



Mid-term review

**Middellangetermijnplan
Belastingen
(MLTP BR)
2011-2015**

Versie 1.0 - 11 juli 2014

Inleiding

Belastingen heeft in 2011 een Middellangetermijnplan (MLTP BR¹) vastgesteld voor de periode 2011-2015. In dit plan wordt als eerste de vraag beantwoord wát we in 2016 voor werk doen, en als tweede de vraag hóe we dat werk doen. Daarbij kijken we in de volle breedte, naar zowel de transactieprocessen, zoals aangifte, bezwaar, administratie en inning, als naar onze toezichtprocessen.

Aanleiding voor het MLTP waren de taakstellingen waarmee de Belastingdienst werd geconfronteerd. Deze dwingen Belastingen tot een kleinere organisatie, maar wel een die langs de weg van innovatie tot betere prestaties komt. Die worden van ons verwacht. Burgers, bedrijven en partners met wie we actief samenwerken vragen om een betere dienstverlening, meer digitalisering, gemak en maatwerk. Zij willen zowel een herkenbare als een betrouwbare en voorspelbare overheid zien. In onze keuzes sluiten we op deze verwachtingen aan.

We staan nu halverwege de planningsperiode. Als we terugkijken stond het jaar 2012 in het teken van de bestuurlijke kanteling, waarbij regio's plaats maakten voor segmenten, en van de planvorming rond concentratie en huisvesting. 2013 was het jaar waarin we de eerste concentratiestappen hebben gezet en in de eerste helft van 2014 volgden de eerste huisvestingsstappen.

In het tot nu toe gekozen verandertempo hebben we een evenwicht gezocht tussen continuïteit en vernieuwing. Het garanderen van de continuïteit van onze organisatie en ons toezicht hadden – en hebben – de hoogste prioriteit. Maar tegelijk willen we zo snel mogelijk onze veranderdoelstellingen realiseren en helderheid kunnen geven aan medewerkers op welke plek ze terecht komen.

Halverwege de planningsperiode is het goed om de tussenstand op te maken en een mid-term review uit te voeren. We bekijken wat we van onze ervaringen tot nu toe kunnen leren, of de doelstellingen nog steeds overeind staan en of er nieuwe factoren zijn om rekening mee te houden. Op basis daarvan komen we tot een herbevestiging of waar nodig bijstelling van onze plannen voor de tweede helft van de planningsperiode.

¹ In 2011 spraken we nog van het MLTP 'Belastingregio's'. In deze mid-term review spreken we over 'Belastingen'.

Managementsamenvatting

We staan medio 2014 halverwege de uitvoering van het middellange termijn plan (MLTP) Belastingen, dat in 2011 is opgesteld voor de periode tot 2016. Binnen het overkoepelende plan van de Belastingdienst heeft Belastingen daarin beschreven welke doelstellingen we hebben, welke aanpak we kiezen en hoe de verandering op hoofdlijnen gaat verlopen.

Nu de eerste resultaten van diverse deeltrajecten zichtbaar zijn is het goed om met elkaar de tussenstand op te maken: Waar staan we en wat zijn volgende stappen?

Wat hebben we bereikt?

De kanteling in de besturing van een regionale naar een segmentgerichte is afgerond. We beginnen gewend te raken aan een organisatie met segmenten en stafdirecties en de verschillende rollen die iedereen daarin heeft. Binnen de verandering moet het evenwicht in tal van doelstellingen voortdurend bewaakt worden. Het gaat erom te veranderen en tegelijk de continuïteit te bewaken. Maar hier komt een scala aan onderwerpen achter vandaan, zoals financiële ruimte, benodigde capaciteit voor de opbouw van nieuwe processen, IV-mogelijkheden, voorkeuren van medewerkers, de hoeveelheid transactiewerk en toezichtprioriteiten, werving en interne doorstroming, opleidingscapaciteit en snelle inzetbaarheid, etc.

In de besturing van Belastingen gaan we meer en meer naar het geheel kijken, alhoewel we daar nog veel te doen hebben. Samenwerking met onder andere Toeslagen, BelTel en B/CA zien we inmiddels als noodzaak om tal van ketens in de dienst goed te besturen. In ons streven naar een slimme organisatie hebben we de eerste concentratiestappen gezet, onder andere met de vorming van een Landelijk Incasso Centrum. De opbouw van de twee locaties klantbeheer is per mei gestart, middelenadministraties en de concentratie van bezwaar lopen en hebben recentelijk een impuls gekregen omdat we de efficiencywinst van herontworpen en geconcentreerde processen nu elke dag kunnen waarnemen.

De politieke besluitvorming rondom huisvesting van de rijksdienst is vorig jaar afgerond en de eerste vier verhuisbewegingen zijn inmiddels uitgevoerd. We hebben ervaring opgedaan met de organische veranderaanpak die we gekozen hebben. Participatie van medezeggenschap en bonden bij de planvorming en uitvoering hebben hun waarde bewezen, zowel inhoudelijk als qua draagvlak. Het werken met personele spelregels met keuzevrijheid voor medewerkers is nieuw geweest. Het was wennen om vooraf geen 'harde plannen' te kunnen maken, maar deels af te wachten welke medewerkers waarvoor zouden kiezen. We zien nu na de eerste serie belangstellingsregistraties dat we dit proces kunnen managen. Medewerkers die ervoor kiezen op hun locatie te blijven werken als hun werk daar weg gaat, komen in een flexpool. De omvang daarvan is beheersbaar.

Op het gebied van sterk toezicht zien we - gesteund door de uitkomsten van de commissie-Stevens - dat handhavingsregie en informatiegestuurd toezicht inmiddels algemeen gehanteerde principes zijn en dat we beter worden in de verantwoording van onze inzet en in effectmeting. We hebben de afgelopen periode sterkere aandacht voor de bestrijding van systematische fraude gekregen.

We hebben grote stappen gezet op het gebied van innovatief gebruik van gegevens, zowel ten behoeve van toezicht als van bedrijfsvoering. Hierdoor kunnen we als dienst gaan bewegen naar een architectuur waarbij binnen de volle IV-portfolio transactiesystemen vooral aangepast worden in het kader van wijzigingen in wet- en regelgeving. We zien dat de ondersteuning van toezicht- en transactieprocessen binnen de kantoren met standaardoplossingen daaraan veelal parallel vormgegeven kan worden.

Waar staan we en welke stappen gaan we zetten?

Als we nu de tussenstand opmaken, dan zien we dat we de aanpak en instrumenten in de eerste fase beproefd hebben en dat we een goed beeld hebben van het vervolg.

SMP en PDB zijn aan het voorbereiden hoe - na het LIC en de eerste bezwaarconcentratie - de resterende concentratiestappen gezet kunnen worden. Hierbij wordt door MKB gewaardeerde hulp geboden om de capaciteit en kennis voor de opbouw van nieuwe processen voor elkaar te krijgen. De ervaringen die we in de eerste fase hebben opgedaan, geven vertrouwen dat we de volgende stappen verantwoord kunnen gaan zetten. In het evenwicht tussen verandering en continuïteit is het positief dat we kunnen gaan uitkijken naar afronding van een groot aantal bewegingen uit het MLTP. Veel stappen kunnen medio 2015 afgerond zijn en dan kunnen we de beoogde voordelen incasseren. Als we volgend jaar de concentratie-bewegingen kunnen afronden krijgen veel medewerkers de duidelijkheid waarnaar ze op zoek zijn. De wereld zal dan absoluut niet stilstaan en we zullen met nieuwe uitdagingen worden geconfronteerd.

Voor medewerkers die in de transactieprocessen werken, zijn nieuwe informatievoorzieningen beschikbaar gekomen. Die geven beter inzicht in de keten waarbinnen werkzaamheden zoals bijvoorbeeld bezwaar worden uitgevoerd. Hierdoor kunnen we meer op ketenniveau gaan zoeken naar optimale keuzes. Verder zijn innovatieve mogelijkheden klaar om uitgerold te worden, onder andere op het gebied van de invordering. Deze moeten management en medewerkers betere mogelijkheden geven deze logistieke processen te beheersen. Met behulp van onder andere LEAN kunnen de nu herontworpen en geconcentreerde processen eigen worden gemaakt en verder geoptimaliseerd.

De verhuizingen hebben laten zien dat we deze bewegingen goed kunnen ondersteunen. De noodzakelijke verbouwingen van de panden waar we in gaan trekken, zijn in volle gang. Op het gebied van huisvesting is afronding van de concentratie voor eind 2015 goed beheersbaar.

In de inzet van onze capaciteit gaan we uit van het beschikbare personele kader. We reserveren als eerste capaciteit voor die zaken die gedaan móeten worden, onze transactieprocessen. De capaciteit die daarna vrij inzetbaar is gebruiken we voor toezicht, op basis van ons landelijk handhavingsplan. Qua toezicht zien we dat een landelijk handhavingsplan nieuwe stijl nu in dialoog kan worden gebracht. Welke groepen belastingplichtigen vertonen meetbaar welk gedrag, welke nalevingstekorten zien we daarbij, welke handhavingsinstrumenten kunnen we daarbij inzetten en wat betekent dat voor verschillende delen van Belastingen en de ketens waar we in opereren? De Landelijke Toezichtorganisatie (LTO) - die zich gaat doorontwikkelen tot Expertisecentrum Handhaving & Intelligence (EHI) - doet hierbij voorstellen waarbij vanuit de lijn plannen in dialoog met medewerkers kunnen worden besproken en vastgesteld. Bij de uitvoering van toezicht hebben we ervoor gekozen de projectmatige aanpakken te beperken en de uitvoering en het keuzeprocess weer meer een zaak van het management en medewerkers te maken. Hierbij investeren we in de betrokkenheid van medewerkers bij de planvorming en uitvoeringskeuzes. De bijdrage van iedereen in de dienst aan het geheel van ons toezicht moet helder zijn.

In uitvoeringstoetsen brengen we voor nieuwe activiteiten in kaart welke inschattingen wij maken ten aanzien van betrokken belastingplichtigen, te verwachten hoeveelheden transacties cq nalevingstekorten, de daarmee gemoeide capaciteit en eventuele IV-voorzieningen. Het gaat hier per definitie om ramingen, waarbij onze zorg met name zit in het borgen van capaciteit voor de adequate afhandeling van transactieprocessen én het blijvend garanderen van een evenwichtige inzet van de toezichtcapaciteit. Nieuwe activiteiten die niet adequaat van capaciteit zijn voorzien komen immers per definitie ten laste van onze beschikbare en reeds toegewezen toezichtcapaciteit.

GO investeert op dit moment in interne intervisie en externe effectmeting om te werken aan verdere optimalisatie van de kwaliteit van de klantbehandeling. De eerste stappen zijn gezet voor de opbouw van een zelfdragende vaktechnische infrastructuur binnen MKB en dit proces gaan we komend jaar afronden. MKB gaat de inrichting van de kantoren de komende periode harmoniseren om de efficiency en effectiviteit te verbeteren.

Op het gebied van de invordering nemen we de Roadmap Inning in uitvoering om zo - vooral bij MKB - in de actualiteit te komen. De lopende vorderingen voor de belastingplichtigen aan de onderkant van dit segment dragen we voor behandeling binnen het LIC over. Daarvoor gaan we de capaciteit van het LIC met een derde vestiging uitbreiden. We moeten de term 'oninbaar lijden' niet meer in de mond nemen en gaan op basis van nu beschikbare intelligence langjarig analyseren of er nieuwe verhaalsmogelijkheden ontstaan voor deze groep debiteuren. Medewerkers van het LIC

krijgen in dat geval een geautomatiseerd signaal dat zij actie kunnen gaan nemen. Medewerkers in de invordering MKB kunnen zich zo gaan richten op het in de actualiteit behandelen van complexe belastingplichtigen. Zij worden hiertoe ondersteund met binnenkort beschikbare debiteurgerichte informatievoorziening.

Overall

Kijkend naar waar we vandaan komen in 2011, waar we op dit moment staan en wat er voor ons ligt hebben we in deze mid-term review geprobeerd een aantal vragen te behandelen:

- zijn de doelstellingen van het MLTP nog steeds onveranderd?
- wat leren we als we de verandering tot nu toe evalueren?
- zijn er nieuwe factoren om rekening mee te houden?

De review gaat hier dieper op in, maar kort gezegd houden we vast aan onze koers zoals in het MLTP beschreven. Het feit dat dit geen 'blauwdruk' is heeft ons ruimte gegeven om in te kunnen spelen op nieuwe ontwikkelingen en onvoorziene omstandigheden. Er valt zeker het nodige te leren van de stappen die tot nu toe zijn gezet, waarbij we de ervaring die is opgedaan bij bijvoorbeeld concentratie nu breder kunnen gebruiken. Het verandertempo 'stap voor stap' past goed gezien de omvang en impact van de veranderopgave en de borging van continuïteit.

Deze mid-term review geeft een beeld van een organisatie in verandering: een grote organisatie met grote veranderingen. We beseffen dat deze verandering een stevige wissel trekt op onze organisatie, onze medewerkers, maar zijn bovenal trots op waar we op dit moment staan.

