacted]@minfin.nl

Van

[redacted]

Datum
5 maart 2014

Notitienummer
DGB/2014/1452

Rubriek
Integriteit

Auteur

[redacted]

Bijlagen
1 – Aanpassing bepalingen PUB

2 – Aanpassingen brochure

3 – Aapassen intranet, internet en vervallen document "voorwaarden gebruik van e-mail en online communicatie"

notitie

Aanpassing PUB op gewijzigde voorwaarden e-mailgebruik en gedragscode

Aanleiding

In het MT Belastingdienst van 16 december 2013 heeft u het principebesluit genomen tot het toestaan van e-mail voor individueel dossiergebonden contact met klanten. Hiervoor is het noodzakelijk dat de integriteitsregels en gedragscode internet en e-mailgebruik in de Personele Uitvoeringsbepalingen Belastingdienst (PUB) worden aangepast.

Gevraagd besluit

A) Akkoord te gaan met een nieuwe versie van de bepalingen in het PUB, volgens bijlage 1.
B) Akkoord te gaan met het op termijn aanpassen van de brochure "een integere Belastingdienst, onze basiswaarden en gedragscode" volgens bijlage 2.
C) Het laten vervallen van het destijds hiertoe separaat opgestelde document "Voorwaarden aan het gebruik van e-mail, internet en uitgangspunten online communicatie" vastgesteld 16 mei 2011 (vorige versie van de bepalingen, zie bijlage 3).

Met het doorvoeren van de wijzigingen dienen diverse inter- en intranetpagina's te worden aangepast (tevens bijlage 3).

Voorgesteld vervolg & communicatietraject

- Na uw akkoord zullen de voorgestelde aanpassingen worden doorgeleid naar de overlegvergadering met de COR van 20 maart a.s. voor instemming.
- Er zal contact worden gezocht met de diverse contentbeheerders voor aanpassing van de diverse inter- en intranetpangina's.
- Op 24 maart a.s. zal in het MT Belastingdienst een 'algemene handleiding met handige tips' voor e-mailgebruik geagendeerd worden. Deze handleiding wordt momenteel opgesteld naar aanleiding van ervaringen binnen de pilot veldtoets 3.0 in het individueel dossiergebonden klantcontact per e-mail.
- Op 24 maart a.s. zal in het MT Belastingdienst een concept beeldkrantbericht geagendeerd worden voor publicatie op 31 maart a.s. Dit geeft bedrijfsonderdelen te mogelijkheid onderdeels- of afdelingsspecifieke communicatie voor te bereiden. In het algemene beeldkrantbericht zal aandacht worden besteed aan de aangepaste gedragscode en de wijze van invoering bij de bedrijfsonderdelen.

Bijlage 1 – Aanpassingen PUB

Document: Personele Uitvoeringsbepalingen Belastingdienst
Onderdeel: Artikel 7.4.5. Toestemming bij ernstig vermoeden van plichtsverzuim
Aanpassing: Nee

Document: Personele Uitvoeringsbepalingen Belastingdienst
Onderdeel: Artikel 7.6
Aanpassing: Ja, ingaande per 1-1-2014. Artikel 7.6 in z'n geheel voor:

6. Regels voor het gebruik van e-mail en internet

Uitgangspunten en voorwaarden
1. Iedere medewerker is zelf verantwoordelijk voor zijn gedrag met betrekking tot gebruik van internet en e-mail.

2. Medewerkers gebruiken de door de Belastingdienst beschikbaar gestelde internet en e-mailfaciliteiten in beginsel alleen voor het uitvoeren van de aan hen door de Belastingdienst opgedragen taken (zakelijk gebruik). Het verzenden of doorzenden van berichten met een andere intentie is niet toegestaan. Tegen incidenteel privégebruik bestaat geen bezwaar indien dit een redelijk doel dient en tot een minimum beperkt wordt. Bovenmatig en/of onredelijk privégebruik wordt als plichtsverzuim aangemerkt.

3. Het is uitdrukkelijk niet toegestaan om actief:
a. pornografisch, racistisch, gewelddadig, discriminerend, beledigend, aanstootgevend, politiek beladen of ethisch beladen materiaal te bekijken, op te slaan of op de werkplek aanwezig te hebben;
b. deel te nemen aan kansspelen of daarmee gelijk te stellen activiteiten;
c. zich ongeoorloofd toegang te verschaffen tot niet-openbare bronnen;
d. opzettelijk informatie waartoe men toegang heeft verkregen zonder toestemming te veranderen, te verminken of te vernietigen;
e. iemand elektronisch lastig te vallen.

4. Het aangaan van verplichtingen (zoals bestellingen of orders) namens de Belastingdienst is niet toegestaan, tenzij de desbetreffende medewerker daartoe is gemandateerd.

5. Voor het verzenden, ontvangen, registreren en archiveren van e-mail en e-mailbijlagen geldt dezelfde regelgeving voor traditionele posr.

6. Bij e-mail worden dezelfde omgangsvormen gebruikt als bij telefonische en schriftelijke communicatie.

7. E-mail wordt in het contact met klanten alleen gebruikt voor individuele, dossiergebonden communicatie. In een daartoe opgestelde werkwijze of handleiding kunnen hiervoor algemene en/of dienstonderdeel specifieke nadere bepalingen worden opgenomen, zoals de wijze van contact, het overeenkomen tot communiceren via e-mail en het verifiëren van het e-mailadres en ten aanzien van archivering.

