Uitvoeringsorganisatie
Bedrijfsvoering Rijk
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Topstructuur Belastingdienst

Ministerie van Financiën

Datum: 6 juni 2017

Versie: Definitief versie 1.1

Colofon
BZK|UBR

mei 2017

[redacted] Belastingdienst):

Opdrachtnemer (BZK|UBR):

Belastingdienst:

BZK|UBR:

Inhoud

Inhoud **2**

Inleiding **5**

1. De opgave van de Belastingdienst **6**

1.1. Missie/ visie *6*

1.2. Uitgangspunten en criteria *7*

1.3. Proces totstandkoming rapport topstructuur *8*

2. Verbinding met kerndepartement **10**

2.1. Beleidscyclus *11*

2.2. Planning & Control *12*

2.3. Bedrijfsvoering *13*

3. Principes van sturing **15**

3.1. Lijnsturing (hiërarchisch) *15*

3.2. Ketensturing *17*

3.3. Sturing in de driehoek kaderstelling – uitvoering – ondersteuning *18*

4. Inrichtingsprincipes en –ontwerpkeuzes op hoofdlijnen 21

4.1. Inrichtingsprincipes *21*

4.2. Modelopbouw managementlagen organisatie *22*

5. Topstructuur **24**

5.1. Inleiding *24*

5.2. DG, pDG, Bureau DG *26*

5.2.1. Directeur-Generaal 26

5.2.2. Plaatsvervangend Directeur-Generaal 26

5.2.3. Bureau DG 27

5.3. Primair proces/ uitvoering *27*

5.3.1. Directie Douane 28

5.3.2. Directie FIOD 29

5.3.3. Directie Toeslagen 30

5.3.4. Directie Grote Ondernemingen 30

5.3.5. Directie Midden- en Kleinbedrijf 31

5.3.6. Directie Particulieren 31

5.3.7. Directie Centrale Administratie Processen 32

5.3.8. Directie Klantinteractie & -Services 32

5.3.9. Directie Informatievoorziening 33

5.4. Concernstaf *34*

5.4.1. Concerndirectie Control en Financiën 36

5.4.2. Concerndirectie Fiscale en Juridische zaken 37

5.4.3. Concerndirectie IV- en Databeheersing 38
5.4.4. Concerndirectie Uitvoerings- en Handhavingsbeleid .. 40
5.4.5. Concerndirectie Organisatie en Personeel 41
5.4.6. Concerndirectie Innovatie en Strategie..... 42

5.5. Corporate Diensten / SSO's 44
5.5.1. Corporate Dienst Vaktechniek..... 46
5.5.2. Corporate Dienst Datafundamenten en Analyse..... 47
5.5.3. Corporate Dienst Communicatie..... 48
5.5.4. SSO Financieel en Managementinformatie 49
5.5.5. SSO Facilitaire Dienstverlening 50
5.5.6. SSO Organisatie en Personeel..... 51
5.5.7. Switch 52

5.6. Bureau Investeringsagenda 53

5.7. Topstructuur en overleg Belastingdienst 54
5.7.1. Overlegstructuur Belastingdienst als geheel..... 54
5.7.2. Overlegstructuur driehoek kaderstelling – uitvoering - ondersteuning 57

5.8. Voorstel voor mandatering..... 58
5.8.1. Financieel..... 58
5.8.2. Organisatie..... 58
5.8.3. Personeel 59
5.8.4. Huisvesting 59

5.9. Enkele veranderingen nader belicht 59

6. De structuur werkend krijgen..... 61

6.1. Hoe krijg je de structuur werkend, wat is daarvoor nodig aan samenwerking en leiderschap. 61

6.2. Rijksbrede visie op leiderschap..... 61

7. Vervolgproces..... 64

7.1. Inleiding..... 64

7.2. Werken met kwartiermakers (white sheet aanpak) 64

7.3. Implicaties van de nieuwe topstructuur voor de inrichting van de medezeggenschap. 65
7.3.1. Aansluiting bij DOR Financiën 65
7.3.2. Wijziging medezeggenschapsstructuur Belastingdienst 66
7.3.3. Advies t.a.v. de inrichting van de medezeggenschapsstructuur 66