Vanuit een periode waarin 'blauw' onder druk stond zijn we aan de slag gegaan op basis van een gezamenlijk gekozen richting. De tussenstand is hoopgevend voor de periode die voor ons ligt. Daarbij is te merken dat zaken anders worden. We doen soms ander werk of denken daar over na, zitten op een andere locatie, hebben nieuwe collega's gekregen, kunnen ons werk door betere ondersteuning makkelijker of slimmer doen. Of 'anders' beter of minder betekent is niet voor alles en iedereen gelijk. Wat wel zeker is, is dat ons perspectief is veranderd. We zitten minder in de fase van plannen maken, maar geven er uitvoering aan. Van afwachten naar actie. Dat kost, maar geeft ook energie. Deze lijn zal de komende periode verder worden doorgetrokken.

1. Terugkijkend: wat was in 2011 de zingeving voor het MLTP?

1.1 Waar komen we vandaan?

De uitgangssituatie

De 'blauwe kolom' van de Belastingdienst was sinds 2002 verdeeld in 13 regio's, waarbij de verantwoordelijkheid voor beleid en uitvoering in collegiale managementteams over het land was verspreid. In deze situatie kende de Belastingdienst veel verschillende manieren van werken en waren verantwoordelijkheden versnipperd. Medio 2010 werd een Belastingregio benoemd en een landelijk managementteam gevormd. Dit was de start van een traject om te komen tot één dienstonderdeel Belastingen dat moet zorgen voor meer eenduidigheid, meer samenhang en samenwerking, en een hogere efficiency en effectiviteit richting burgers en bedrijven.

Eind 2010 is in samenwerking met alle toenmalige regiodirecteuren de koers voor de komende jaren opgesteld. Dit resulteerde in de zomer van 2011 in het Middellangetermijnplan Belastingen (toen nog Belastingregio's) 2011-2015.

Waarom hebben we in 2011 een MLTP gemaakt?

Er waren in 2011 twee redenen waarom we keuzes moesten maken:

- Het Kabinet Rutte had de Belastingdienst een taakstelling opgelegd om €400 miljoen te bezuinigen: dit kon niet met de 'kaasschaaf', maar vroeg om fundamentele keuzes
- De demografische ontwikkeling binnen de dienst en binnen Nederland dwongen ons na te denken hoe we 5 tot 6 jaar later een solide en moderne dienst konden zijn: een aantrekkelijke werkgever in een naar verwachting totaal andere arbeidsmarkt.

Begin 2011 waren in het Middellangetermijnplan Belastingdienst (MLTP BD) richtinggevende uitspraken gedaan voor de toekomst van de gehele dienst. In het MLTP BR is deze richting verder uitgewerkt door de toekomst van de Belastingregio's te beschrijven.

De keuzes in het MLTP

Om goede keuzes te maken hebben we als Belastingregio's allereerst specifiek vier kernwaarden geformuleerd die voor ons focus geven aan de missie 'eenvoudig aanspreekbaar'. Focus richting onze stakeholders (zoals de politiek en andere toezichthouders), richting burgers en bedrijven, op het vlak van onze processen en richting onze medewerkers. De vier kernwaarden zijn:

- We gaan uit van gerechtvaardigd vertrouwen
- We stellen burgers en bedrijven centraal
- We handelen kostenefficiënt
- We zijn een aantrekkelijke werkgever

Vanuit die kernwaarden hebben we de volgende richtinggevende keuzes gemaakt:

1. Zowel toezicht als dienstverlening verschuift van *object-* (aangifte, middel, proces) naar *subjectgericht* (persoon, groep). Het gedrag van het subject bepaalt in beide gevallen de behandeling door de Belastingdienst.
2. De Belastingregio's opereren op basis van *handhavingsregie*. In het gehele spectrum van horizontaal tot en met verticaal toezicht zijn wij als toezichthouder geloofwaardig aanwezig.
3. Bij de behandeling van burger en bedrijf gaan we uit van *gerechtvaardigd vertrouwen*. Daarnaast gaan we als Belastingregio's meer informatie uitwisselen en gezamenlijk optreden met andere toezichthouders.
4. Bij werkzaamheden die de Belastingregio's uitvoeren, gaan we uit van *'geconcentreerd uitvoeren, tenzij'* er fysieke nabijheid met burger of bedrijf aan de orde is.
5. Bij werkzaamheden die de Belastingregio's uitvoeren, gaan we uit van *'virtueel, tenzij'*. We gaan ervan uit dat in de nabije toekomst plaats- en tijdonafhankelijk werken de standaard wordt, en dat dit zowel efficiency als aantrekkelijk werkgeverschap dient.
6. De combinatie van concentratie en virtualisatie is niet direct een vraagstuk van verschuiving van kantoren en medewerkers. Het is primair gericht op verdeling van werk,

managementaandacht en –stijl, sociale binding, werkomstandigheden en performancemeting.

7. In de periode 2011-2015 is sprake van noodzakelijke krimp binnen de Belastingregio's: flankerend beleid is noodzakelijk om medewerkers van werk naar werk te begeleiden. Tegelijkertijd moet de dienst zich voorbereiden op een geheel nieuwe situatie per 2016: werving van (jong) talent in een dan zeer krappe arbeidsmarkt.

In het MLTP werd de route uitgezet; het 'tempo waarin' en de 'concretisering hoe' zouden gedurende de uitvoering van het plan verder vorm krijgen.

Start van de uitvoering

Allereerst is gestart met het neerzetten van een toekomstvaste, stabiele besturing. Daarbij is de organisatie gekanteld van collegiale besturen in 13 regio's naar landelijke segmenten in lijn met de klantbehandeling en doelgroepen. De formele bestuurlijke herinrichting was per 1 januari 2013 een feit.

De planvorming voor de concentratiebeweging was in 2011-2012 een intensief proces, waarbij we de tijd hebben genomen voor een uitvoerige analyse van de impact op organisatie en medewerkers, in afstemming met de medezeggenschap. Na de planvorming volgde het voorgenomen besluit - inclusief de personele spelregels met focus op vrijwilligheid - en werden de plannen voor de concentratie in de zomer van 2012 vastgesteld. In grote lijnen werd besloten dat de transactieprocessen niet langer op alle locaties van de Belastingdienst in het land uitgevoerd, maar op 1 tot 4 plekken in het land geconcentreerd zouden worden en we de 40 locaties waarin Belastingen was gehuisvest, zouden terugbrengen tot ca. 20 locaties.

Het proces van besluitvorming van de concentratiebeweging en het tempo daarvan kende een sterke afhankelijkheid van overheidsbrede bewegingen, zoals het vaststellen van de masterplannen voor de herhuisvesting van rijksdiensten en de dialoog tussen bonden en minister over een sociaal akkoord.

Intern hebben we met de medezeggenschap afgesproken om niet alle concentratiestappen in één keer in te plannen, maar per stap opnieuw afstemming te zoeken met de medezeggenschap en zodoende ruimte in te bouwen voor evaluatie en voor leren van voorgaande stappen.

Aan de doorontwikkeling van het toezicht heeft de Commissie-Stevens medio 2012 een sterke impuls gegeven. Het was aanleiding voor verdere verbetering van het keuzeprocess in de handhaving als ook verbetering van de verantwoording van de effectiviteit van onze handhaving richting belastingplichtigen. Er ontstond extra aandacht vanuit de politiek voor fraude in verband met een aantal dossiers die brede maatschappelijke aandacht kregen (Bulgarenfraude toeslagen). We hebben een start gemaakt met het versterken van de focus in het toezicht door landelijke keuzes te maken, door gestructureerd vorm te geven aan informatiegestuurd toezicht en de effectmeting die daarvoor nodig is. Ook startten we een heroriëntatie op onze landelijke toezichtorganisatie (LTO). Tegelijkertijd stelde het kabinet extra budget beschikbaar voor intensivering van het toezicht en de invordering (ITI).

1.2 De gekozen veranderaanpak

De veranderaanpak van Belastingen kan worden gekenmerkt als *organisch* en *participatief*. Het organische bestaat eruit dat veranderingen stap voor stap gepland en uitgevoerd worden op beheerste schaal, zonder dat er een vooraf vastgestelde blauwdruk voor de gehele veranderingsperiode bestaat. Aannee daarbij is dat een langjarige verandering op deze schaal inherent flexibel moet zijn, omdat ervaringen van de eerste stappen inzichten geven die verwerkt moeten kunnen worden. Daarnaast zullen er altijd nieuwe ontwikkelingen meegenomen moeten worden gedurende het traject. Een goed voorbeeld van dit laatste vormt de geslaagde inzet om met behulp van ITI een intensivering van de repressieve capaciteit van Belastingen te realiseren.

Het participatieve van de veranderaanpak bestaat uit de principiële keuze de medezeggenschap bij zowel het opstellen als het uitvoeren van veranderstappen voortdurend te betrekken. Dit om suggesties en mogelijke knelpunten zo vroeg mogelijk op tafel te krijgen en een voorspelbaar tempo van planvorming, besluitvorming, uitvoering en evaluatie te borgen. De ADR heeft een permanente rol tijdens het verandertraject, mede gericht op de vraag of de continuïteit voldoende geborgd wordt.

Bij de planvorming is zoveel mogelijk rekening gehouden met spreiding van werkgelegenheid over het land, binnen de kaders van de politieke besluitvorming over de locaties. Een ander deel van het participatieve karakter van de verandering bestaat eruit dat binnen de kaders van de ingezette veranderstappen op het gebied van concentratie en verhuizingen een zo groot mogelijke ruimte geboden wordt aan medewerkers. De nadruk ligt op vrijwilligheid en het voorkomen van gedwongen ontslagen. Medewerkers mogen hun eigen voorkeur voor locatie en/of werkzaamheden kenbaar maken.

Deze veranderaanpak is niet eenvoudig. Hij betekent bijvoorbeeld dat lokaal management regelmatig -nog- geen antwoorden kan geven op vragen van medewerkers die een logische behoefte hebben aan "helderheid op voorhand". Ook de (voorspelde) hoeveelheid omscholing die nodig is als medewerkers hun eigen voorkeur kenbaar kunnen maken is een groot aandachtspunt gebleken.

Bestuurder, management en medezeggenschap evalueren in het kader van deze mid-term review de aanpak en het tempo. Hierbij wordt onder andere gekeken naar de ervaring die in de eerste helft van 2014 is opgedaan met verhuizingen, concentratiestappen en de inzet van de flexpool. Een van de vragen in deze mid-term review is of het initieel geraamde tempo, uitvoering tot en met eind 2015, nog steeds de optimale is.

1.3 Hoe sturen we de verandering?

De realisatie van het MLTP zijn we ingegaan met een belangrijke uitdaging. Samengevat komt deze neer op het voortdurend bewaken van het evenwicht tussen het tempo van de verandering enerzijds en het borgen van de continuïteit anderzijds.

De veranderingen die uit het MLTP voortkomen, leiden tot nastrevenswaardige doelen. Voldoen aan taakstellingen, verbeteren van onze handhaving, nieuwe werkomstandigheden en condities om een aantrekkelijke werkgever te blijven. De verandering doen we organisch, maar er zijn ook goede redenen om de verandering 'vlot' te doen. Het geven van helderheid aan medewerkers, zo snel mogelijk starten op de nieuwe werkplek, het realiseren van voorzieningen die ons echt helpen in ons dagelijks werk, het werven van nieuwe collega's; allemaal zaken die we liever eerder dan later bereiken. Dat roept dus de vraag op of delen van de bewegingen mogelijk sneller kunnen worden gerealiseerd.

Het borgen van continuïteit is een breed begrip. We moeten elke dag handhaven, we moeten bereikbaar zijn en dienstverlening leveren, we moeten elke dag kunnen innen. Maar we moeten gedurende de veranderingen ook nieuwe opdrachten aankunnen, onze handhavingskeuzes waar nodig bijstellen. We hebben elk jaar een financieel kader waar we aan moeten voldoen, een kader dat van invloed is op onze investeringsmogelijkheden in bijvoorbeeld uitzendkrachten om tijdelijk bij te springen.

De sturing van het veranderingsproces vraagt dus een breed evenwicht. Te snel en onze continuïteit komt op korte termijn in gevaar. Te langzaam en we halen onze verbeteringen niet op tijd. Waardoor onze continuïteit ook weer in gevaar komt.

We hebben de afgelopen jaren meer en meer keuzes ontworpen en gemaakt als managementteam Belastingen. Vanuit stafdirecties en de verschillende segmenten komen elementen van het totale veranderingsproces naar boven, waarbij de bestuurlijke opgave er een is van prioriteiten stellen, effecten breed inschatten en tempo bepalen. Een besturingsproces waarbij we gemerkt hebben dat

er hoge eisen worden gesteld aan integraliteit, aan het kijken naar het geheel van Belastingen én aan de ketens waarin we functioneren. Waarin het verdedigen van partiële doelstellingen of organisatorische deelbelangen op zijn best leidt tot suboptimale oplossingen, maar veel vaker tot het stokken van de besluitvorming omdat er geen evenwichtige volgende stap gevonden wordt.

Als managementteam van Belastingen zijn we deze zoektocht aangegaan. Een zoektocht die nieuw was voor onze organisatie, waarin we van oudsher bezig waren ons werk te besturen per organisatorisch deelgebied. Een regio, een directie, een administratie waren traditioneel de fundamentele insteken in de besturing. Als we het geheel van de deelprestaties optelden, hadden we de totale prestatie van de 'blauwe kolom'. Een besturing die destijds goed werkte, maar niet geschikt is voor de uitdagingen waar we nu voor staan.