8. Alle koppelingen tussen de computers van de Belastingdienst en de buitenwereld lopen via het netwerk van de Belastingdienst. Ook alle inbelvoorzieningen lopen via dit netwerk.

9. Bestanden of documenten die informatie van of over derden bevatten worden tussen Belastingdienst en klanten alleen uitgewisseld via e-mail indien daarvoor een

beveiligde verbinding beschikbaar is.

10. Het is niet toegestaan om uitvoerbare bestanden of softwarecode te downloaden en/of te installeren.

11. Auteurs- en eigendomsrechten dienen te worden gerespecteerd.

12. Het bevoegd gezag kan een medewerker expliciet vrijstellen van een regel indien het bevoegd gezag dit ten behoeve van de werkzaamheden noodzakelijk acht.

Registratie, controle, incidenten en melding.
13. Er wordt permanent toegezien op de technische integriteit en beschikbaarheid van de infrastructuur en diensten. Alle communicatiestromen (inclusief versleutelde) worden hiertoe gescand en gelogd.

14. E-mailverkeer wordt geregistreerd ten behoeve van het beheer van de infrastructuur (netwerk en servers) en de verantwoording daarover. De registratie bevat gegevens over afzender, ontvanger, onderwerp, datum, tijd en inhoud van het e-mailbericht, alsmede extensie en inhoud van bij e-mailberichten behorende bijlagen.

15. In opdracht van het bevoegd gezag kunnen vooraf aangekondigde controles worden uitgevoerd om toe te zien op een zorgvuldig gebruik overeenkomstig deze regels.

16. Incidenten met betrekking tot het gebruik van internet en e-mail moeten worden gemeld conform het Voorschrift Buitengewone Voorvallen 2004.

17. Indien er sprake is van een ernstig vermoeden van plichtsverzuim kunnen in opdracht van het bevoegd gezag gelogde gegevens worden geraadpleegd conform de procedure voor het opvragen van gegevens bij B/CIE in het kader van integriteitsonderzoek. De e-mailaccounts van leden van ondernemingsraden en vertrouwensfunctionarissen (zoals bedrijfsmaatschappelijk werkers, vertrouwenspersonen ongewenste omgangsvormen, vertrouwenspersonen integriteit en leden van het traumateam) worden in beginsel nooit in een dergelijk onderzoek betrokken, tenzij er sprake is van een ernstig vermoeden van bovenmatig privé- en/of ander onrechtmatig gebruik van de e-mailvoorziening door de hiervoor genoemde functionaris zelf.

18. Verwerkingen van persoonsgegevens worden verricht met inachtneming van de Wet bescherming persoonsgegevens.

Document: Personele Uitvoeringsbepalingen Belastingdienst
Onderdeel: Artikel 7.8 Voorschrift buitengewone voorvallen 2004
Aanpassing: Op termijn. De terminologie in het voorschrift en vervolgens het PUB zal op termijn moeten worden aangepast aan de gewijzigde organisatiestructuur. Zo wordt B/CICT genoemd wat tegenwoordig is opgegaan in B/CIE en B/CAO en wordt er FIOD-ECD genoemd wat tegenwoordig sec. FIOD is.

Document: Personele Uitvoeringsbepalingen Belastingdienst
Onderdeel: 7.10.4 Persoonsregistraties e-mail
Aanpassing: Nee

Bijlage 2 – Aanpassingen brochure

Document: Brochure 'een integere Belastingdienst, onze basiswaarden en gedragscode'
Onderdeel: onderdeel 5.3 'internetten en e-mailen'
Aanpassing: Ja, bij de eerstvolgende uitgave na 1-1-2014, pagina 16 onderdeel 5.3 in z'n geheel voor:

5.3 Internetten en e-mailen

We hebben toegang tot internet en e-mail. Daarbij gaat de Belastingdienst ervan uit dat je daar verantwoordelijk mee omgaat.

- *Bij e-mail worden dezelfde omgangsvormen gebruikt als bij telefonische en schriftelijke communicatie.*

- *Medewerkers gebruiken de door de Belastingdienst beschikbaar gestelde internet en e-mailfaciliteiten in beginsel alleen voor het uitvoeren van de aan hen door de Belastingdienst opgedragen taken (zakelijk gebruik). Het verzenden of doorzenden van berichten met een andere intentie is niet toegestaan. Tegen incidenteel privégebruik bestaat geen bezwaar indien dit een redelijk doel dient en tot een minimum beperkt wordt. Bovenmatig en/of onredelijk privégebruik wordt als plichtsverzuim aangemerkt.*

- *E-mail wordt in het contact met klanten alleen gebruikt voor individuele, dossiergebonden communicatie. In een daartoe opgestelde werkwijze of handleiding kunnen hiervoor algemene en/of dienstonderdeel specifieke regels worden gesteld.*

Meer informatie

- *Regels voor e-mailgebruik staan beschreven in de Personele Uitvoeringsbepalingen Belastingdienst. De regels zijn te vinden via Rijksportaal/Personeel/Dienstverband/Integriteit/Internet en e-mail/mijnorganisatie.*

Document: Brochure 'een integere Belastingdienst, onze basiswaarden en gedragscode'
Onderdeel: Onderdeel 5.4 'social media'
Aanpassing: Ja, bij de eerstvolgende uitgave na 1-1-2014, 5.4 pagina 18, kader 'ter informatie' voor:

Meer informatie

- *Regels voor e-mailgebruik staan beschreven in de Personele Uitvoeringsbepalingen Belastingdienst. De regels zijn te vinden via Rijksportaal/Personeel/Dienstverband/Integriteit/Internet en e-mail/mijnorganisatie.*

- *Informatie over het gebruik van e-mail, internet en sociale media is te vinden op Rijksportaal. Home/Kernprocessen/Overheidscommunicatie/Online overheidscommunicatie*

- *De instructie Perscontacten vind je op Intranet/Organisatie/Handleiding Perscontacten.*

Bijlage 3 - Aanpassen intranet en internet en vervallen separaat circulerende document "Voorwaarden aan het gebruik van e-mail, internet en uitgangspunten online communicatie"

Het separaat circulerende document
"Voorwaarden aan het gebruik van e-mail, internet en uitgangspunten online communicatie" (zie volgende pagina's)
komt per 1-1-2014 te vervallen.