7.4. Tijdpad en vervolgstappen..... 67
7.4.1. Tijdpad 67
7.4.2. Plaatsingsproces 68

8. Bijlagen 70

Bijlage 8a Topformatie / functieindeling 71

Bijlage 8b Was-wordt-lijst Topformatie Belastingdienst 1-1-2018 130

Bijlage 8c Eigenaar, opdrachtgever, opdrachtnemer 133

8.1. Algemene noties..... 133

8.2. Suggestie nadere rolinvulling 134

Inleiding

Het functioneren van de Belastingdienst heeft ter discussie gestaan afgelopen jaar. In oktober 2016 is de Raad van Bestuur afgeschaft. Vervolgens is een tijdelijk MT Belastingdienst ingesteld. Het kabinet heeft in reactie op het rapport van de Commissie Onderzoek Belastingdienst (COB) aangegeven het SG / DG-model als besturingsmodel te hanteren. Dit rapport is hiervan de uitwerking. Het voorliggende rapport moet bezien worden in het bredere traject van de implementatie van alle aanbevelingen van de COB waar de ppSG invulling aan geeft.

Het rapport Topstructuur Belastingdienst is afkomstig van de hiertoe ingerichte projectgroep. Deze bestond uit een samenwerking van Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk (BZK|UBR) en de Belastingdienst. Essentieel, en het COB-advies indachtig, is de participatieve aanpak geweest waarin de samenwerking met het kerndepartement is opgezocht. In paragraaf 1.3 volgt meer over het proces waarlangs dit rapport tot stand is gekomen.

Hoofdstuk 1 geeft een uiteenzetting van de voor de topstructuur meest relevante criteria, gegeven het COB-rapport en de kabinetsreactie daarop. Hiermee wordt een beeld geschetst van de ontwikkelopgave, voorafgegaan door de permanente opgave voor de Belastingdienst.

Hoofdstuk 2 gaat in op de verbinding tussen het kerndepartement en de Belastingdienst in de vorm van de 3 door de DG Belastingdienst en de ppSG samen gedefinieerde koppelvlakken. Deze verbinding moet bijdragen aan een goede verankering van de Belastingdienst binnen het ministerie.

Hoofdstuk 3 vormt een weergave van wat de aanbevelingen betekenen voor de sturing binnen de Belastingdienst.

Hoofdstuk 4 bevat een opsomming van inrichtingscriteria, gebaseerd op de COB-aanbevelingen en de kabinetsreactie, alsmede op inzichten van de Bestuursraad van Financiën en de top van de Belastingdienst.

Hoofdstuk 5 vervolgens toont de nieuwe topstructuur, opgebouwd vanuit het primair proces, gevolgd door de inrichting van de Concernstaf en de Bedrijfsvoering.

Hoofdstuk 6 beschrijft het leiderschap, de cultuur en de samenwerking die gevraagd worden om de topstructuur werkend te krijgen.

Hoofdstuk 7 tot slot geeft richting aan het vervolgproces, inclusief (mogelijke) consequenties voor de medezeggenschap.

1. De opgave van de Belastingdienst

1.1. Missie/ visie

Het ministerie van Financiën werkt aan een financieel gezond Nederland. Het zorgt met de Belastingdienst – als onderdeel van het ministerie van Financiën - voor een groot deel van de inkomsten van de overheid en ziet aan de andere kant toe op een doelmatige besteding van het overheidsgeld.

De Belastingdienst voert daarin essentiële taken uit voor de Nederlandse samenleving: het innen van belastingen, het uitbetalen van toeslagen, het controleren van in- en uitgaande goederen en het innen van accijnzen en heffingen door de Douane, en de opsporing door de FIOD. Daarmee heeft de Belastingdienst een belangrijke maatschappelijke betekenis. Deze taken dienen op een onomstreden wijze en rechtstatelijk zuiver te worden uitgevoerd.