Dit betekent dat als we naar individuele thema's kijken zoals werving, opleidingen, IV, huisvesting en nieuw werken, LEAN, ziekteverzuim, intelligence en handhavingsregie, vaktechniek en HT, we steeds het grotere beeld mee moeten wegen: Hoe snel kan dit aspect? Wat is ervoor nodig en wat levert het voor voordelen op? Op welke termijn? Kunnen we capaciteit en middelen beter inzetten op andere zaken die ook moeten gebeuren? En steeds weer die vraag: hoe zit het met de continuïteit? Wat is qua omvang en tempo verantwoord?

We beginnen als managementteam te wennen aan deze vorm van kijken en gezamenlijk besturen. Het is zeker niet makkelijk, biedt elke keer uitdagingen en we moeten er echt nog beter in worden. De belangrijkste uitdaging voor de komende periode ligt in het met management en medewerkers zoeken naar de vraag hoe we deze manier van denken en kijken binnen Belastingen breder kunnen gaan gebruiken. Ook in onze contacten met partners binnen en buiten de Belastingdienst.

2. Organisatorische keuzes: slimme organisatie

Een van onze kernwaarden is dat we een kostenefficiënte organisatie willen zijn. Dat betekent dat we voortdurend zoeken naar manieren om sneller en beter te werken. Op zo'n manier dat niet alleen onze kosten maar ook de administratieve lasten van de belastingplichtigen en ondernemers naar beneden gaan. Om tot een organisatie-inrichting te komen die dit streven maximaal ondersteunt hebben we gekozen voor twee toekomstvastе inrichtingscriteria: '*concentreren, tenzij*' en '*virtueel werken, tenzij*'. Deze zijn aanleiding geweest voor de eerste concentratiestappen die we de afgelopen anderhalf jaar hebben gezet.

2.1 Wat wilden we bereiken?

Concentreren, tenzij

De Belastingdienst is een landelijke uitvoeringsdienst. Gericht sturen op eenheid van beleid en uitvoering vloeit daar logischerwijze uit voort. De ervaring heeft ons geleerd dat (fysieke) concentratie van werkzaamheden leidt tot focus van managementaandacht, een betere uitgangspositie voor eenduidigheid, minder versnippering en grotere effecten van procesoptimalisatie. De kwetsbaarheid in geval van schaarse kennis en ervaring wordt verminderd en het aantal fouten neemt in de regel af.

Niet alle werkzaamheden komen in aanmerking voor concentratie. We hebben besloten van concentratie af te zien in geval er:

- frequent fysiek contact nodig is met burgers en bedrijven
- regionale kennis relevant is voor het uitvoeren van toezicht op burgers en bedrijven
- onze producten op maat gemaakt zijn voor lokale behoeftes van burgers en bedrijven
- er geen efficiency voordelen te behalen zijn

Bij concentratie kan het gaan om bestuurlijke concentratie of om fysieke concentratie (in de vorm van 'expertisecentra'). De concentratiebeweging heeft als gevolg dat onze huisvestingsbehoefte vermindert. Op die manier wordt invulling gegeven aan de taakstelling voor Belastingen.

Virtueel werken, tenzij

We hebben nadrukkelijk gekozen voor virtueel werken bij het anders organiseren en aansturen van de diverse (kennis)werkzaamheden. Deze keuze is, net als de keuze voor concentratie, gebaseerd op de wens kosten te reduceren en de productiviteit en effectiviteit te verbeteren. Ook om aantrekkelijk te blijven voor huidige en toekomstige medewerkers omarmen we deze ontwikkeling.

Om vast te stellen welke werkzaamheden virtueel uitgevoerd kunnen worden, kijken we naar onze kernwaarden. Bijvoorbeeld daar waar de werkzaamheden fysiek gebonden zijn aan de locatie van burger of bedrijf, of daar waar in een opstartfase aanwezigheid nodig is in het kader van teamvorming zien wij ervan af.

2.2 Waar staan we nu op het thema 'slimme organisatie'?

Voor de processen binnen SMP en PDB is gekozen voor fysieke concentratie. Bij MKB en GO, die voor de uitvoering van hun toezicht dichtbij de ondernemer moeten zijn, primair voor bestuurlijke concentratie. Doordat in het kader van de rijksbrede huisvestingsbeweging Belastingen de komende jaren de helft van de locaties afstoot, leveren alle segmenten een bijdrage aan de concentratiedoelstelling.

De fysieke en bestuurlijke concentratiestappen binnen Belastingen leiden tot grote personele bewegingen. In juni 2012 is het formele besluit over de herinrichting Belastingregio's genomen, met daarin de spelregels die tijdens de herinrichting zouden gelden. Het met de GOR overeengekomen uitgangspunt bij deze bewegingen is de keuze van medewerkers zelf:

medewerkers kunnen kiezen of zij met hun werkproces meegaan of niet en in welk gebouw zij willen werken wanneer Belastingen een gebouw verlaat. Veel medewerkers veranderen als gevolg van deze organisatiewijziging van standplaats, zijn andere werkzaamheden gaan uitvoeren en hebben behoefte aan bij- of omscholing.

We zien dat de fysieke concentratiebewegingen binnen SMP en PDB de grootste aandacht krijgen. Dit zal de komende 1-2 jaar nog wel zo blijven. Binnen GO en MKB zien we dat een start gemaakt wordt met bestuurlijke concentratie en zien we dat de stappen naar het beter ondersteunen van de mobiele toezichtmedewerker hun effect hebben.

Resultaten concentratie

Als we nu halverwege de planningsperiode kijken naar de resultaten van concentratie dan voldoen die aan de verwachtingen. De concentratie biedt mogelijkheden te komen tot procesverbeteringen die verbonden zijn aan procesontwerpen en architecturen binnen IM/B. Enerzijds zien we de voordelen van een eenduidige aanpak en de introductie van LEAN binnen de administratieve processen. Zo laat het Landelijk Incasso centrum van SMP nu al een substantiële efficiencywinst zien. Het lijkt er bovendien op dat we binnen de administratieve processen door concentratie meer gaan realiseren dan verwacht. Het succes van deze bewegingen geeft ook een impuls aan de andere segmenten: zo bekijkt MKB de mogelijkheid om het invorderingswerk van kleine ondernemers ook bij het LIC onder te brengen.

Virtueel werken verschuift naar Het Nieuwe Werken

Ten tijde van het schrijven van het MLTP in 2011 spraken we over virtueel werk, aandacht voor tijd- en plaatsonafhankelijk werken. De afgelopen jaren is deze scope verbreed en praten we over Het Nieuwe Werken (HNW). Het Nieuwe Werken (HNW) is de verzamelnaam voor alle manieren die eigentijds werken mogelijk maken. Drie ontwikkelingen die een belangrijke rol spelen bij HNW zijn digitaal werken, flexibel werken en resultaatgericht werken. HNW wordt Belastingdienstbreed ingevoerd en ook bij Belastingen maken we hier meer en meer gebruik van. Voordelen voor werknemer en werkgever lopen vaak samen op, zoals een betere samenwerking, minder verloren reistijd en lager ziekteverzuim en een betere balans tussen werk en privé.

Er zijn ook randvoorwaarden aan verbonden, waaronder huisvesting, digitalisering, nieuwe managementstijlen en goede resultaatafspraken. Aan een belangrijke randvoorwaarde is invulling gegeven met de uitrol van DWB-werkplekken (Digitale Werkruimte Belastingdienst). De uitrol is in 2012 gestart en in april 2014 afgerond. Er zijn door de IV-keten succesvol 16.000 nieuwe werkplekken aan onze medewerkers beschikbaar gesteld. Betere mogelijkheden om mobiel te werken, gecombineerd met de uitrol van additionele mobiele devices zoals iPhones en iPads in het primaire proces, leiden tot meetbare efficiencyverhoging. Op het gebied van huisvesting zetten we nu stappen door in samenwerking met B/CFD onze kantoren in te richten voor Activiteitengericht Huisvesten (AGH).

Huisvesting

In de loop van 2013 heeft politieke besluitvorming plaatsgevonden over de huisvesting van de rijksoverheid. Hierdoor is helderheid gekomen over de te zetten stappen binnen Belastingen en is het proces van verhuizen gestart. In 2014 hebben we als Belastingen ons teruggetrokken uit de kantoren in Nijmegen, Gorinchem, Dordrecht en Terneuzen. Gedurende de loop van dit jaar volgen daarbij Goes en Zaandam. Er zijn nu vanuit Belastingen landelijk drie projectgroepen actief die verhuizingen ondersteunen. Deze kunnen rond de 12 verhuizingen per jaar aan. Dat betekent dat de resterende verhuizingen voor eind 2015 afgerond kunnen worden, in die gevallen dat er op de nieuwe locaties voldoende ruimte beschikbaar is.

Gerealiseerd:

- Ten behoeve van de concentratie zijn 3 belangstellingsregistraties (BSR) gehouden voor de medewerkers van Belastingen.
- Tot nu toe zijn 3.200 medewerkers gevraagd hun belangstelling kenbaar te maken met een respons van 96%.
- Het Programma Plaatsingen en de Plaatsingsadviescommissie (PAC) - voor geconcentreerde uitvoering van het proces plaatsingsbesluiten - is ingericht.

- 4.100 medewerkers zijn definitief geplaatst
- Sinds april 2014 is de Flexpool operationeel voor het aanbod van tijdelijk werk aan medewerkers die vanuit de BSR niet direct geplaatst kunnen worden.
- Belastingen is vertrokken uit 4 gebouwen (Nijmegen, Dordrecht, Gorinchem en Terneuzen), hierbij zijn 760 medewerkers verhuisd.
- Er is 20 kilometer aan papier opgeruimd en gedigitaliseerd.

3. Inhoudelijke keuzes: sterk toezicht

3.1 Wat wilden we bereiken?

We willen de compliance van burgers en bedrijven verhogen door de inzet van efficiënt en effectief toezicht langs de lijnen van handhavingsregie. Daarbij wordt gebruik gemaakt van het hele toezichtinstrumentarium, met aan de ene kant van het spectrum strafrechtelijke vervolging, aan de andere kant dienstverlening en alle overige toezichtinstrumenten in het midden. Doel is ervoor te zorgen dat alle burgers en bedrijven de aandacht krijgen die ze verdienen. Dat vraagt om zicht op bedrijven en particulieren en op de effecten die worden gerealiseerd.

3.2 Waar staan we nu op het thema 'sterk toezicht'?

In de periode vanaf 2011 is er veel gebeurd op het gebied van handhaving. De Commissie-Stevens heeft een stevig onderzoek gedaan en bevestigd dat de Belastingdienst met de focus op handhavingsregie op de goede weg zit. "Iedere belastingplichtige de behandeling geven die hij verdient" staat als leidend principe niet meer ter discussie. De discussie is daarmee verlegd van "horizontaal versus verticaal" naar de vraag welk instrument we het beste in kunnen zetten in welke situatie.

Handhavingsregie is een informatiegestuurd proces met als basis de informatie die we hebben over het compliance-niveau van de belastingplichtigen. We hebben als Belastingen grote stappen gezet in het creëren van een stabiele gegevensbasis voor informatiegestuurd toezicht en effectmeting. Binnen de stafdirectie Bedrijfsvoering zijn zowel de gegevens, de IV-mogelijkheden als de benodigde expertise en capaciteit beschikbaar gekomen om op dit terrein resultaten te kunnen boeken.

We gaan in de handhaving van een bottom-up planningsproces, waarbij goede lokale initiatieven werden opgewerkt tot landelijke projecten, naar een informatiegestuurd planningsproces. Startpunt is een overall landelijk beeld van belastingplichtigen en hun gedrag. Feitelijk geconstateerde nalevingstekorten kunnen daarna onderbouwd worden. Om welke fiscale en maatschappelijke risico's gaat het en welke instrumenten hebben we beschikbaar om ze aan te pakken? De keuzes moeten we zo maken dat de beschikbare mogelijkheden van Belastingen als geheel zo evenwichtig mogelijk ingezet worden.

We ontwikkelen de Landelijke Toezicht Organisatie (LTO) door naar een expertisecentrum Handhaving en Intelligence (eHI) dat deze aanpak van handhavingsregie kan ondersteunen. We hebben een rapport laten maken over de toekomst van de LTO dat hiervoor een goede basis biedt. Daarin is geconstateerd dat de handhavingskeuzes 'van de lijn' moeten zijn. De inrichting van het nieuwe eHI krijgt binnenkort haar beslag.

We moeten nu hard aan de slag om de handschoen op te pakken en voor het eerst een handhavingsplan nieuwe stijl te maken, waarbij de interactie met medewerkers en met de politieke omgeving over de keuzes essentieel is.

Handhavingsregie

De ambitie is om vanuit zicht op de totale populatie keuzes te maken die hun beslag krijgen in een Belastingenbreed toezichtsportfolio. De uitwerking van de keuzes gebeurt binnen segmenten, binnen de lijn, omdat het toezicht de corebusiness van de uitvoering is.