Aanpassingen **intranet**:

- **intranet>[snelkeuze]>internet op de werkplek.**
  - Aanpassing van de daar bestaande tabbladen en teksten:
  - Teksten uit en verwijzing naar "Voorwaarden aan het gebruik van e-mail, internet en uitgangspunten online communicatie" verwijderen en de nieuwe tekstvoorstellen van hoofdstuk 7.6 voor het PUB zoals genoemd in bijlage 1 opnemen.
  - Verwijzing met de link http://intranet.belastingdienst.nl/internet-op-de-werkplek/files/2012/11/voorwaarden_gebruik_email_internet_online1.pdf verwijderen en vervangen door links naar het PUB en de brochure 'een integere Belastingdienst, onze basiswaarden en gedragscode'

- Op de volgende pagina's staat een link naar de brochure die tzt moet worden aangepast wanneer een nieuwe versie van de brochure beschikbaar is.
  - http://intranet.belastingdienst.nl/integriteit/
  - http://intranet.belastingdienst.nl/integriteit/regels/
  - http://intranet.belastingdienst.nl/integriteit/regels/gedragscode/
  - http://intranet.belastingdienst.nl/integriteit/hoe-werkt-de-belastingdienst-aan-integriteit/regelgeving-en-procedures/
  - http://intranet.belastingdienst.nl/integriteit/hoe-werkt-de-belastingdienst-aan-integriteit/handhaving/
  - http://intranet.belastingdienst.nl/integriteit/hoe-werkt-de-belastingdienst-aan-integriteit/brochures/

Aanpassingen **internet**:

- Op de volgende pagina's staat een link naar de brochure die tzt moet worden aangepast wanneer een nieuwe versie van de brochure beschikbaar is.
  - **http://werken.belastingdienst.nl/arbeidsvoorwaarden/salaris.html**
  - **http://werken.belastingdienst.nl/arbeidsvoorwaarden/Brochures.html**

- De contentbeheerders van de website zal worden gevraagd te bezien of en zo nodig om in overleg met DGBel voorstellen te ontwikkelen de teksten op de volgende pagina's aan te passen als gevolg van de nieuwe gedragscode en handleiding.
  - http://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/intermediairs/overige_onderwerpen/gebruikersvoorwaarden**/e_mail_en_inbelnummers/gebruikersconventies_sitegebied/**
  - http://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/standaard_functies**/prive/contact/per_brief_of_email/voorwaarden_e-mailen/voorwaarden_voor_het_gebruik_van_e-mail**

Voorwaarden aan het gebruik van e-mail, internet en uitgangspunten online communicatie

Internet is een open, mondiaal toegankelijk medium. We gebruiken het in ons dagelijks werk: we sturen en ontvangen informatie met e-mail, we vinden informatie met *Internet op de Werkplek* en kunnen informatie geven in discussiegroepen of sociale netwerken.

Dit is niet zonder risico's. E-mailberichten kunnen door veel partijen worden gelezen of gewijzigd. Vinden van informatie is eenvoudig, maar we weten vaak niet of die informatie ook betrouwbaar is. Een bijdrage aan een discussie kan jaren blijven bestaan.

Als je informatie geeft, kan dat leiden tot het niet nakomen van de geheimhoudingsplicht. Ook mag je geen standpunt innemen dat het goed functioneren van jezelf in je functie of de overheid belemmert.

Daarom stelt de Belastingdienst voorwaarden aan het gebruik van internet en e-mail. Ze zijn gebaseerd op het Reglement Personeelsvoorschriften Belastingdienst en geven een nadere invulling aan het begrip "goed ambtenaar" zoals bedoeld in artikel 50 van het Algemeen Rijksambtenarenreglement.

De voorwaarden worden besloten met een praktische leidraad voor hoe je je "online gedraagt". Met eventuele vragen of twijfels kun je terecht bij je leidinggevende.

Vervallen per 1-1-2014
Vervangen door PUB hst 7.6

Voorwaarden aan het gebruik van e-mail en internet

- Bij e-mail worden dezelfde omgangsvormen gebruikt als bij telefonische en schriftelijke communicatie.
- De Belastingdienst is ook buiten kantooruren elektronisch bereikbaar. De behandeling van e-mailberichten vindt in de regel plaats binnen kantooruren.
- Een antwoord op een door de Belastingdienst ontvangen e-mailbericht zal geadresseerd zijn aan het elektronisch adres dat bij de verzending is gebruikt, tenzij uitdrukkelijk een ander adres voor de beantwoording is vermeld.
- De Belastingdienst biedt e-mail en internet op de werkplek aan als bedrijfsmiddel, bedoeld voor zakelijk gebruik bij de uitvoering van de werkzaamheden. Medewerkers mogen internet en e-mail incidenteel en kortstondig voor privédoeleinden gebruiken, mits dit niet storend is voor de dagelijkse werkzaamheden en een redelijk doel dient.
- E-mail wordt niet gebruikt voor de uitwisseling van vertrouwelijke informatie of formele berichten. De vertrouwelijkheid en de authenticiteit van het bericht kan niet voldoende gewaarborgd worden, waarmee de geheimhoudingsplicht in het geding komt. Zulke