De Belastingdienst is sterk in ontwikkeling, op weg naar een toekomstbestendige organisatie, met op dit moment ruim 28.000 medewerkers. Modernisering van de interactie met burgers en bedrijven, informatiegericht toezicht en data- analyse staan centraal. De invloed van politieke, publicitaire en maatschappelijke dynamiek is ook voor de Belastingdienst de laatste jaren flink toegenomen.

Burgers en bedrijven moeten erop kunnen vertrouwen dat de Belastingdienst juridisch zorgvuldig handelt, ongeacht het financiële belang. De Belastingdienst dient wetnaleving te stimuleren om belastingopbrengsten zeker te stellen, moet uitvoerende processen (waaronder transactieprocessen en bezwaarbehandeling) altijd voor 100% uitvoeren en kan keuzes maken over de inzet van capaciteit waar het gaat om de toezichtsinspanning. Bovendien is sterke aandacht noodzakelijk voor het vasthouden en het herwinnen van het maatschappelijk en bestuurlijk vertrouwen in de Belastingdienst en de motivatie van medewerkers.

Dat vraagt nogal wat van het ministerie van Financiën als geheel en de Belastingdienst in het bijzonder. De Algemene Rekenkamer en de Commissie Onderzoek Belastingdienst constateren daarbij dat de Belastingdienst als concern onvoldoende zicht heeft op risico's.

Belangrijke risico's, vanuit het wezen van de Belastingdienst-organisatie, betreffen maatschappelijke uitvoeringsrisico's en financiële risico's. Bijvoorbeeld wanneer de inning van belastingen en uitbetaling van toeslagen in het geding komen en de (fiscale) rechtsstatelijkheid onvoldoende gewaarborgd kan worden. Ook de IV-organisatie kent de nodige uitdagingen. De continuïteit op de korte termijn is geborgd. Voor het borgen van de continuïteit op middellange termijn is het noodzakelijk het IV-landschap grondig te moderniseren. Ook de IV-organisatie zelf moet flexibeler en wendbaarder worden ingericht. Deze zaken moeten er

o.a. toe leiden dat het vermogen om wet- en regelgeving aan te passen in de systemen groter wordt. Voorts vragen informatiebeveiliging en data-eigenaarschap continu en in toenemende mate aandacht.

De Belastingdienst staat dus voor een grote opgave: terwijl het werk onomstreden moet zijn, moet de Belastingdienst verbeteren en de interne werkwijzen verrijken.

1.2. Uitgangspunten en criteria

Zowel het rapport van de Commissie onderzoek Belastingdienst (COB), de kabinetsreactie, de gevoerde gesprekken met de Bestuursraad van Financiën en met stakeholders van de Belastingdienst, bieden uitgangspunten en criteria voor het ontwerp van een passende topstructuur.

De volgende uitgangspunten en criteria vanuit de COB zijn gehanteerd:

- Invoeren van het rijksbrede sturingsmodel voor agentschappen en zbo's, waarbij de rollen van eigenaar (hoeder van de continuïteit van de uitvoeringsorganisatie), van opdrachtgever (verantwoordelijk voor de beleidsinhoud) en van opdrachtnemer (verantwoordelijk voor de uitvoering) worden onderscheiden.
- Het SG / DG-model als besturingsmodel hanteren.
- Een meer expliciete scheiding van beleid, uitvoering en control in de topstructuur. Waarbij control en toezicht zowel binnen de Belastingdienst verstevigd wordt, als in relatie tot het kerndepartement.
- In het MT de focus leggen op het primaire proces en het aantal managementlagen verkleinen.
- De borging van voldoende fiscale kennis in de topstructuur.
- In de sturing de relatie en verbinding versterken tussen going concern en vernieuwing.
- Inrichting van de interne beheersing, door het borgen van checks & balances binnen de reguliere organisatie van de Belastingdienst.