Gerealiseerd:

- We hebben focus aangebracht op klein aantal grote meerjarige thema's voor Belastingen: vastgoed, contante geldstromen en arbeid.
- Medewerkers en leidinggevenden zijn via communicatie, voorlichtingssessies en trainingen meegenomen in de methodiek van handhavingsregie.
- De LTO wordt doorontwikkeld tot een expertisecentrum Handhaving en Intelligence. Met als belangrijkste taken het voorbereiden en adviseren over de handhavingskeuzes, het

monitoren van effecten en het aanjagen van innovatie. Samen met marktpartijen wordt gewerkt aan kwaliteit in de administratieve keten (keurmerk kassasystemen, keurmerk zeker online (boekhoudsoftware), keurmerk ritregistratiesystemen, etc).

Subjectgericht toezicht

Het toezicht is erop gericht de compliance van belastingplichtigen te verhogen. Daarvoor is nodig dat een omslag wordt gemaakt van object- naar subjectgericht toezicht: de belastingplichtigen (of gelijksoortige groepen van belastingplichtigen) staan centraal.

Gerealiseerd:

- Bij GO wordt gewerkt langs de lijn van individuele klantbehandeling, uitgewerkt in de Leidraad Toezicht GO (2013). De Leidraad beschrijft een aantal stappen om te komen tot weloverwogen keuzes in de Klantbehandeling. In lijn met de uitkomst van de commissie-Stevens is de afgelopen periode binnen het segment nog nadrukkelijker gestuurd op het evenwicht tussen de inzet op het vlak van horizontaal toezicht en de intensivering van het toezicht bij de niet-convenant partners.
- Bij PDB is de strategie gericht op het vooraf borgen van kwaliteit (VIA) in plaats van het corrigeren achteraf (massale aangifte selectie). Door middel van doelgroepgerichte handavingscommunicatie worden particulieren vóór het indienen van de aangifte geattendeerd op voor hen van belang zijnde fiscale informatie. De doelgroepen worden geïdentificeerd met behulp van intelligence. Het concept wordt beproefd voor de doelgroepen "echtscheiders, mijders, jongeren en nabestaanden" en wordt verder doorontwikkeld.
- Bij MKB zet stappen om de subjectgerichte focus te versterken. In de afgelopen periode is meer zicht ontstaan op de samenstelling van het MKB-bestand van 1,6 miljoen ondernemers langs de lijnen van fiscaal belang en fiscaal risico. Er kunnen twee subsegmenten worden onderscheiden, namelijk 'Middenbedrijf' en 'Kleinbedrijf'. De eerste omvat 25% van de ondernemers en circa 90% van het fiscale belang, de laatste 75% respectievelijk 10%. Binnen deze subsegmenten wordt de aandacht met name gericht op de ondernemingen met niet-compliant nalevingsgedrag en ondernemingen waarbij geen sprake kan zijn van gerechtvaardigd vertrouwen.

FD-aanpak en vervolg Stevens

De Fiscaal dienstverleners (FD)-aanpak is ontwikkeld om aan de voorkant te komen in het handavingsproces: afspraken maken om fouten te voorkomen in plaats van ze achteraf te herstellen. Op die manier verhogen we structureel de zekerheid over belastinginkomsten en geven we vorm aan partnerschap en het werken vanuit vertrouwen.

Gerealiseerd:

- Binnen GO is de convenant-aanpak in de Leidraad Toezicht GO verankerd.
- Binnen MKB is de FD-strategie uitgewerkt. Uitgangspunt is dat het werk langs de FD's wordt geleid waar mogelijk en zinvol: 'Via de FD, als...'. De aanpak heeft daarmee een gedifferentieerd karakter. Daarbij wordt onderscheid gemaakt naar aard en omvang van de FD en de impact die deze heeft op het gedrag van zijn cliënt
- Het proces van metatoezicht HT is verder verbeterd.
- FD-klantbeeld is verder ontwikkeld.
- Aanpak non-compliance FD's is ontwikkeld. Verticaal toezicht met betrekking tot non-compliance FD's is in projectvorm uitgevoerd.

Samenwerking

Externe samenwerking met andere rechtshandhavers is noodzakelijk om tot een effectievere handhaving te komen. Onze klanten zijn immers ook hun klanten en door elkaar op te zoeken geven we inhoud aan één overheid.

Gerealiseerd:

- In het kader van externe samenwerking en transparantie worden de contacten met externe stakeholders als VNO/NCW, MKB Nederland, de NOB, brancheorganisaties en de grote advieskantoren op regelmatige basis, onderhouden. Doel hierbij is: elkaar informeren, gemeenschappelijke ontwikkelingen bespreken en wederzijdse feedback initiëren.

- Go verkent met verschillende inspecties de mogelijkheden en toegevoegde waarde van rijks(brede) toezichtconvenanten en streeft hierbij naar intensivering van de samenwerking met deze toezichthouders.
- Er vindt steeds meer samenwerking plaats binnen de Landelijke en Regionale Informatie- en Expertise Centra (LIEC/RIECs) en de Landelijke Stuurgroep Interventieteams (LSI). Op lokaal niveau wordt met andere handhavers en de gemeente samengewerkt om vrijplaatsen en structurele fraudepatronen aan te pakken. Met name de fraude met identiteits- en adresgegevens die vaak de basis vormt voor toeslagenfraudes krijgt aandacht.
- In 2013 is het convenant ICOV getekend. ICOV staat voor Infobox Crimineel en Onverklaarbaar Vermogen. Het is een samenwerkingsverband met onder andere het OM en de KLPD. Het is erop gericht de intelligence rond witwas- en fraudeconstructies naar een hoger niveau te brengen.
- De overheidsbrede anti-fraudesamenwerking binnen de Manifestgroep heeft geleid tot de inrichting van de antifraudebox.

Internationaal

De handhaving vindt plaats in internationaal perspectief. Niet alleen wordt het bedrijfsleven mondialer, ook zijn we in toenemende mate afhankelijk van gegevens van buiten de landsgrenzen.

Gerealiseerd:

- Vanuit de stafdirectie ABC vindt coördinatie plaats op het internationale werken: duidelijk aanspreekpunt, eenduidige landelijke werkwijze bij internationale activiteiten, en een vernieuwde aanpak ten aanzien van internationale organisaties.
- Strategische verkenning 'internationaal' uitgevoerd.
- GO speelt een vooraanstaande rol in de uitwerking van het OECD action Plan BEPS (Base Erosion and Profit Shifting) en de daarmee samenhangende (inter)nationale maatschappelijke discussie over belastingerosie. Als onderdeel van Beps nemen landen o.a. hun fiscale wetgeving onder de loep om mismatches in wetgeving op te lossen en daarnaast te werken aan uitbreiding van informatie-uitwisseling.

Effectmeting

Effectmeting geeft een beeld van de relatie tussen de handhavingsactiviteiten en het fiscale gedrag van belastingplichtigen uitgesplitst naar de vier compliance-elementen (terechte registratie, tijdige aangifte, juiste en volledige aangifte, tijdige en volledige betaling). Een causale relatie tussen effecten en de activiteiten van de Belastingdienst is moeilijk te bewijzen, maar wel aannemelijk te maken. We gaan daarbij uit van prestatiemeting. Het aannemelijk maken van de effecten van handhaving op het gedrag van belastingplichtigen bouwt voort op metingen die we al doen en waar data (intern) voor beschikbaar zijn.

Om prestatiemeting reproduceerbaar en consistent te kunnen doen, zijn gegevensverzamelingen nodig: de zogenaamde datafundamenten. In de datafundamenten zijn de gegevens van een keten structureel en geactualiseerd in beeld. Als we die hebben kunnen we verbanden leggen tussen het werk dat gedaan wordt door medewerkers in relatie tot belastingplichtigen, de producten en diensten die dat tot gevolg heeft en de effecten die we zien op de compliance. Die verbanden kunnen we zowel laten zien op het niveau van de individuele belastingplichtige, het segment als op het totaalniveau van Belastingen.

Gerealiseerd:

- Datafundament incasso grotendeels gereed en in gebruik voor effectmetingen en innovaties.
- Datafundament voor de inkomensheffing grotendeels gereed.
- Datafundament personeel deels gereed.
- Datafundament bezwaren deels gereed.
- Plan van aanpak integrale effectmeting binnen het segment Particulieren en MKB gereed voor definitieve afstemming binnen de directies.
- Grote ondernemingen heeft een wetenschappelijk onderzoek in gang gezet. Doel hierbij is het geven van inzicht in de relatie tussen IKB (individuele klantbehandeling) en de compliance van Grote organisaties. Dit inzicht kan worden benut voor een verdere

optimalisatie van responsieve handhaving en het afleggen van verantwoording daarover door de Directie Go.

Intelligence

De analyse van data en andere gegevens wordt ingezet om - te komen tot profiling van de belastingplichtigen; dat wil zeggen dat we op basis van wat we weten van de belastingplichtigen en van hun historie we ze classificeren. Op deze manier wordt het keuzeprocess in het toezicht ondersteund.

Gerealiseerd:

- Alle intelligence-activiteiten inclusief regionale intelligence worden zoveel mogelijk binnen de LTO gecentraliseerd.
- De analyses van open bronnen (Internet Service Center) worden in samenhang bekeken met andere data en gegevens.
- Fraude-detectie kent een aparte plaats bij de LTO. In het fraude-expertisecentrum wordt door verschillende Manifestgroep-partijen samengewerkt en kennis gedeeld.
- Samenwerkingsverbanden als antifraudebox en ICOV staan in nauwe verbinding met de fraude-analisten van Belastingen.

4. Personeelsontwikkeling en taakstelling

4.1 Wat wilden we bereiken?

Op personeelsgebied hebben we een dubbele slag te slaan. Enerzijds zorgen voor versterking van het personeelsbestand door te investeren in de opleiding van onze medewerkers. Anderzijds uitvoering geven aan de taakstelling (spoor 1 en spoor 2) die ons dwingt te kijken hoe het werk efficiënter en met minder mensen kan worden gedaan. Een deel van de bezuinigingen wordt door het afstoten van panden gerealiseerd, maar het grootste deel moet komen uit structurele verlaging van het formatieve budget.

In 2012 is er - naast deze taakstelling te bezuinigen - de opdracht van het kabinet gekomen om het toezicht IH, VPB, OB, controle en invordering te intensiveren (ITI). Er werd geld beschikbaar gesteld om met name aan de bovenkant van het functiehuis nieuwe medewerkers te werven. De Belastingdienst kreeg zo kansen om zijn rol op de arbeidsmarkt weer op te pakken, te anticiperen op de grote uitstroom door vergrijzing en zich voor te bereiden op de instroom van nieuwe, andere medewerkers.

4.2 Ontwikkeling management en medewerkers

Op de kernwaarde 'aantrekkelijk werkgever zijn' hebben we voor het huidige personeel interne doorstroming weer mogelijk kunnen maken. Daar waar we extern werven zien we dat we veel belangstellenden hebben, hetgeen ongetwijfeld met de situatie op de arbeidsmarkt te maken heeft.

We willen dat medewerkers het werk binnen Belastingen met trots en plezier verrichten. De verantwoordelijkheid voor relevant werk draagt daaraan bij, als ook investeringen in vakmanschap, en kennisdeling. De opleidingsinspanningen zijn erop gericht het kennispeil binnen de directies op zo'n niveau te krijgen dat zij in de uitvoering van het werk maximaal zelfdragend zijn en alle voorkomende fiscale problematiek zelf kunnen oppakken. De basis voor de ontwikkeling is goed inzicht in de beschikbare competenties van medewerkers.

Gerealiseerd:

- In zeer nauwe samenwerking met alle lijndirecties en de stafdirectie HR is gewerkt aan het inrichten en implementeren van een vaktechnische infrastructuur die passend is bij de nieuwe inrichting van Belastingen. Er is gekozen voor 5 vacoteams bij GO en 10 vacoteams bij MKB. Vanuit de MKB teams worden PDB en SMP bediend. In alle lijndirecties wordt een VTA (Vaktechnische Aanspreekpunten)- structuur opgebouwd waardoor geborgd wordt dat alle medewerkers efficiënt en effectief kunnen worden bediend. Deze nieuwe vaktechnische infrastructuur is met ingang van 1 september 2014 operationeel.
- De directies MKB en Vaktechniek hebben een meerjarig programma ontwikkeld, "Samen investeren in MKB". Dit programma vloeit voort uit een onderzoek dat in opdracht van de directies MKB en VT is uitgevoerd naar de ist en soll-situatie. Het gaat daarbij om de vaktechnische kwaliteit die nodig is voor een effectief en doelmatig toezicht. Wat wordt op de verschillende niveaus van medewerkers verwacht (kennen en kunnen), en wat betekent dat voor opleiding en ontwikkeling, begeleiding en kennisdeling? De uitwerking is een samenspel van medewerkers, leidinggevend en vaco's.
- Onder de faculteitsraad Belastingen is een programmaraad ingericht die borgt dat alle medewerkers van Belastingen een passend bijscholingsaanbod (EP) kan worden geboden. Voor de accountants bestaat al sinds jaren een hoogwaardig programma waar op grote schaal gebruik van wordt gemaakt. Het doel is nu een vergelijkbaar aanbod voor de overige medewerkers te ontwikkelen.
- De competentiematrix om zicht te krijgen op de ist-situatie is ontwikkeld en in MKB gevuld.
- Het meerjarig Verbeterplan Integriteit met een activiteitenagenda is opgestart.
- Voor (plv.) directeuren is een training "hard skills" (kennis HR) ontwikkeld en aangeboden. Een training 'soft skills' wordt in een pilot ontwikkeld. Door circa een derde van de

leidinggevend is een training ziekteverzuim gevolgd. Alle leidinggevend hebben aan het Programma Leiderschap deelgenomen.