berichten dienen op de gebruikelijk manier, zoals per post, te worden verzonden. *Voorbeelden van vertrouwelijke informatie zijn persoonlijke of financiële gegevens, waarbij negatieve gevolgen ontstaan voor de betrokkene bij onbehoorlijke of onzorgvuldige verwerking of bij verlies van de gegevens. Vertrouwelijk zijn ook: interne verslagen, telefoonnummers of e-mailadressen van collega's, onderzoeksgegevens of conceptnotities. Een formeel bericht is aan regels gebonden. Het bevat bijvoorbeeld een document dat ondertekend is, of een beslissing met gevolgen voor de rechten en/of plichten van de geadresseerde.*
Uitzonderingen hierop kunnen worden gemaakt wanneer vooraf aanvullende maatregelen zijn getroffen en afspraken zijn gemaakt ten aanzien van het borgen van vertrouwelijkheid en authenticiteit van een bericht. Dergelijke maatregelen worden door de Belastingdienst algemeen en beleidsmatig vastgesteld en kenbaar gemaakt.

- Privégebruik van internet dat nooit is toegestaan is gokken of deelnemen aan kansspelen en ander gebruik dat daarmee gelijk te stellen is.
- Het is uitdrukkelijk niet toegestaan om actief
  a. pornografisch, racistisch, gewelddadig, discriminerend, beledigend, aanstootgevend, politiek beladen of ethisch beladen materiaal te bekijken, op te slaan of op de werkplek aanwezig te hebben.
  b. zich ongeoorloofd toegang te verschaffen tot niet-openbare bronnen.
  c. opzettelijk informatie waartoe men toegang heeft verkregen zonder toestemming te veranderen, te verminken of te vernietigen.
  d. iemand elektronisch lastig te vallen.
- Het aangaan van verplichtingen (zoals bestellingen of orders) namens de Belastingdienst is niet toegestaan, tenzij je daartoe bent gemandateerd.
- Het is niet toegestaan om uitvoerbare bestanden of code te downloaden en/of te installeren.
- Respecteer auteurs- en eigendomsrechten.
- De voorzitter van het managementteam van een dienstonderdeel kan een medewerker expliciet vrijstelling van het verbod de in deze voorwaarden bedoelde sites te bezoeken indien het managementteam dit ten behoeve van de werkzaamheden noodzakelijk acht.

Vervallen per 1-1-2014
Vervangen door PUB hst. 7.6

Controle, incidenten en melding.

- Er wordt permanent toegezien op de technische integriteit en beschikbaarheid van de infrastructuur en diensten. Alle communicatiestromen (inclusief versleutelde) worden hiertoe gescand en gelogd.
- In opdracht van de voorzitter van het managementteam van een dienstonderdeel kunnen vooraf aangekondigde controles worden uitgevoerd om toe te zien op een zorgvuldig gebruik overeenkomstig deze voorwaarden. De e-mailaccounts van vertrouwensfunctionarissen (zoals bedrijfsmaatschappelijk werkers) en van leden van de ondernemingsraden worden in beginsel nooit in een dergelijk onderzoek betrokken, tenzij er sprake is van een ernstig vermoeden van bovenmatig privé- en/of onrechtmatig gebruik van de e-mailvoorziening door de medewerker zelf.
- Incidenten met betrekking tot het gebruik van internet en e-mail moeten worden gemeld conform het *Voorschrift Buitengewone Voorvallen 2004*. Indien er sprake is van een redelijke verdenking of vermoeden van ontoelaatbaar handelen in strijd met deze voorwaarden kunnen in opdracht van het management gelogde gegevens geraadpleegd worden conform de *Procedure voor het opvragen van gegevens bij B/CTE in het kader van integriteitsonderzoek*.
- Verwerkingen van persoonsgegevens worden verricht met inachtneming van de Wet bescherming persoonsgegevens.

Vervallen per 1-1-2014
Vervangen door PUB hst. 7.6

Uitgangspunten voor online communicatie door Belastingdienstambtenaren[1]

Internet biedt veel mogelijkheden en is niet meer weg te denken uit onze maatschappij. Zowel privé als zakelijk kunnen we nauwelijks meer zonder het wereldwijde web. Dankzij internet is het veel makkelijker geworden om informatie snel te delen en kun je veel mensen tegelijk bereiken. Hou daarbij de volgende stelregels in gedachten.

Ambtenaar als ambassadeur

Als ambtenaar ben je een ambassadeur van je organisatie. Zodra je naar buiten treedt, zowel letterlijk als figuurlijk, vergt je functie extra aandacht voor je houding. Je maakt jezelf bekend als Belastingdienstambtenaar wanneer je vanuit je functie deelneemt en geeft alleen informatie over de rijksoverheid als je daartoe bevoegd bent. Het is belangrijk dat je je daar steeds van bewust bent. Ook op internet gedraag je je als een goed en integer ambtenaar, volgens de kernwaarden van de Belastingdienst, dat is net zo logisch als op andere plekken.