In reactie op het COB rapport heeft het kabinet besloten om een eigen begrotingsartikel voor de Douane te introduceren en een onderzoek in te stellen naar de positionering van de Douane. In afwachting van dit onderzoek is in deze topstructuur het uitgangspunt gehanteerd dat er niets verandert ten aanzien van de Douane en de positionering rechtstreeks onder de DG blijft, zonder hiermee een voorschot te willen nemen op de uitkomst van de positioneringsvraag.

Voor Douane geldt dat vooralsnog (zolang het positioneringsonderzoek loopt) de inrichting van de bedrijfsvoering ongemoeid wordt gelaten; FIOD gaat op termijn mee in de Belastingdienstbrede beweging. Met deze directeuren zullen nadere afspraken worden gemaakt over het tijdstip dat aansluiting bij de DGBD-brede lijn gerealiseerd zal zijn; voorlopige horizon is 2019.

Op basis van gesprekken met de SG en de leden van de Bestuursraad van Financiën en met directeuren en medezeggenschap van de

Belastingdienst, zijn aanvullend de volgende uitgangspunten en criteria gehanteerd:

- De Belastingdienst maakt een omslag van staf-/programma-/project- naar lijnsturing. Met andere woorden, de lijnsturing wordt hersteld zoals dat passend is bij het SG / DG-model.
- De veranderopgave waar de Belastingdienst voor staat wordt bij het primaire proces gelegd. Dit betekent dat elke primair proces directeur de verandering managet waar hij/zij voor staat.
- Aangezien het SG / DG-model als besturingsmodel wordt gehanteerd, is de opbouw als een "gewoon" directoraat-generaal met een DG en een pDG. In het directoraat-generaal verdwijnt het onderscheid tussen het huidige DG Bel en Belastingdienst.
- De structuur moet verbinding, samenwerking, eigenaarschap en accountability bevorderen.
- De invulling van de topstructuur kent taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden toe, om hiermee de wijze van sturen vast te leggen in de structuur.
- De opbouw van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, stelt de Belastingdienst in staat om een bepaalde manier van sturen te hanteren (werking van de structuur).
- Naast een topstructuur wordt ook aandacht besteed aan leiderschap en cultuur.
- De topstructuur gaat uit van het gemeenschappelijke met waar nodig aandacht voor lokale verschillen in context (eigen aard en cultuur van dienstonderdelen).

De Belastingdienst is van zichzelf al een organisatie die qua omvang en complexiteit permanent voor een opgave staat om het werk goed te organiseren.

Een heldere verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, moet de Belastingdienst in staat stellen om een duidelijke werkwijze en sturing te hanteren. Dit geldt zowel in de organisatie van de Belastingdienst alsmede met het ministerie van Financiën gelet op de invoering van het SG / DG-model.

Gezien deze behoefte wordt in dit rapport een topstructuur voorgesteld die bijdraagt aan een goede verankering van de Belastingdienst in het ministerie van Financiën.

1.3. Proces totstandkoming rapport topstructuur

Het voorliggende rapport is op een participatieve werkwijze tot stand gekomen. Dit komt ook tot uiting in de samenstelling van de projectgroep, waarin de inrichtingsexpertise van BZK|UBR is gebundeld met de organisatie-specifieke kennis van de Belastingdienst zelf.

Cruciaal punt in het rapport van de Commissie is de verbinding tussen partijen; de aanpak van de werkgroep laat zich dan ook kenmerken door een werkwijze waarbij op thema's multidisciplinaire bijeenkomsten georganiseerd zijn met interactie binnen en tussen onderdelen van de

Belastingdienst en het kerndepartement Financiën, om bij te dragen aan een goede verankering van de Belastingdienst in het kernministerie.
In de periode maart tot en met mei zijn de volgende activiteiten georganiseerd:

- Het met de MT's uit de tijdelijke overlegstructuur en de medezeggenschap van de Belastingdienst en met enkele leden van de Bestuursraad van Financiën bespreken van het plan van aanpak voor het ontwerptraject van de BD-topstructuur.
- Het houden van individuele interviews met diverse stakeholders van de Belastingdienst en van het kerndepartement.
- Het houden van koppelvlaksessies om meer zicht te krijgen op de koppelvlakken tussen de Belastingdienst en het kerndepartement (op het gebied van de fiscale beleidscyclus, HR, IV, Integriteit en BVA).
- Het houden van een heisessie met een aantal leden van de Bestuursraad van Financiën en de top-27 van de Belastingdienst om eerste richtingen van de topstructuur te verkennen. Ook was hierbij een delegatie van de medezeggenschap aanwezig.
- Het besprekingen van de voortgang en concept-topstructuur met de Bestuursraad, MT's van de Belastingdienst en met de medezeggenschap.
- Periodieke afstemming met de SG.
- Periodieke afstemming met DG BD, ppSG en Directeur Bedrijfsvoering SG-cluster.
- Periodiek (in)formeel overleg met de medezeggenschap.

Ten slotte, de topstructuur raakt in directe zin alleen de topfuncties; na besluitvorming hierover volgt per organisatieonderdeel een nadere uitwerking van de consequenties van de topstructuur. In termen van cultuur en werkwijze zal de nieuwe topstructuur een bredere uitstraling hebben op de Belastingdienst als geheel.

Op sommige dienstonderdelen heeft de topstructuur een grotere impact dan op anderen, deze onderdelen zijn dan ook intensiever besproken in de sessies / besprekingen dan onderdelen die stabiel zijn en niet of beperkt geraakt zullen worden door de nieuwe structuur.

2. Verbinding met kerndepartement

Het rapport van de COB bevat aanbevelingen die aan de gewenste ontwikkeling van de Belastingdienst richting geven. De ppSG van Financiën heeft de opdracht om de verankering van de Belastingdienst in het kerndepartement versneld aan te passen. De ontwikkeling van de nieuwe topstructuur van de Belastingdienst door de DG BD en de opdracht van de ppSG om de 13 aanbevelingen van de COB in samenhang te implementeren, liggen in elkaars verlengde en dienen nauw op elkaar aan te sluiten. Hiertoe heeft veelvuldig afstemming plaatsgevonden tussen de DG BD, ppSG en de projectleiding.

In de kabinetsreactie op het COB-rapport wordt al gemeld dat met de ontmanteling van de Raad van Bestuur en de invoering van het DG-model een eerste stap is gezet naar een andere topstructuur. Onderdeel hiervan is ook om de aansturing van het Directoraat-generaal Belastingdienst overeenkomstig de gebruikelijke aansturing van andere Directoraten-generaal in te richten.

De Belastingdienst vormt onderdeel van het ministerie van Financiën, met de SG in de hiërarchische positie van eigenaar, daarmee ambtelijk verantwoordelijk voor de continuïteit van de Belastingdienst.
Primair opdrachtgever is het Directoraat-generaal Fiscale Zaken, maar de Belastingdienst voert (als wetsuitvoerder) ook wetten uit in opdracht van andere departementen.
De DG BD is opdrachtnemer voor de Belastingdienst als geheel.
Zie bijlage 8c voor een algemene beschrijving van deze rollen. De verdere uitwerking van het eigenaar-/opdrachtgever-/opdrachtnemerschap vormt onderdeel van de opdracht van de ppSG, en valt buiten de scope van dit rapport.

Aan de verbinding tussen het kerndepartement en de Belastingdienst wordt vanuit beide kanten gewerkt. Door de DG-Belastingdienst en de ppSG van Financiën, belast met de implementatie van de 13 COB-aanbevelingen, zijn koppelvlakken gedefinieerd die de verbinding op hoofdlijnen moeten beschrijven:

- Beleidscyclus
- Planning & Control
- Bedrijfsvoering

Voor de beleidscyclus en de bedrijfsvoering zijn verschillende koppelvlaksessies georganiseerd, waarbij de verbindingen tussen kerndepartement en uitvoeringsorganisatie thematisch verkend zijn.
Voor planning & control is door een speciaal hiervoor ingerichte werkgroep Control & FEZ afspraken voorbereid die door de Bestuursraad bekrachtigd zijn, met vanzelfsprekend een bindende werking voor de nieuwe topstructuur van de Belastingdienst. Daarnaast werkt de Belastingdienst aan de implementatie van de aanbevelingen van de werkgroep Control en FEZ.