Talentontwikkeling

Het tijdig onderkennen en begeleiden van talenten, zowel in de project- als managementlijn, is van belang. Niet alleen voor de organisatie, maar ook voor het boeien en binden van mensen en het bieden van carrièreperspectief.

- Binnen GO wordt ervaring opgedaan met het doorgroeimodel. In de twee teams in Utrecht en Eindhoven wordt het doorgroeimodel gepilot. Sommige elementen uit de DGM-pilots worden al in overige Go teams toegepast.

4.3 Waar staan we nu ten aanzien van taakstellingen en personeel?

Er is een mismatch tussen ons financiële kader en onze bezetting. We kiezen ervoor de taakstelling in te vullen door vertrekkend personeel niet per se te vervangen. We gaan ervan uit dat concentratie, na initieel noodzakelijke investeringen, efficiencywinst oplevert. Daardoor kan het werk met minder mensen worden gedaan en worden er medewerkers vrijgespeeld. Deze kunnen – na eventuele bij- of omscholing- op andere processen worden ingezet. Zo wordt interne doorstroom en doorgroei weer mogelijk en ontstaan er nieuwe kansen voor zittende medewerkers. Na 2016 als de uitstroom als gevolg van de vergrijzing snel toeneemt (zo'n 1000 fte per jaar) wordt de mismatch opgeheven. Door het verhogen van de pensioengerechtigde leeftijd duurt de mismatch echter een kleine twee jaar langer dan oorspronkelijk geraamd.

Als we kijken naar de tussenstand dan kunnen we positief zijn over de voortgang die we boeken in de realisatie van onze taakstellingen, zonder ons 'rijk te rekenen'.

Om te kunnen krimpen, konden we twee zaken doen: de hoeveelheid werk verminderen of onze efficiency verhogen. We zijn bezig met de uitvoering van een aantal business cases, zoals bijvoorbeeld het overstappen op baliebezoek op afspraak. Deze zaken leiden tot echte werkvermindering. Anderzijds hebben we in de administratieve processen een aantoonbare efficiencywinst gerealiseerd, waardoor we de hoeveelheid werk met minder mensen kunnen doen.

Er zijn echter administratief ingeboekte taakstellingen die in het licht van de mid-term review opnieuw bezien moeten worden op hun realiteitswaarde. Hier gaat het vooral om zaken waar de randvoorwaardelijke IV niet gerealiseerd kon worden, onder andere op het gebied van de digitalisering van het aktenverkeer met het notariaat (WUR), incasso en de OB. Ook de Effecten Soepel Herzien zullen niet worden gerealiseerd.² Dit bevestigt nogmaals de reeds geconstateerde noodzaak tot verdere professionalisering van de hele procesgang in de dienst op het gebied van business cases en uitvoeringstoetsen.

Tijdens de uitvoering van het MLTP startte in 2012 het ITI-traject. De doelstelling om circa 1600 fte te werven is gerealiseerd. Een groot gedeelte werd gerealiseerd door interne medewerkers te laten doorstromen. Dat betekent dat er een grote investering moet worden gedaan in de opleiding en begeleiding van deze mensen om ze voor hun nieuwe functies geschikt te maken. Rond de 650 fte zijn in opleiding: een uitdaging in 2014 en een deel van 2015 qua productiviteit. Op het gebied van 'directe inzetbaarheid' zijn we te optimistisch geweest.

Om de ITI-doelstellingen in termen van opbrengsten te realiseren, hebben we daarom ook andere ontwikkelingen nodig, zoals de versnelde inzet van informatiegestuurd toezicht. Hiertoe zijn verschillende program boards actief om de implementatie van innovatie in de lijnorganisatie goed te besturen.

Concluderend kunnen we stellen dat we de ITI-werving goed volbracht hebben, maar dat de capaciteit deels pas beschikbaar komt na afronding van de opleidingstrajecten. Momenteel werven

² In totaal zijn er taakstellingen ter waarde van rond de 460 fte die in dit kader op hun realiteitswaarde bezien moeten worden.

we uitsluitend direct inzetbare externe capaciteit ter vervanging van medewerkers op bedrijfskritische functies. Dat betekent dat opengevallen plekken allereerst ingevuld moeten worden door medewerkers uit de flexpool te matchen met werk dat vrijvalt. Echter op de concentratielocaties is er geen sprake van flexpoolmedewerkers, - zij zijn immers doorgeplaatst op de processen -, maar dient er bijstand te komen van MKB om de opbouw vorm te kunnen geven (PDB).

Op het moment dat we daartoe in 2015 zowel financieel als qua opleidingscapaciteit in staat zijn, gaan we door met de structurele werving die de komende jaren nodig zal zijn om de uitstroom van babyboomers op te vangen.

4.3.1 Taakstelling en personele bewegingen

In 2012 hadden we als Belastingen een formatieve ruimte van 15.162 fte en een bezetting van 15.291. Nu medio 2014 hebben we - onder invloed van enerzijds krimp in het kader van spoor 1 en 2 en anderzijds uitbreiding ten gevolge van ITI - een formatieve ruimte van 16.059 en een bezetting van 16.480 ³. Dit is inclusief de ingezette buffercapaciteit van 500 uitzendkrachten die de concentratie mogelijk maakt en de extra capaciteit die wordt ingezet gedurende de opleidingsperiode van medewerkers ITI en concentratie.

Belastingen stond voor de opdracht om tot 2014 ca 550 fte aan taakstellingen te realiseren. Per saldo heeft Belastingen in 2012 en 2013 ca. 800 fte ingevuld door het reduceren van ingezette capaciteit op administratieve processen, klantenregistratie en management- en staftaken. Ook is in 2013 een begin gemaakt met de invulling van de business case werken op afspraak. Het lijkt zo op het eerste gezicht alsof we met de reductie van 800 fte onze taakstelling hebben gehaald, maar we zijn er nog niet. Ook de vervanging van nu nog boven formatief ingezette uitzendkrachten en capaciteitsverlies door PAS-verlof zal moeten worden ingevuld om aan de taakstelling te kunnen voldoen, en dat op zo'n manier dat het niveau in onze handhaving niet achteruit gaat.

Autonome ontwikkelingen in de capaciteit

Naast de reguliere taakstellingen staat Belastingen voor de uitdaging om capaciteitsverlies door PAS-verlof en opleidingen in het kader van ITI op te vangen. PAS-verlof heeft de afgelopen jaren geleid tot een capaciteitsverlies van 650 fte op jaarbasis. Tot en met 2017 zal het capaciteitsverlies toenemen tot 900 fte.

Naast deze structurele component zien we ook een tijdelijk effect van opleidingen op de capaciteit. Naar verwachting kosten opleidingen en personeelsontwikkeling in 2014 ca. 650 fte direct inzetbare capaciteit.

4.3.2 Meeropbrengsten ITI

In 2012 heeft Belastingen in samenwerking met de FIOD een business case ontwikkeld voor intensivering van toezicht en invordering (ITI). Het uitgangspunt hierbij is dat aan de Belastingdienst extra middelen beschikbaar worden gesteld om extra belastingontvangsten te realiseren door de uitvoering van meer controles en intensivering van invorderingsmaatregelen en opsporing. ITI is van start gegaan in 2013. De resultaten over dat jaar kwamen met een extra kasopbrengst van € 250 mln. nagenoeg overeen met de doelstelling in de business case. Ook over de periode januari tot en met april 2014 is een hogere kasopbrengst gerealiseerd van ca. €114 mln. Het betreft hier de belastingmiddelen IH niet winst, IH winst, OB en invordering.

De ontvangsten in 2014 blijven tot nu toe achter ten opzichte van de business case. Met name de ontvangsten IH niet winst zijn lager. De belastingjaren 2011 en 2012 laten gemiddeld lagere correcties zien dan het belastingjaar 2010. Naar de oorzaken van de daling wordt verder onderzoek gedaan; mogelijk is sprake van een effect van de vooringevulde aangifte (VIA). Naast de IH niet

³ Cijfers 2012 ultimo jaar; cijfers 2014 tot en met april.

winst blijft ook de OB achter. Dit heeft met name te maken met een verschuiving van de opbrengsten balansschulden OB die al grotendeels in 2013 zijn gerealiseerd.

Voor de overige ITI maatregelen (kantoortoetsen vennootschapsbelasting, boekenonderzoeken MKB en onderzoeken GO) is nog geen kasstroom verantwoordingsmodel ontwikkeld. De productieaantallen Vpb blijven achter. Dit heeft met name te maken met de eerder genoemde vertraging in de werving. Het gecorrigeerde bedrag per aangifte Vpb ligt echter ruim 80% boven de veronderstellingen in de business case. Voor boekenonderzoeken MKB liggen de aantallen op schema. De correcties aan de bovenkant van het segment blijven echter achter. Daar wordt de komende tijd op bijgestuurd.

Gerealiseerd:

- 800 fte taakstelling ingevuld (naast een tijdelijke plus op de bezetting door inhuur van uitzendkrachten)
- Gestart met invulling diverse nieuwe bezuinigings-business cases, zoals 'werken op afspraak'.
- Ca 1560 medewerkers geworven in het kader van ITI, inclusief een aantal medewerkers in verband met de vervangingsvraag.
- Op dit moment loopt een laatste plaatsing vanuit ITI-4 van ongeveer 200 nieuwe medewerkers bij PDB, GO en MKB.
- 650 fte in opleiding in het kader van ITI en omscholing concentratie.
- Duaal traject accountancy operationeel.
- Traineeships zijn ingevuld door het programma Rijkstrainees en Ormit.
- Voor de opvang en begeleiding van nieuwe medewerkers is een Programma onboarding opgesteld dat binnenkort aan het MTBD wordt aangeboden.
- Inclusiviteit: we zien dat we met de nieuwe instroom een betere afspiegeling van de maatschappij worden.

5. Informatievoorziening: digitalisering

5.1 Wat wilden we bereiken?

Als randvoorwaarde voor een groot aantal ontwikkelingen in het kader van de taakstellingen (spoor 1 en 2) is aangegeven dat er nieuwe IV-ondersteuning beschikbaar zou moeten komen.

De 'CIO-agenda' van de Belastingdienst geeft daarbij de richting en aanpak om die noodzakelijke verbetering te realiseren. De IV-keten verstevigen, versnellen en vernieuwen is als doel geformuleerd. Reeds bij het benoemen van bovengenoemde ambities, is de complexiteit en taaiheid van IV-ontwikkelingen onderkend. Tegelijkertijd werd en wordt de noodzaak om deze ontwikkelingen te laten slagen, breed gedragen.

De uitdaging is om een juiste balans te houden tussen het nastreven en in gang zetten van de genoemde ambities en de zorg voor stabiliteit en continuïteit van de bestaande IV voorzieningen.

5.2 Waar staan we nu?

De huidige informatievoorziening voor medewerkers van Belastingen kenmerkt zich door een totaal versnipperd applicatielandschap. Sommige applicaties zijn meer dan 30 jaar oud, en ontworpen met het belastingmiddel centraal – en niet het ondersteunen van de medewerker in zijn werkzaamheden. Met de toenemende behoefte aan digitale informatie zijn applicaties steeds verder uitgebreid en nieuwe applicaties toegevoegd. Soms kon de IV-keten niet aan de vraag voldoen, en is de informatiebehoefte ingevuld met Lokaal Ontwikkelde Applicaties (LOA's).

De versnippering heeft grote gevolgen. Door complexiteit en verouderde technologie kan de continuïteit niet worden gewaarborgd. Het raadplegen van verschillende systemen kost veel tijd en dus geld. Kleine verbeteringen aan bestaande systemen volstaan niet om de gevolgen van de versnippering op te heffen. Daarom is gekozen voor een radicale vernieuwing van de IV voor medewerkers, die bestaat uit een aantal samenhangende onderdelen:

- Digitale Werkruimte Medewerker,
- die toegang geeft tot informatie in Digitale Administraties,
- en samengesteld is met Standaard ICT Bouwblokken
- die goed met elkaar zijn geïntegreerd.

De basis voor de digitale werkruimte voor de medewerker op kantoren is in 2015 gereed.

5.2.1 De portfolio

De traditionele ontwikkelportfolio is initieel flink gevuld geweest. Dit heeft eind 2013-begin 2014 geleid tot herbezinning op concernniveau. De vraag hoeveel wijzigingen we aankunnen, wat verantwoord is om aan onze legacy-systemen te wijzigen en in welk tempo, en welke foutpaden we onder controle hebben, zijn zaken die mede door recente gebeurtenissen in een ander daglicht zijn komen te staan. Dit heeft geleid tot een herbezinning op de haalbare omvang van het portfolio.