De bestaande regels gelden ook online

De rechten en plichten van alle ambtenaren zijn vastgelegd in regels en wetten. Er is ook artikel 7 van de Grondwet, dat zegt dat iedereen recht heeft op vrije meningsuiting. Je mag dus kritisch zijn als ambtenaar. Maar je mag geen uitlatingen doen die je eigen functioneren of dat van de Belastingdienst of rijksoverheid kunnen schaden. Hoe dichter je bij het werkterrein staat waarover je uitspraken doet, des te groter de maatschappelijke gevolgen ervan kunnen zijn. Schrijf je als Belastingdienstambtenaar een artikel, dan doe je dat met vermelding van je functie. Houd je een blog bij over een onderwerp dat ver van je werk afstaat, een reisblog bijvoorbeeld, dan is het niet nodig je bekend te maken als ambtenaar.

Verschil tussen privépersoon en ambtenaar in functie

Het is soms lastig de persoonlijke en ambtelijke identiteit voldoende te scheiden. Maar of je je uitlatingen privé doet of als ambtenaar in functie maakt wel degelijk verschil. Ben je als ambtenaar online, op je eigen beleidsterrein of vakgebied, dan doe je dat vanuit je functie en val je dus onder mijn ministeriële verantwoordelijkheid. Of je dat op kantoor doet of thuis of waar dan ook, dat maakt niet uit.

Zorgvuldig meedoen

Waarom doe je mee, wat levert jouw bijdrage op? Wat betekent het voor jezelf, voor de Belastingdienst, de bewindspersoon, maar ook voor de andere deelnemers? Bereid je goed voor, ga zorgvuldig te werk en zorg voor voldoende bevoegdheid. De minister draagt volledige politieke verantwoordelijkheid voor het handelen en nalaten van ambtenaren die aan hem

[1] Deze tekst is een samenvatting van de *Uitgangspunten online communicatie rijksambtenaren* van het ministerie van Algemene Zaken, juni 2010.

Vervallen per 1-1-2014
Vervangen door brochure "een integere belastingdienst" hst 5.4

ondergeschikt zijn. Daar moet je je altijd van bewust zijn, ook als je een college geeft, een ingezonden brief stuurt, een presentatie houdt of een congres bezoekt. Wat dat betreft is internet niets anders. Maar wat het verschil maakt, is dat op internet iedereen informatie kan raadplegen en dat die informatie kan worden herleid tot één ambtenaar of overheidsorganisatie. Documenteer je bijdragen, leg vast wat je hebt gepubliceerd op internet, zodat daar achteraf geen misverstanden over kunnen ontstaan.

Tenslotte: internet, een glazen huis

Wie op een verantwoorde manier gebruik wil maken van internet, is zich bewust van de mogelijkheden en risico's die dat met zich meebrengt. Dat is een belangrijke voorwaarde, want de dynamiek van internet kent soms haar weerga niet. Zo blijven berichten op internet lang beschikbaar en kunnen ze steeds opduiken. Ook als je ergens al lang anders over denkt. Blijf op internet dus zakelijk in je uitlatingen. Je hebt een groot bereik, anderen kunnen op jouw bijdrage reageren, je bent persoonlijk zichtbaar en je hebt direct contact met andere deelnemers. Dat kan positief zijn, maar heeft soms ook negatieve gevolgen. Realiseer je dat lezers vrij makkelijk achter je identiteit kunnen komen door profielen en andere informatiesporen aan elkaar te koppelen. Gebruik maken van internet is werken in een glazen huis, hou dat steeds in je achterhoofd.

Vastgestelde versie 16 mei 2011

Vervallen per 1-1-2014
Vervangen door brocure "een integere belastingdienst" hst 5.4

AANTEKENINGEN

Belastingdienst

Aan MT

Datum
3 februari 2014

Aan

Van
Voorbereidingsgroep HR-control
DGBel, UCA, ADR

Auteur

Kenmerk

Kopieën

Memo

Aanpak control personele processen Belastingdienst

Management samenvatting

De Belastingdienst betaalde in 2013 € 1,8 miljard uit aan personele uitgaven via P-Direkt. De ADR constateert onvolkomenheden in de uitvoering en beheersing van onze HR-processen.
CHRO en CFO hebben daarom opdracht gegeven om een voorstel te doen voor een efficiënte beheersingssystematiek, welke leidt tot het gerechtvaardigd vertrouwen dat de personele uitgaven van de Belastingdienst rechtmatig zijn.

Een nieuwe aanpak van deze systematiek is door B/CA in detail uitgewerkt in het controleplan 2014, in samenwerking met de ADR en in afstemming met DGBel cluster Bedrijf. Het controleplan maakt deel uit van het control-framework HR-processen Belastingdienst.

CHRO en CFO Belastingdienst, in afstemming met de directeur B/CA, stellen het MT voor in te stemmen met het controleplan 2014, zo spoedig mogelijk te starten en te kiezen voor centrale uitvoering daarvan.

Het vervolgtraject zal worden gecommuniceerd met de bedrijfsonderdelen en OR. De personele impact wordt becijferd op 3 fte, te verrekenen door evenredige concernbrede omslag.

Inleiding
In de notitie 'Governance HR-processen Belastingdienst' is duidelijkheid gegeven over de HR rolverdeling binnen de Belastingdienst.
De CHRO heeft de taak om te borgen dat de uitvoering van de personeels- en salarisadministratie over de gehele keten betrouwbaar (juist, tijdig en volledig) en rechtmatig (conform regelgeving en geldige besluiten) verloopt. De CHRO belegt, met instemming van de CFO Belastingdienst, de procesverantwoordelijkheid voor het (financieel-) administratieve deel van de HR-processen bij de directeur B/CA, inclusief de aansluiting hiervan op P-Direkt.