Op de drie koppelvlakken gaat zowel aan de zijde van het departement als bij de Belastingdienst het een en ander veranderen. In dit rapport focussen we op de topstructuur van de Belastingdienst. Voor de implementatie is het cruciaal dat de partners vanuit beide kanten van het koppelvlak samen optrekken om de verbindingen in te regelen.

Hierna worden de drie koppelvlakken nader uitgewerkt.

2.1. Beleidscyclus

Om te komen tot een normaal DG-model moet de Belastingdienst, zowel bij haar planning als bij de uitvoering van plannen en verantwoording daarover, hoogwaardige strategische en operationele agenda's hanteren waarbij het ministerie van Financiën en andere ministeries een belangrijke rol toebedeeld krijgen. Dat geldt voor de SG (in de rol van eigenaar), voor DGFZ (als primaire beleidsbepaler en opdrachtgever voor de Belastingdienst) en andere ministeries als opdrachtgevers voor respectievelijk Douane, Toeslagen en de FIOD.

De beleidscyclus betreft de inhoudelijke verbinding tussen het kerndepartement en de Belastingdienst. Het gaat om de kern van de opgave, de primaire taak van de Belastingdienst.

De inhoudelijke verbinding tussen het kerndepartement en de Belastingdienst is weergegeven in de vorm van een lemniscaat, met een beleidsbepalende taak voor DGFZ en een beleidsuitvoerende taak voor de Belastingdienst. Hierbij is de relatie tweerichting: van beleid naar uitvoering en van uitvoering naar beleid.

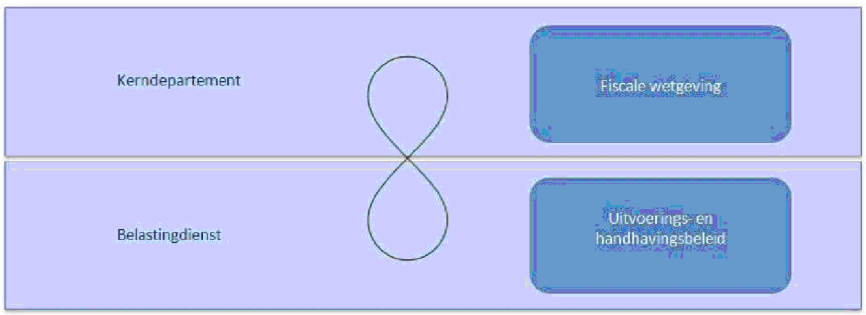


Fig.: Beleidslemniscaat ter illustratie

De koppelvlaksessie heeft enkele inzichten opgeleverd ter aanvulling en inkleuring:

- Bij de beleidsontwikkeling is de Belastingdienst betrokken door in opdracht van DGFZ na te gaan in hoeverre (nieuw) beleid uitvoerbaar en handhaafbaar is.
- Voor de beleidsimplementatie worden afspraken gemaakt hoelang en op welke wijze DGFZ betrokken blijft, mede gelet op open normen in de wetten, alsmede om betrokken te zijn bij eventuele opstartmoeilijkheden.

- DGFZ monitort de wetsuitvoering; vanuit de uitvoering levert de Belastingdienst signalen aan DGFZ ter bevordering van een betere wetsuitvoering.
- De Belastingdienst is verantwoordelijk voor het, in afstemming met DGFZ, opstellen en uitvoeren van het handhavingsplan. De Belastingdienst stelt DGFZ in staat mede te sturen op prioriteitstelling. DGFZ evalueert effecten van regelgeving en beleid waaronder de uitvoering en handhaving door de Belastingdienst.
- Waar nodig wordt, in afstemming met DGFZ, binnen de Belastingdienst het beleid van het ministerie vertaald naar uitvoeringsbeleid. Ofwel: een set regels, gericht op heldere en eenduidige wetsuitvoering.