Gerealiseerd:

Medewerkersondersteuning

- Uitrol DWB werkplekken (Digitale Werkruimte Belastingdienst) is in 2012 gestart en in april 2014 afgerond.
- Met invoering van DWB is een basis gelegd voor het beschikbaar komen van webbased toegang tot applicaties. Dat vormt vanuit de techniek een basis voor Het Nieuwe Werken.
- Concentratie werkprocessen is in gang gezet. In beginsel ondersteund met bestaande IV voorzieningen.

Handhavingsregie

Diverse klantbeelden Vastgoed, Kasopbrengsten, Verhaalsmogelijkheden en Werkstroombesturing ANBI.

Digitale Belastingdienst

- App ontwikkeling, waaronder de deurwaarders-app en de app voor Fiscale surveillance (pilot).
- Digitalisering aktenverkeer notariaat Belastingdienst (WUR) (2013).
- Digitale aangifte schenk- en erfbelasting (2013).
- Versnelling Definitieve Aanslag (2012).
- Online aangifte IH proces.
- Digitalisering en rationalisatie niet in Nederland belastbaar inkomen (NINBI).
- Massaal corrigeren IH proces.
- Werkstroombesturing LIC 2013.
- Faciliteren pilot Veldtoets 3.0.

Overige resultaten

- Bankenbelasting.
- Aanpassing Oldtimer regeling.
- Uitfasering van ca 700 LOA's (vanaf 2012): er zijn er nu nog ca 160.
- De applicaties en de LOA's zijn Windows-7 proof gemaakt,
- XBRL (vanaf 2013).
- SEPA (2013).
- Business Continuity Management op de kaart gezet (2013).
- Invoeren Ibabs voor papierloos vergaderen

Verbetering kwaliteit gegevens binnen SMP

- Er wordt een pilot uitgevoerd samen met de gemeente Rotterdam die is gericht op de verbetering van de basisregistratie gegevens van personen en gebouwen.
- Er wordt gewerkt aan de verbetering van terugmeldproces aan GBA.
- Bij de invordering wordt gebruik gemaakt van de inkijsfunctie van Suwinet waarin gegevens van burgers bij andere overheidsorganisaties of basisregistraties zijn opgeslagen. Zo zijn de meest actuele gegevens beschikbaar, waardoor een hogere effectiviteit en efficiency wordt bereikt in het proces loonvordering.

5.2.2 Innovatie

Gedurende de planningsperiode is er geïnvesteerd in de randvoorwaarden om informatiegestuurd toezicht en effectmeting vorm te kunnen geven. Binnen de IV-keten zijn er grote stappen gezet op het gebied van innovatief gebruik van gegevens, zowel ten behoeve van toezicht als van bedrijfsvoering.

Binnen de stafdirectie Bedrijfsvoering heeft het nieuwe expertisecentrum BI&A (Business Intelligence and Analytics), voortbordurend op de incassoketen, nu hard- en software, mensen en kennis zodanig beschikbaar dat er resultaten op het gebied van informatiegestuurd toezicht geboekt kunnen worden. Hierbij gaat het enerzijds om sturing- en verantwoordingsinformatie, maar anderzijds ook om analyses ten behoeven van fraudebestrijding.

Een bijzonder onderdeel binnen de directie Bedrijfsvoering vormt de "broedkamer", waarbij in nauwe samenwerking met de LTO innovatie plaatsvindt die gericht is op het realiseren van verbeteringen in informatiegestuurd toezicht. De eerste resultaten op het gebied van ondersteuning van de inning en vervanging van de selectiemodules zijn aansprekend. Het programma is gestart om het innovatievermogen van Belastingen structureel te verhogen en dit te borgen in de organisatie. Met een focus op het realiseren van concreet en meetbaar resultaat. Met een zogenaamde 'innovatiepijplijn' wordt de realisatie van een innovatie, van idee naar implementatie, gecontroleerd gestuurd. Dit gebeurt samen met de business en op kortcyclische wijze. Bij gebleken positieve resultaten neemt de Program Board, waarin de landelijke directeuren zitting hebben, een besluit over de verdere implementatie binnen Belastingen.

Gekoppeld aan de ontwikkeling en implementatie van innovaties wordt samengewerkt met de lijndirecties om concrete verbeteringen aan te brengen in het primaire proces, waarbij gebruik wordt gemaakt van de relevante LEAN methodes en technieken. Goede samenwerking met IM en de IV-keten is voorwaardelijk voor de beschikbaarheid van gegevens en het gebruik met ondersteunende hard- en software.

Gerealiseerd:

- Identificatie van mogelijke innovaties vindt plaats binnen het Business Intelligence & Analytics team, die op basis van geavanceerde statistische tooling voorstellen doen voor te verbeteren processen. Mogelijke innovaties kunnen ook komen van externe partners met wie samenwerkingsverbanden zijn opgezet om innovaties te ontwikkelen en te implementeren.
- In de afgelopen maanden is een achttal innovaties op het gebied van inning, toezicht en fraude geselecteerd om ontwikkeld en beproefd te worden, waarmee de regie op handhaving en op invordering verder wordt versterkt. Kenmerk van deze innovaties zijn dat deze gebaseerd zijn op nieuwe inzichten in de samenhang van de diverse processen in een voortbrengingsketen. Op basis van het Incasso Ketenmodel zijn twee producten in de pilotfase gebracht; 'debiteuren in beeld' en 'dynamisch monitoren op verhaal mogelijkheden bij debiteuren'. Tevens lopen er innovatie projecten op de OB en IH.

5.2.3 Ontwikkeling in architectuurprincipes binnen de Belastingdienst

Binnen de verschillende geledingen van de IV-organisatie van de Belastingdienst is een oplossing in zicht gekomen waarmee enerzijds de druk op de portfolio beheerst kan worden, en tegelijkertijd wel ruimte wordt gemaakt voor noodzakelijke IV-ondersteuning bij het verbeteren van de efficiency en effectiviteit van de handhavingprocessen.

Uitgangspunt is dat de transactiesystemen van de Belastingdienst zo 'smal' mogelijk gehouden worden. Aanpassingen worden met name gedaan daar waar wet- en regelgeving dat noodzakelijk maakt. Hierdoor vermindert de druk op de ontwikkelportfolio.

De transactiesystemen en de gegevens worden zoveel mogelijk gescheiden. Door middel van een verbindende gegevenslaag wordt de vernieuwing van de IV voor medewerkers losgekoppeld van bestaande massale transactiesystemen en Digitale Administraties, zodat deze niet of slechts beperkt aanpassingen nodig hebben. Op deze manier worden twee zaken gerealiseerd. Enerzijds een structurele vermindering van de hoeveelheid query-werk bij BCA. Anderzijds de mogelijkheid om -met gebruik van standaard software- innovatieve ondersteuning van de kantoor- en handhavingprocessen binnen Belastingen vorm te geven.

Deze richting wordt momenteel in goede afstemming tussen enerzijds CIO(-office), IV-beleid, CAO/CIE en anderzijds IMB en BI&A uitgewerkt en vastgesteld.

5.2.4 Casus: Innovatie in de invordering

De inning verdient specifieke aandacht in deze mid-term review. Dit is een proces waar we -mede door de economische omstandigheden - veel aandacht aan moeten besteden. Het is ook een proces waar de veranderingen die we voorstaan in de volle breedte zichtbaar worden. Het gaat niet alleen om het aanpakken van de automatiseringssystemen, maar ook van de onderliggende architectuurprincipes, de handhavingconcepten en het oppakken van ketenregie.

Recentelijk is geconcludeerd dat het automatiseringsprogramma ETPM niet de weg is om de langverwachte verbetering van onze IV te kunnen realiseren. Tegelijkertijd worden we door de omgeving aangesproken op de vraag "hoeveel er oninbaar geleden wordt" en hebben we dagen dat de productie niet plaats kan vinden vanwege verstoringen. Bakhouders en commiezen hebben aanzienlijke voorraden en we werken niet in de actualiteit.

Na de stopzetting van het programma ETPM is er hard gewerkt aan een roadmap inning. Deze beschrijft op het niveau van de Belastingdienst wat we in de inning voor vraagstukken hebben en welke stappen we gaan zetten. De roadmap is in concept gereed, en in deze mid-term review vertalen we al door wat dit voor inning binnen Belastingen gaat betekenen. De roadmap zet in op de volgende drie sporen, die parallel uitgevoerd gaan worden.

Spoor 'Stabiliseren van de transactiesystemen'

Op dit moment is B/CA voor de productie afhankelijk van grote aantallen LOA's. Een op zich

begrijpelijke situatie, aangezien er lang geanticipeerd is op een totale vervanging van alle inningssystemen. LOA's waren op dat moment een verantwoorde tijdelijke oplossing.

In de algemene ontwikkeling van het denken over architectuur binnen de Belastingdienst, en ook specifiek de architectuur voor de inningssystemen, past het om de huidige transactiesystemen als COA en INL te stabiliseren. Hierbij wordt als eerste productiebesturing en fouterstel goed ingericht. Op deze terreinen worden LOA's vervangen door robuuste en beheerste oplossingen.

Verder worden de systemen ontdaan van functionaliteiten voor handhaving, die ook separaat kunnen worden gerealiseerd door middel van gecontroleerde innovatieve oplossingen.

Dit spoor vraagt veel inspanning van IM/B als lead-IM, van B/CA en van de IV-keten. Als resultaat gaan we een stabiele, robuust werkende set van transactiesystemen in de inning bereiken.

Spoor 'Realiseren van snelle verbeteringen in de inning'

Parallel gaan we verbeteringen realiseren. Gebaseerd op de ervaringen van "het jaar van de invordering" en de eerste concentratiestappen binnen SMP hebben we in de roadmap een aantal concrete verbeteringen geformuleerd die we op korte termijn kunnen gaan realiseren.

Het begrip "oninbaar lijden" is weliswaar ingeburgerd binnen de Dienst, maar geeft – zeker naar buiten toe – een volstrekt verkeerde indruk. Daarom moeten we het niet meer zo noemen. We laten zoveel mogelijk vorderingen in het massale proces verwerken, en halen uitsluitend die naar de inning binnen Belastingen waar een bewuste inzet van invorderingsinstrumenten zinvol is. Daarbij gaan we in de actualiteit werkend aan de slag, en op het moment dat er geen verhaalmogelijkheden blijken te zijn, worden vorderingen overgedragen aan een centrale plek binnen Belastingen. Hier wordt door middel van intelligence debiteurgericht bewaakt of er nieuwe verhaalmogelijkheden ontstaan, waarna opnieuw actie genomen wordt.

De noodzakelijke innovatieve intelligence is al ontwikkeld. Deze wordt op korte termijn verder productierijp gemaakt. Hierbij gaat het onder andere om het verder verbeteren van de actualiteit van gebruikte gegevens, het inrichten van de beheerorganisatie en governancestructuur en het opleiden van medewerkers.

Deze ontwikkeling zetten we in beginnend met particuliere debiteuren en met MKB Klein. We dragen de incasso van openstaande vorderingen voor deze debiteuren over aan het LIC en zorgen daarmee dat bakhouders en commiezen binnen MKB zich op korte termijn kunnen gaan concentreren op de complexere MKB-ondernemingen. Om hen hierbij te ondersteunen, wordt op korte termijn een reeds beschikbaar gekomen debiteurgerichte informatievoorziening in productie genomen. Dit biedt een langjarig totaalbeeld van de debiteur en zijn relaties, al zijn vorderingen, genomen invorderingsmaatregelen en betalingen.

Om een en ander mogelijk te maken, wordt op korte termijn een derde vestiging van het Landelijk Incasso Centrum ingericht. We evalueren de resultaten van deze aanpak voortdurend en sturen waar nodig bij.

We zetten op grotere schaal een aantal invorderingsinstrumenten in die bijdragen aan de compliance van debiteuren. Hierbij gaat het onder andere om automatische incasso gerelateerd aan het verstrekken van betalingsregelingen, en het gebruik van moderne (digitale) betalingsvormen. Waar nodig passen we hiertoe regelgeving aan.

Spoor 'Werken aan structurele verbeteringen in de inning'

Naast het stabiliseren van de huidige transactiesystemen en uitfaseren van LOA's gaan we aan de slag met de structurele vernieuwing van onze inningssystemen. Hierbij nemen we de tijd om een goede architectuurdiscussie om toekomstbestendige keuzes te maken. Scheiding van transacties en informatievoorziening c.q. handhavingsfunctionaliteiten helpen om de nieuwe transactiesystemen zo beknopt mogelijk te houden. Dit draagt bij aan een aanpak waarbij we ernaar streven om de structurele vernieuwing stapsgewijs te kunnen gaan doen.

6. Ontwikkelingen in de segmenten

Concentratie van werkprocessen alleen is niet voldoende om de efficiency en effectiviteit van de uitvoering te borgen. Wel blijkt het een belangrijke randvoorwaarde om tot procesverbetering te komen. Via LEAN-methodiek wordt continu gewerkt aan verbetering van processen, de besturing daarvan, gedrag en leiderschap. LEAN wordt ook toegepast op de ketens aangezien de ketens waarin de Belastingdienst (samen)werkt alleen maar langer en belangrijker worden. Hierbij is kennis en support en kennis vanuit IMB noodzakelijk. Als we kijken naar de verschillende segmenten tekent zich het volgende beeld af:

6.1 SMP

Concentratie:

- Het Landelijk Incasso Centrum, met een vestiging in Amsterdam en Groningen, is in juli 2013 gestart. Inmiddels zijn 8 van de 13 regionale incassocentra in het LIC opgegaan.
- De concentratie van het Klantbeheer is eind mei 2014 gestart.
- De geconcentreerde Middelenadministratie start formeel per 1 oktober 2014 maar op diverse concentratielocaties zijn al medewerkers ingestroomd vanuit panden die gesloten worden.
- Het debiteurenpakket van het LIC wordt naast de particulieren uitgebreid met een deel van het klantenpakket van MKB. We besluiten tot de vorming van een 3e vestiging van het LIC, gezien de groei in de omvang van het werkpakket.