Verantwoordelijk voor het (financiële) toezicht op de inrichting en goede werking van de primaire en ondersteunende processen van de Belastingdienst is de CFO.

De opdracht
Omdat in de managementletter en door de ADR tekortkomingen in de beheersing van de HR-processen zijn gesignaleerd, hebben de CHRO en CFO Belastingdienst opdracht gegeven aan B/CA-UCA om, in afstemming met Cluster Bedrijf, een voorstel te doen voor een efficiënte beheersingssystematiek van de HR-processen. De systematiek dient het management van de Belastingdienst gerechtvaardigd vertrouwen te geven dat de personele uitgaven van de Belastingdienst rechtmatig zijn.

B/CA-UCA heeft in nauwe samenwerking met de ADR en in afstemming met Cluster Bedrijf deze opdracht opgepakt. Dit document schetst op hoofdlijnen de huidige situatie en beschrijft het verbetervoorstel.

Huidige situatie
De HR-processen strekken zich uit over de Belastingdienst en P-Direkt en deze keten moet door de Belastingdienst zelf **als geheel** worden beheerst. Een goede beheersing start met een adequate procesinrichting. Vervolgens dient interne controle op risicovolle processen plaats te vinden.
De kern van de huidige controle aanpak bestaat uit een 20-tal interne controles, beschreven in de zgn. 'controlsheets' van P-Direkt. Hierin zijn per proces voor zowel P-Direkt als Belastingdienst bedrijfsregels en vooral gedragsregels opgenomen die voor de uitvoering van deze processen leidend zijn.

Ook P-Direkt voert op basis van deze sheets controles uit: dit zijn systeemcontroles en waarschijnlijkheidscontroles. Inzake het functioneren van het beheersingssysteem van P-Direkt wordt jaarlijks een Third Party Mededeling afgegeven door de ADR. Op basis van de TPM mag de Belastingdienst er bijvoorbeeld van uit gaan dat het bruto-netto traject bij de salarisberekening voor zijn medewerkers bij P-Direkt goed verloopt.

De ADR heeft over 2013 vastgesteld dat er nog steeds verschillen bestaan tussen dienstonderdelen in de uitvoering van verbijzonderde interne controle op het gebied van personele uitgaven en personeelsbeheer (ML CHRO 2^{e} halfjaar 2013).

Voorstel
In de gesprekken tussen B/CA, DGBel en ADR is geconstateerd dat een aanpak, die aansluiting heeft met de aanpak van de ADR bij de financial audit van het Jaarverslag IX, kan leiden tot minder decentrale inspanning en tot een beter centraal beeld van de beheersing. P-Direkt heeft belangstelling getoond voor deze aanpak.
B/CA-UCA en DGBel hebben in samenwerking met de ADR een intern controleplan 2014 voorbereid voor de control op de uitvoering. Worden de HR-processen op de juiste wijze uitgevoerd en worden de kaders en richtlijnen gevolgd?
Het voorstel is om de interne controle centraal aan te sturen en primair uit te voeren op basis van **financieel belang en/of risico op financieel of anderszins gevoelig gebied.**
Zo kunnen we achteraf aantonen dat de personele uitgaven juist en rechtmatig zijn gedaan zonder te streven naar een 100% controle.
Complexe HR-processen (bijvoorbeeld afkoop verlof) dan wel HR-processen met een hoger **integriteitsrisico** krijgen daarbij, hetzij in de procedures vooraf, hetzij in de controle achteraf, meer aandacht.

De aanpak is analytisch van opzet en gaat op hoofdlijnen als volgt:
- verbandscontroles door B/CA-UCA;
- cijferanalyse door BCA-UCA, welke kan leiden tot detailcontrole van individuele posten;
- kritische deelwaarneming op (afwijkende) posten met een hoog financieel belang en/of foutrisico (bijvoorbeeld afkoop verlof);
- steekproeven, enerzijds op vaste componenten en anderzijds op reguliere mutaties in vaste componenten (bijvoorbeeld in-dienst, uitdienst, bewust belonen, wijzigen arbeidsduur).

Voorts zullen nog interne controles worden bepaald, die aanvullend op deze centrale controles noodzakelijk zijn, zoals bijvoorbeeld:
- op de aanwezigheid van ambtenaren die salaris ontvangen;
- op mandaat en onderliggende besluiten;
- op de WKR, d.w.z. de financiële consequenties richting 'FSB';
- of inhoudingen hebben plaatsgehad, bijv. in geval van ziekte, verlof, e.d.

De ADR zal zich bij de financial audit zoveel mogelijk baseren en richten op het interne beheersingssysteem van de Belastingdienst. Aanvullend op de wettelijke taak kunnen jaarlijks door de ADR vraag-gestuurde audits worden uitgevoerd op niet (direct) financiële HR-processen (overplaatsingen, ziek- en betermeldingen, kwaliteit dossiers, verlofadministratie, enz.).

Nadere toelichting
Processen, procedures, categorieën medewerkers en looncomponenten zijn beoordeeld op hun risico's: 'waar is de kans op fouten het grootst?'.

Centraal of decentraal
Alle informatie die nodig is voor de control is centraal beschikbaar. De vraag ligt voor hoe deze controle op P-processen uit te voeren: centraal of decentraal.

Decentrale werkwijze:
Op basis van het bestand van P-Direkt maakt B/CA-UCA maandelijks een selectie van looncomponenten aan de hand van het risicoprofiel 'hoog'. De resultaten worden per bedrijfsonderdeel naar de betreffende CFO gestuurd, met het verzoek om de aangeleverde posten op bepaalde aspecten (zoals rechtmatigheid en mandaat) te beoordelen. Het bedrijfsonderdeel onderzoekt alle aangeleverde posten en beantwoordt de vragen. Bevindingen en de eventueel ondernomen acties worden teruggestuurd aan B/CA-UCA, die de acties beoordeelt op kwaliteit en doeltreffendheid en centraal bewaakt. Viermaandelijks stelt B/CA-UCA, in overleg met DGBel cluster Bedrijf, een Rapportage Bedrijfsvoering op waarin de stand van zaken m.b.t. kwaliteit en control wordt weergegeven. Hierin worden eventueel suggesties voor procesverbetering gedaan.

Centrale werkwijze:
Een variant hierop is dat B/CA-UCA alle controle-activiteiten centraal uitvoert en de uitkomsten van de controles naar de HR-directeur en CFO van een bedrijfsonderdeel rapporteert. De HR-directeur ziet erop toe dat afwijkingen worden verklaard dan wel dat aanpassingen plaatsvinden in de uitvoering van de operationele HR-processen.

Keuze
Concentratie van de uitvoering verdient de voorkeur van CFO, CHRO en directeur B/CA, omdat we met een eenduidig gestandaardiseerd proces meer efficiency en betere beheersing bereiken.

De keus voor deze optie betekent een uitbreiding van de werkzaamheden bij B/CA-UCA. Dit omvat 3 fte. Deze capaciteit valt vrij bij de bedrijfsonderdelen.

Hoe nu verder?
Basis van de control aanpak is de maandelijkse salarisuitbetaling door P-Direkt. Het voorstel is om vanaf maart 2014 gefaseerd te starten met deze nieuwe aanpak.

AANTEKENINGEN

AANTEKENINGEN

AANTEKENINGEN

Ministerie van Financiën

Aan
MT Belastingdienst
Van: CHRO

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Inlichtingen

@minfin.nl

Datum
25 februari 2014

Auteur

memo

Bespreeknotitie MT n.a.v. ADR-rapport W&S

Inleiding
Bijgaand vindt u het evaluatierapport dat de ADR heeft opgesteld in opdracht van de CHRO betreffende de opzet en de werking van het proces Werving en Selectie, zoals besproken in het MT Belastingdienst van 9 september 2013. Bevindingen uit de evaluatie moeten bijdragen aan het toekomstvast en robuust maken van de complexe keten met het oog op de structurele en meerjarige werving voor de Belastingdienst als concern.
Uit het onderzoek van de ADR blijkt dat de keten in de basis functioneert, maar dat nog geen sprake is van een soepel werkende keten.

Voorbeschouwing
De inhoud van het rapport is op veel punten herkenbaar en biedt aangrijpingspunten om de werking van de gehele keten te optimaliseren. De noodzaak van stabilisatie en professionalisering is onmiskenbaar aangetoond. Tegelijkertijd moet ook worden geconstateerd dat, ondanks dat de keten nog niet soepel werkte en de samenwerking tussen de verschillende spelers nog onvoldoende professioneel was vormgegeven, er in de periode tot heden, ruim 30.000 sollicitaties zijn verwerkt en zo'n 900 vacatures (meer dan 2.500 fte) zijn vervuld.
In deze periode was sprake van schuivende panelen. De Belastingdienst moest in zeer korte tijd omschakelen van een organisatie die 'op slot zat' naar een organisatie die zeer veel vacatures te vervullen had, terwijl dat pas vanaf 2016 was gepland. Met als gevolg dat veel eerder dan voorzien er een grote interne doorstroom op gang kwam met alle bijbehorende vraagstukken. Aan de zijde van de grote interne opdrachtgevers was heel veel in beweging. Zoals de grote transitie bij Belastingen.

Als we de bevindingen van de ADR in deze context bezien is er feitelijk sprake van een bijzondere prestatie dat onder deze omstandigheden - weliswaar met vallen en opstaan - zo veel vacatures toch adequaat vervuld zijn. Zaak is nu om, met het oog op onze meerjarige wervingsbehoefte, de volgende fase in te gaan. Dat betekent het optimaliseren van het proces en het professionaliseren van de gehele keten.

Doel bespreeknotitie
Deze bespreeknotitie, waarin de drie hoofdthema's naar aanleiding van het ADRrapport zijn benoemd, heeft als doel het MT Belastingdienst te ondersteunen bij de besluitvorming over het vervolg.

Uitgangspunt
Het MT Belastingdienst heeft gekozen voor een centraal ingericht expertisecentrum voor de regie op de uitvoering van het proces W&S, te weten het EC. Doel daarvan is dat de Belastingdienst zich als één herkenbare en professionele werkgever presenteert op de (interne en externe) arbeidsmarkt, dat vacatures transparant en binnen de geldende (beleids)kaders op efficiënte en effectieve wijze worden vervuld.
Van het EC wordt verwacht dat zij de professional is op het vakgebied van werven & selecteren en van daaruit regie voert op de zorgvuldige en uniforme uitvoering van het gehele proces van W&S én zorg draagt dat alle stappen voldoen aan de geldende (beleids)kaders en regelgeving.
Van de dienstonderdelen wordt verwacht dat zij vaststellen welke vacatures er zijn, wat de functie-eisen zijn, selecteren op de 'zachte' criteria en zorg dragen voor de plaatsing en benoeming waaronder de arbeidsvoorwaarden en dat hierbij de geldende (beleids)kaders en regelgeving in acht genomen worden.