Procesverbetering:

- De meeste processen binnen SMP zijn herontworpen. Vervolgens zijn de processen geconcentreerd op een beperkt aantal locaties.
- Er is begonnen met het centraal verdelen en toedelen van werk aan de medewerkers. En conform een standaardwerkwijze afgehandeld. Voor elk proces staat een team kwaliteit en regie opgesteld dat erop toeziet dat het juiste werk op de juiste manier wordt afgedaan. De processen worden verder geoptimaliseerd met behulp van de LEAN-aanpak.

6.2 PDB

Concentratie:

- De eerste personele bewegingen hebben plaatsgevonden. PDB beweegt zich hierbij naar 4 concentratielocaties.
- Er is voor gekozen de dienstverlening niet op 4 locaties te concentreren, maar dicht bij de burger te houden. Op 20 locaties van Belastingen blijft baliebezoek mogelijk, zij het op afspraak. De vrije-inloop-balie is eind 2013 afgeschaft. Medio 2015 heeft PDB-dienstverlening de kantoren die gaan sluiten verlaten.
- Virtueel tenzij wordt binnen PDB situationeel beoordeeld. Vanwege het aard van werkzaamheden in de bezwaar en toezichtprocessen is -in de opstartfase- ervoor gekozen de medewerkers fysiek bij elkaar te plaatsen op de concentratielocaties. Het nieuwe werken wordt hierbij vormgegeven door het AGH-concept. De werkzaamheden van de klachtbehandelaars en van verweerders laat virtueel werken toe.

Procesverbetering:

- Het bezwaarproces is doorgelicht en er is een nieuw procesontwerp gemaakt. Dit procesontwerp is beproefd en succesvol gebleken. Het nieuwe procesmodel wordt in 2014 in alle bezwaarteams van PDB ingevoerd.
- Bij de behandeling van het particuliere segment op vier concentratielocaties wordt ook de LEAN-methodiek toegepast. Procesbesturing en -bewaking zal gaan plaatsvinden vanuit een centrale regiekamer, gevestigd in Arnhem.
- In de periode van februari tot en met april 2012 is pilotgewijs onderzocht wat de mogelijke verbetereffecten op de dienstverlening zijn bij intensievere samenwerking tussen PDB en Beltel.

- Daarnaast is samen met de BelTel een leercirkel ingericht, met als doel het kwaliteitsniveau van de BelTel te verhogen. Alle acties hebben het doel de klant direct (in één klantcontact) het juiste antwoord te geven en zodoende het aantal terugbelafspraken (SBA's) verder terug te dringen.

6.3 MKB

Concentratie:

- MKB gaat op termijn terug naar 19 kantoren. Het plan voor de inrichting van de kantoren is in de besluitvormende fase. Dit plan voorziet in splitsing tussen basisteams, die op alle kantoren komen, en specials die op een beperkt aantal plekken in het land worden gepositioneerd.

Procesverbetering:

- Inzake het LEAN-traject is met name ingezet op het subsegment starters. Vanwege de heroriëntatie van het MKB zal de LEAN-aanpak samen met de eerste fase van de inrichtingsaanpassing per 1 januari 2015 met behulp van LEAN-coaches verder gestalte worden gegeven.
- In de actualiteit komen m.b.t. inning als onderdeel van de roadmap inning en het ter behandeling overdragen van een deel van de debiteurenportefeuille aan het LIC.

6.4 GO

Concentratie:

- GO gaat terug van 34 locaties naar 11 concentratielocatie waaraan de overige locaties als donorkantoren worden verbonden. Afgelopen periode is per bestuurlijk verband in een (concept) plan van aanpak beschreven hoe de concentratie naar de concentratielocaties wordt vormgegeven. Voorafgaand aan de feitelijke concentratie van het werkpakket wil GO virtuele samenwerkingsverbanden vormen. Zo moet de (bedrijfs-) continuïteit en kwaliteit van de klantbehandeling en de personeelsontwikkeling gewaarborgd worden en medewerkers, voorafgaand aan de feitelijke concentratie, een gevoel van een thuisbasis worden gegeven.

Procesverbetering:

- GO geeft met CSA (control self assessments) op teamniveau in de lijn van LEAN-invulling aan de teamontwikkeling. Op basis van vragenlijsten, interviews en workshops worden door team en procesbegeleiders sterke en minder sterke elementen (risico's) binnen het team signaleerd en uitgediept. Het team gaat na afloop van een CSA met een verbeterplan "op maat" aan de slag. De uitvoering van het plan wordt gemonitord door de

7. Wat staat ons nog te doen?

7.1 De afgelopen periode voor medewerkers

Kijkend naar medewerkers van Belastingen zijn er voor veel van hen in de afgelopen periode aanzienlijke veranderingen geweest. Verandering in locatie, werkzaamheden, prioriteiten in handhaving of manieren waarop werkzaamheden met IV ondersteund worden.

Centrale vragen voor veel medewerkers in deze periode waren persoonlijk van aard. Wat gebeurt er met een gebouw? Waar kan ik eventueel naartoe? Welk werk gebeurt straks waar? Welke consequenties heeft dat voor woon-werk verkeer en hoe wordt ik daarin gefaciliteerd? Opleiding en omscholing waren vaak gedurende kortere of langere periode nodig en vroegen wat van de combinatie werk-privé. Anderen zagen dat ze het werk met minder collega's moesten doen, of kregen er begeleidings- en opleidingstaken bij.

Belangstellingsregistraties, plaatsingen en het nieuwe fenomeen flexpool hebben allemaal veel aandacht gevraagd. Aan de andere kant waren er ook zorgen over continuïteit, over de vraag of we de nieuwe ITI-doelstellingen konden realiseren. Nieuwe wet- en regelgeving en de complexiteit daarvan waren onderwerp van gesprek.

We zien nu de eerste delen van Belastingen in een nieuw evenwicht komen. Het al vaker genoemde LIC is een eerste voorbeeld van een geconcentreerd proces. Maar zo zijn er ook voorbeelden binnen bezwaren in Den Haag en zijn er gebouwen zoals Arnhem waar we de nieuwe situatie bijna bereikt hebben. Iedere keer is daarbij zicht- én meetbaar dat de beoogde efficiency-doelstellingen bereikt worden.

Er staat nog een stevige opgave te wachten met de verhuisbewegingen en de concentratiestappen die in 2015 gepland staan. Tegelijkertijd lijken ervaringen tot nu toe erop te wijzen dat de aanpak realistisch gevonden wordt.

7.2 De afgelopen periode voor management

Ook voor het management heeft de afgelopen periode een grote verandering betekend. Daar waar sturing binnen de regio plaatsvond, of men rollen binnen een collegiaal management team uitoefende, is de overgang naar de plek van aanzienlijk geweest. Centrale vragen zijn wat de verantwoordelijkheid van een manager nu geworden is, welke rol hij heeft in de planvorming, uitvoering of evaluatie, en 'welke ruimte er is' en waar hij op aangesproken wordt.

De gekozen organische veranderaanpak bracht met zich mee dat medewerkers regelmatig vragen hadden waarop het antwoord nog niet bekend was. En de keuzevrijheid van medewerkers bracht met zich mee dat op voorhand niet helder was met wie het werk gedaan moest worden. Al met al een periode die ook voor management zeker niet als gemakkelijk gezien kan worden.

De grote richtingen uit het MLTP zijn veelal vanuit het managementteam neergezet. Gezien de complexiteit van de keuzes, waarbij veel factoren over segmenten meegewogen moesten worden, was dit een logische stap. De tweede periode van het MLTP zullen we met elkaar moeten gaan uitvinden welke vraagstukken we structureel op welk niveau willen gaan managen. Een discussie over enerzijds bevoegdheden en verantwoordelijkheden, maar anderzijds nog veel meer over nieuwe mogelijkheden voor binding aan en met werk, organisatie en medewerkers.

7.3 Medezeggenschap

Bij de start van de planningsperiode is ervoor gekozen de verkiezingen van de medezeggenschap nog een keer vanuit een regionale oriëntatie te organiseren, maar het gesprek met bestuurder en management via een gelaagd mechanisme uit te voeren. Hierbij staat centraal het gesprek tussen bestuurder en GOR /respectievelijk OR Stafdirecties. Vanuit regionale OR'en worden lokale

belangen op het gebied van huisvesting en arbeidsomstandigheden met lokaal management besproken. Hiertussen functioneren breed samengestelde klankbordgroepen per segment en staf die met de betrokken (landelijk) directeurs inhoudelijke ontwikkelingen afstemmen.

Bij deze contacten tussen bestuurder, management en medezeggenschap heeft de afgelopen jaren participatieve interactie voorop gestaan. Vroegtijdige betrokkenheid bij de planvorming en een vinger aan de pols bij de uitvoering, zijn zaken die veel opgeleverd hebben.

Bij de evaluatie van de besturing van de organisatie, zal het managementteam Belastingen bezien op welke wijze een definitieve, op de zeggenschap binnen de organisatie aansluitende vorm tot stand gebracht kan worden en welke wijzigingen in de medezeggenschap daartoe aangebracht moeten worden. Uiteraard binnen de kaders die aangegeven worden door de Wet op de ondernemingsraden. In dialoog met de medezeggenschap zal verkend worden welke vorm van medezeggenschap het best bij het besturingsmodel past en wat dit voor de inrichting van de medezeggenschap gaat betekenen.

7.4 Oriëntatie van management en medewerkers

Als we nu halverwege het verandertraject vooruitkijken zien we twee oriëntaties voor medewerkers en management binnen Belastingen verschijnen, die elk hun specifieke aspecten hebben.

In de transactieprocessen

Binnen SMP en grote delen van PDB is sprake van grote *transactiestromen* die vragen om een logistieke oriëntatie. Klantregistratie, bezwaarbehandeling, middelenadministraties etc. zijn processen waarbij de ontwikkeling van de geconcentreerde werkzaamheden in ketens uitgevoerd worden met andere onderdelen van de Belastingdienst. Hierbij is het niet meer voldoende om het eigen werk goed te doen, maar wordt de ketenoriëntatie leidend. Welk werk komt eraan, welk deel doet BCA of BelTel en hoeveel komt er naar Belastingen, wat zijn dat voor werkzaamheden en wat voor aanpak en capaciteit vragen die? Hoe weten we of de uiteindelijke beleving van een belastingplichtige het gewenste effect op de compliance heeft, en wat voor lessen zijn er te trekken voor toekomstige activiteiten?

Allemaal vragen waarvoor een verkenning nodig is met medewerkers en management van SMP en PDB. Wat vraagt dit van ons, wat voor uitdagingen geeft dit en waar zit de erkenning en voldoening? Hoe wordt samenwerking in de keten vormgegeven en wat hebben we daarvoor nodig, bijvoorbeeld qua informatie en instrumenten? Maar nog veel meer de vraag hoe resultaten en bijdragen in zo'n keten gevoeld en beleefd kunnen worden in een organisatie die historisch gezien een grote oriëntatie op het eigen organisatieonderdeel heeft. Hoe werken we samen en maken we keuzes? Daarbij wordt het resultaat gedefinieerd door de uiteindelijke uitwerking op de belastingplichtige. Een organisatieonderdeel kan zijn werk dan ook alleen goed hebben gedaan als het automatisch rekening heeft gehouden met – of vanzelfsprekend aangesproken is op – de belangen van het geheel. Hoe kunnen managers en medewerkers van SMP en PDB hierin een binding met de organisatie en met het werk vinden die voldoening geeft en wat voor aanpak is er nodig om dit in het tweede deel van de MLTP-periode inhoud te geven?

In de toezichtprocessen

Binnen GO en MKB, en het toezichtdeel van PDB en SMP komt handhavingsregie voorop te staan. Het samen maken van keuzes, handhavingsplannen bespreken en landelijk vaststellen in interactie tussen management en medewerkers op alle niveaus wordt cruciaal.

Onze medewerkers zijn elke dag bezig met handhaving. Met hen zullen we als lijn gedurende de totstandkoming van een handhavingsplan intensief moeten verkennen welke nalevingstekorten we zien, welk pakket van maatregelen we zouden kunnen nemen en hoe we daarbij kunnen komen tot een evenwichtig plan. Iedere medewerker zal vanuit zijn of haar eigen waarneming op een deel van de belastingplichtigen het gevoel hebben dat we 'daar meer moeten doen'. Een logisch en begrijpelijk gevoel vanuit commitment aan ons werk. Het gesprek voeren over het geheel van de belastingplichtigen, welke vraagstukken we zien die evenzeer aandacht vragen, en het zoeken naar feedback op mogelijke keuzes en aanpakken, is echter cruciaal om een handhavingsplan zo goed mogelijk te maken, maar vooral ook om het 'van ons allemaal' te laten worden. Doel is te komen

tot een evenwichtig plan waarbij goed uitlegbaar is waarom we keuzes hebben gemaakt, waarom we bepaalde toezichtactiviteiten met een bepaalde intensiteit doen en wat de toegevoegde waarde van iedere medewerker in het geheel van het toezicht is. Hierbij komt de vraag hoe we dit proces vorm gaan geven. Een aanhaking bij het begrotingsproces ligt hierbij voor de hand, zodat we onszelf dwingen om met een vaste ritmiek deze cyclus te doen.