Samengevat beeld huidige werking proces W&S
Er is sprake van een complexe keten waarvan veel verschillende actoren deel uitmaken met veel onderlinge afhankelijkheden en binnen een context van beleid en regelgeving. Deze keten is, hoewel verbeteringen zichtbaar zijn, duidelijk nog niet goed op elkaar ingespeeld, terwijl er wel grote aantallen vacatures in hoog tempo vervuld moeten worden binnen de gestelde randvoorwaarden.
Op cruciale momenten ontbreekt het aan vertrouwen in elkaars professionaliteit en sturing op de keten als geheel. Dit leidt tot een niet soepel werkende keten en onvrede bij een aantal opdrachtgevers van het EC en bij het EC zelf.
Op dit moment lijkt de onvrede af te nemen maar het is van belang de inzichten uit de evaluatie op korte termijn te vertalen naar structurele verbeteringen.

Vervolgstappen naar aanleiding van het rapport
Deze uitkomsten van het ADR rapport zijn besproken in het MT van de Belastingdienst op maandag 27 januari. Vervolgens hebben gesprekken plaatsgevonden met diverse opdrachtgevers om verbeterstappen vast te stellen. Met de grootste klant, Belastingen, heeft een apart gesprek plaatsgevonden met de directeur en HR directeur.
Uit deze gesprekken komen drie kernpunten naar voren die gericht zijn op de verbinding tussen klant-leverancier, het creëren van meer begrip en het voortdurend investeren in de zakelijke relatie:

1. Verzakelijking klant-leveranciersrelatie met behoud van de eigenstandige verantwoordelijkheid van het EC voor de concernbrede uniforme werkwijze:

Bij aanvang van iedere wervingsaanvraag zal er een uitgebreide intake plaatsvinden vanuit het EC met de opdrachtgever. Het resultaat van deze intake zal worden vastgelegd. Zo worden taken, rollen, bevoegdheden, verantwoordelijkheden, de planning en de afspraken over communicatie (bijvoorbeeld voortgangrapportages) beschreven. De intake is de start van de dialoog tussen EC en klant. Daar waar nodig worden gedurende de werving afspraken aangepast of aangescherpt. EC en klant gaan samen een continue evaluatie aan. Bij onduidelijkheid of verschil van inzicht in toepassing (beleids)kaders vindt direct gezamenlijk overleg plaats tussen dienstonderdeel en EC en eventuele andere partijen.

Daarnaast zal het EC regulier in overleg treden met alle klanten om te borgen dat de dienstverlening van het EC voortdurend verbeterd wordt en dat de focus van de verbeteringen in overeenstemming zijn met de wensen van de klanten.

Om de klant goed te leren kennen, koppelt het EC per onderdeel vaste adviseurs

als contactpersoon aan de dienstonderdelen die regelmatig bij de klant op kantoor aanwezig zijn. Verder zal de kennis vergroot worden door een bijdrage van de dienstonderdelen aan inwerkprogramma's en professionaliseringsdagen van het EC.

2. Professionalisering EC:

Naar aanleiding van feedback van opdrachtgevers gaat het EC meer duidelijkheid geven over haar dienstverlening. Dit zal plaatsvinden door heldere en eenduidige communicatie via verschillende kanalen.

Daarnaast zal het EC werken aan kwaliteitsverbeteringen in de administratie en de logistieke processen door te blijven inventariseren bij opdrachtgevers welke verbeteringen wenselijk en mogelijk zijn. Op deze manier wordt de wens van opdrachtgevers en de dienstverlening van het EC voortdurend op elkaar afgestemd.

In de reguliere overleggen zullen de resultaten van deze verbeterpunten besproken worden en zal hierin in nauw overleg met de opdrachtgevers geprioriteerd worden.

Tenslotte zal het aantal externe mensen dat op basis van inhuur werkzaam is binnen het EC dit jaar vervangen worden door eigen mensen (vast waar nodig, flexibel waar kan).

3. Professionaliseren intern opdrachtgeverschap bij de dienstonderdelen:

Het EC zal -indien gewenst- opdrachtgevers ondersteunen in de voorbereidende fase bij W&S trajecten, zodat zij een heldere vraag kunnen formuleren. In een uitgebreide intake vanuit het EC met de opdrachtgever wordt de vraag verder geconcretiseerd.

Opdrachtgevers communiceren over de wervingsopdracht -zoals die in de intake is geformuleerd- binnen het eigen dienstonderdeel. In de uitvoering van de overeenkomst sturen zij vervolgens op rolvastheid. Samen met het EC bewaken zij afspraken en planning. Zij blijven actief deelnemen aan de gesprekken over de werving en verbinden zich aan de "feedback-loop". Bij wijzigingen en over zaken die niet goed gaan nemen zij initiatief om met het EC in gesprek te gaan.

Samenvatting en vervolg
Voortdurend in gesprek zijn, elkaars situatie kennen, zakelijkheid inbouwen en blijven investeren in de relatie is de sleutel tot een nog betere samenwerking tussen klant en EC (voor de hele dienstverlening). In lijn met het Middel Lange Termijn Plan zal het EC in samenspraak met de directeuren ook de vernieuwing van instrumenten, processen en werkwijze plaatsvinden. Ook daar geldt dat samen optrekken -overigens in afstemming met de CHRO- leidt tot een sterkere samenwerking.
In 2015 wordt de keten W&S opnieuw geëvalueerd.

Bijlage:
-Rapport ADR Evaluatie proces en selectie versie 1.0