De andere stakeholder die we in het proces van handhavingskeuzes meer mee moeten nemen is de politieke omgeving. Ons beeld van geconstateerde nalevingstekorten, de mogelijke prioriteiten en te nemen maatregelen zullen we in dialoog met de politieke omgeving moeten vaststellen. Ook tijdens de uitvoering van een eenmaal vastgesteld plan zullen we actuele ontwikkelingen in de maatschappij moeten kunnen doorvertalen naar onze handhaving. Op die manier komen we los van het denken in 'inslagen' en voorzien we dat het bij responsief handhaven vanzelfsprekend is dat we tijdens de uitvoering onze handhavingsplannen aanpassen als de wereld om ons heen verandert.

Management en medewerkers moeten de planvorming én uitvoering van toezicht weer meer samen kunnen doen. Daarom beleggen en sturen we werkzaamheden meer in de lijn en organiseren we minder projectmatig.

7.5 Oriëntatie voor de sturing binnen Belastingen

Gedurende de gehele periode van het MLTP heeft Belastingen te maken met een jaarlijks verder krimpend financieel kader. We hebben gekozen om zoveel mogelijk van de krimp in te vullen via besparingen op huisvesting, de bekende lijn 'liever mensen dan stenen'. De resterende bezuinigingen leiden tot een jaarlijks krimpend personeel kader.

Bij het begin van de planningsperiode heeft het managementteam Belastingen de historisch bepaalde verdeling van personeel over regio's, en daarbinnen naar discipline, als gegeven beschouwd. Bij het opstellen van het MLTP is ervoor gekozen zoveel mogelijk efficiency te realiseren in de transactieprocessen bij SMP en PDB om zodoende zoveel mogelijk toezichtcapaciteit bij MKB en GO te kunnen -blijven- realiseren.

De vertrekpunten voor SMP en PDB waren dus historisch bepaald, waarbij de aanname was dat door fundamenteel procesherontwerp, concentratie en logistieke sturing, en optimalisatie door middel van LEAN een efficiencywinst van tientallen procenten gerealiseerd kon worden. Kijkend naar de tussenstand van SMP geven de laatste inzichten aan dat deze inschatting juist was en dat op sommige processen de efficiencywinst zelfs groter gaat worden dan initieel geraamd.

Verdeling van capaciteit

Er is de afgelopen jaren consensus ontstaan over de prioritering binnen Belastingen. Transactieprocessen zoals bezwaar- en klachtenbehandeling, klantregistratie en invorderingsmaatregelen moeten gedaan worden, daarin hebben we geen keuze. Ongeacht de hoeveelheid werk of de daarvoor benodigde capaciteit. De enige sturingsmogelijkheden die we hebben binnen Belastingen zijn het maximaliseren van de efficiency van deze processen en het verplaatsen van medewerkers. Dienstbreed is binnen de ketens de hoeveelheid werk mogelijk nog wel wat te beïnvloeden. Verdergaande beïnvloeding is afhankelijk van bijstelling van wet- en regelgeving.

Dit leidt ertoe dat de logica ontstaan is dat de hoeveelheid capaciteit voor toezicht binnen Belastingen bepaald wordt door 'het personeel kader' minus 'de hoeveelheid medewerkers die nodig zijn voor transactieprocessen'.

Bij het bepalen van de inzet van deze beschikbare toezichtcapaciteit werd traditioneel gewerkt met een bottom-up tot stand gekomen handhavingsplan, met een vooraf bepaalde inzet op toezichtprojecten. Op dit moment is de eerste versie van een handhavingsplan nieuwe stijl in bespreking. Hierbij wordt op basis van een beeld van alle belastingplichtigen in Nederland en de daarbij vastgestelde nalevingstekorten een integraal handhavingsplan gemaakt over de verschillende segmenten heen. Hierbij worden integrale keuzes gemaakt over thematische prioriteiten, de aangiftebehandeling, fraudebestrijding en de inzet van verschillende

handhavingsinstrumenten en personele capaciteit. Enerzijds kunnen medewerkers worden betrokken bij de conceptkeuzes, en anderzijds kan de concept-verdeling van de toezichtcapaciteit met de politieke leiding worden gewisseld.

In onze discussie over onze keuzes moeten we de gezamenlijke opgaven bekijken. Wat voor handhaving is nodig, en wat er gebeurt bij belastingplichtigen, 'op de deurmat', in de massale en in de gerichte aanpakken? In onze verantwoording naar ☐ en politiek zullen we onze keuzes beter moeten kunnen uitleggen. Waar mogelijk moeten we keuzes vooraf delen, maar in elk geval moeten we ze achteraf kunnen verantwoorden. Een verantwoording die integraler wordt en minder focust op individuele verantwoordingsaspecten.

Uitvoeringstoetsen

Bij nieuwe taken kijken we naar de consequenties die dat heeft. Welke belastingplichtigen worden geraakt, welke nalevingstekorten zijn mogelijk te verwachten, welke dienstverlening dan wel handhaving hebben we daarvoor nodig. Dit heeft consequenties voor de personele capaciteit en mogelijke IV.

Wanneer de uitvoeringstoets betrekking heeft op transactiewerkzaamheden zal de daadwerkelijk benodigde capaciteit ingezet moeten worden. Wanneer de uitvoeringstoets betrekking heeft op toezichtwerkzaamheden zal de uiteindelijke capaciteitsinzet op dat onderwerp bepaald worden binnen het grotere geheel van de jaarlijkse prioritering in het handhavingsplan.

Uitvoeringstoetsen vragen noodzakelijkerwijs aannames en inschattingen. Deze worden binnen Belastingen gemaakt door verschillende experts, vanuit zowel de staf als de lijn. Belastingen weegt bij de opstelling van uitvoeringstoetsen een aantal factoren. Hierbij gaat het om zaken als ervaringscijfers, beschikbaarheid van gekwalificeerde medewerkers, eventuele IV investeringen. Het risico bestaat dat bij een te lage capaciteitsinschatting ex ante van transactie- of toezichtwerkzaamheden er uiteindelijk ingrepen gedaan moeten worden ten koste van de totale capaciteit voor het toezicht. Evaluatie ex post van uitvoeringstoetsen, met betrokkenheid van bijvoorbeeld de ADR, kan bijdragen aan transparantie ten aanzien van de benodigde capaciteitsinzet.

Tot slot

Kijkend naar waar we vandaan komen in 2011, waar we op dit moment staan en wat er voor ons ligt hebben we in deze mid-term review geprobeerd een aantal vragen te behandelen:

- zijn de doelstellingen van het MLTP nog steeds onveranderd?
- wat leren we als we de verandering tot nu toe evalueren?
- zijn er nieuwe factoren om rekening mee te houden.?

De voorliggende tekst gaat hier dieper op in, maar kort gezegd houden we vast aan onze koers zoals in het MLTP beschreven. Het feit dat dit geen 'blauwdruk' is heeft ons ruimte gegeven om in te kunnen spelen op nieuwe ontwikkelingen en onvoorziene omstandigheden. Er valt zeker het nodige te leren van de stappen die tot nu toe zijn gezet, waarbij we de ervaring die is opgedaan bij bijvoorbeeld concentratie nu breder kunnen gebruiken. Het verandertempo 'stap voor stap' past goed gezien de omvang en impact van de veranderopgave en de borging van continuïteit.

Randvoorwaarden en aandachtsgebieden

Om realistische stappen richting toekomst te kunnen zetten, hebben we gekozen om 'niet te gaan lopen' als de benodigde randvoorwaarden niet geregeld zijn. Zo voorkomen we dat deze visie slechts een fraai vergezicht blijft. Het gaat om ambitie én realisme. We hebben ervoor gekozen de volledige planperiode 2011-2015 te gebruiken. Tegelijkertijd zou dit kunnen leiden tot het ontbreken van een gevoel van urgentie. Daarom blijft het belangrijk een agenda te hebben met tussendoelen en concrete acties. Randvoorwaarden, die we in de tijd moeten managen, spelen onder andere op het terrein van:

- Continuïteit
- Compliance
- Medewerkers, medezeggenschap en georganiseerd overleg
- Imago
- Verandervermogen van de Belastingregio's
- IV-randvoorwaarden
- Implementatiekosten
- Kosten van sociaal flankerend beleid
- Intelligence

Recentelijk hebben we gezien dat continuïteit van onze massale processen een 'must' is, een gegeven waar we ons bewust van zijn en waar iedere dag heel hard aan gewerkt wordt. Hier zijn inspanningen nodig om de beheersing te verbeteren, onder andere door lokale applicaties (LOA's) uit te kunnen faseren, ketentesten verder te verbeteren en ruimte in de portfolio te maken, ook voor innovatie. Het verandervermogen van de IV-keten en de centrale portfoliobenadering van het MT Belastingdienst blijven daarbij aandachtspunten.

De vraag hoe we belastingplichtigen met onze massale processen 'op de deurmat' bereiken, welke dienstverlening we daar kunnen leveren en welke reacties dat oproept, is een zeer actueel onderwerp. Ook hierbij zullen we als Belastingen als onderdeel ons bewust moeten zijn van onze plaats en rol in de ketens en bijdragen waar we kunnen.

Betrokkenheid en draagvlak zijn essentieel voor een bestendig eindresultaat. Onze doelstellingen lijken nu, halverwege de planperiode, realistisch. De harde kant van de verandering, zoals huisvesting, digitale werkplekken, verplaatsing van medewerkers, is goed van de grond gekomen. Die kunnen we in de geplande periode afronden, waarbij in een aantal gevallen en bij bepaalde processen wellicht zelfs versnelling mogelijk is.

We kunnen en moeten daarnaast nu ruimte gaan nemen om zowel in de transactieketens als in de toezichtprocessen te zoeken naar een nieuwe manier om ons met dat werk te verbinden. Te zoeken hoe management en medewerkers op verschillende niveaus betrokkenheid kunnen hebben bij planning en uitvoering van werkzaamheden. Zich daarbij bewust kunnen zijn van hun rol in het geheel.

In 2011 hebben we onze capaciteit om te digitaliseren als risico gedefinieerd. Kijkend naar de ontwikkelingen in de afgelopen jaren hebben we hier met de ingezette architectuurrichtingen, de inzet op separate innovatietrajecten en de ondersteuning van mobiel werken grote stappen gezet. Het structureel vormgeven van deze richtingen levert veel beheersbaarheid op.

We hebben gemerkt dat het belangrijk is aandacht te blijven besteden aan de bestrijding van systematische vormen van fraude. Op het punt van fraudebestrijding zijn we veel scherper geworden. De hier voorkomende actoren en fenomenen veranderen voortdurend en vragen een permanente inzet. Hierbij zijn samenwerkingsvormen binnen de Belastingdienst en daarbuiten nodig om meer integrale analyse en bestrijding mogelijk te maken.

Recentelijk heeft de Staatssecretaris in een brief aan de Tweede Kamer nadrukkelijk aandacht gevraagd voor wet- en regelgeving. Een onderwerp dat de hele Belastingdienst raakt. Vereenvoudiging en uitvoerbaarheid zijn daarbij belangrijke zaken. Het is goed dat ook in de politieke omgeving hier voldoende bij wordt stilgestaan, met name bij nieuwe wetgeving. Intern wordt dit opgepakt door de Uitvoeringstoets nog steviger te maken.

Compliment

Deze mid-term review geeft een beeld van een organisatie in verandering: een grote organisatie met grote veranderingen. We beseffen dat deze verandering een stevige wissel trekt op onze organisatie, onze medewerkers, maar zijn bovenal trots op waar we op dit moment staan.

Vanuit een periode waarin 'blauw' onder druk stond zijn we aan de slag gegaan op basis van een gezamenlijk gekozen richting. De tussenstand is hoopgevend voor de periode die voor ons ligt. Daarbij is te merken dat zaken anders worden. We doen soms ander werk of denken daar over na, zitten op een andere locatie, hebben nieuwe collega's gekregen, kunnen ons werk door betere ondersteuning makkelijker of slimmer doen. Of 'anders' beter of minder betekent is niet voor alles en iedereen gelijk. Wat wel zeker is, is dat ons perspectief is veranderd. We zitten minder in de fase van plannen maken, maar geven er uitvoering aan. Van afwachten naar actie. Dat kost, maar geeft ook energie. Deze lijn zal de komende periode verder worden doorgetrokken.

We zijn samen op weg richting 2016, met alle hobbels en mooie ervaringen die daarbij horen. Bij deze een groot compliment voor alle collega's van Belastingen die hier dagelijks een bijdrage aan leveren, bedankt voor jouw inzet!

Namens het MT Belastingen