Onderling zijn procesafspraken gemaakt om het koppelvlak tussen opdrachtgever en opdrachtnemer nader uit te werken en de verbinding te bevorderen. Op ieder moment moet duidelijk zijn wie de counterpart is, hoe vervanging geregeld is en wie in welke situatie betrokken moet worden.

De Belastingdienst wordt als wetsuitvoerder in deze in beginsel vertegenwoordigd door de concerndirecties Fiscale en Juridische Zaken en Uitvoerings- en Handhavingsbeleid (zie hoofdstuk 5 voor een toelichting op deze directies). De feitelijke beleidsuitvoering gebeurt Belastingdienst-breed; de concerndirecties vormen de schakel naar het kerndepartement.

2.2. Planning & Control

Het versterken van de verbinding op gebied van planning & control volgt rechtstreeks uit het COB-rapport. Op basis van aanbevelingen vanuit de hiervoor ingerichte werkgroep Control & FEZ heeft de Bestuursraad tot maatregelen besloten die moeten leiden tot de benodigde checks & balances in de aansturing. Hierbij wordt op het kerndepartement de rol van FEZ versterkt. Tevens worden kaders gesteld door FEZ en worden op basis daarvan eisen geformuleerd aan de managementinformatie.

Binnen de Belastingdienst wordt de functie van Control en Financiën stevig gepositioneerd. Voor het goed uitoefenen van de functie moet Control en Financiën, om de dgBD heen, in directe verbinding kunnen staan met FEZ. Andere maatregelen:

- Control en Financiën is vaste deelnemer aan het Directieteam van de Belastingdienst.
- Control en Financiën zal de hiërarchische aansturing verzorgen van de controllers in de dienstonderdelen. Deze controllers hebben zitting in de betreffende MT's.
- Zowel op niveau van de Concernstaf als in de reguliere dienstonderdelen wordt de controlfunctie gescheiden van de bedrijfsvoeringsfunctie.
- Is verantwoordelijk voor de integrale risico-analyse.
- Tot slot is Control en Financiën verantwoordelijk voor de functionele aansturing van de nieuwe SSO Financieel en Managementinformatie, dat de financiële administratie van de dienstonderdelen beheert.

De controlfunctie werkt volgens het principe van *three lines of defence*:

- Op uitvoerend niveau wordt goede uitvoering geborgd, versterkt door de control & financiën functie op concernniveau en per dienstonderdeel en door kwaliteitsborging op gebied van fiscaliteit en bedrijfsvoering.
- De directie FEZ van het Ministerie van Financiën gaat na of de uitvoering goed is.
- Onafhankelijk onderzoek door ADR, IRF of ARK.

Indien de checks & balances bij de onderdelen (eerste lijn) goed werken, kunnen minder controles/adviezen nodig zijn op basis van de werkzaamheden/analyse van FEZ (tweede lijn) en op basis van de controlewerkzaamheden van de ARK/ADR (derde lijn). Dat neemt niet weg dat FEZ en de ADR/ARK een eigen verantwoordelijkheid hebben voor de invulling van de toezichthoudende rol.

2.3. Bedrijfsvoering

Op het terrein van bedrijfsvoering[1] kan een aantal domeinen worden onderscheiden:

- HR
- Integriteit
- IV
- BVA
- Facilitair
- Communicatie
- Juridisch

Op al deze terreinen zijn (en worden nog) verschillende koppelvlaksessies georganiseerd[2] waarbij, analoog aan de beleidscyclus, een lemniscaat model staat voor de aanpak. Een meervoudige lemniscaat zelfs, omdat de beleidsontwikkeling op het bedrijfsvoeringsterrein in beginsel rijksbreed plaatsvindt. Afwijking van dit rijksbrede beleid kan alleen indien dit vanuit de aard van het primaire proces te beargumenteren is.

[1] Op het kerndepartement heeft het bedrijfsvoeringsterrein betrekking op de directies Bedrijfsvoering, Communicatie en Bestuurlijke en Juridische Zaken

[2] Sessies op de domeinen IV, HR, BVA en integriteit hebben inmiddels plaatsgevonden

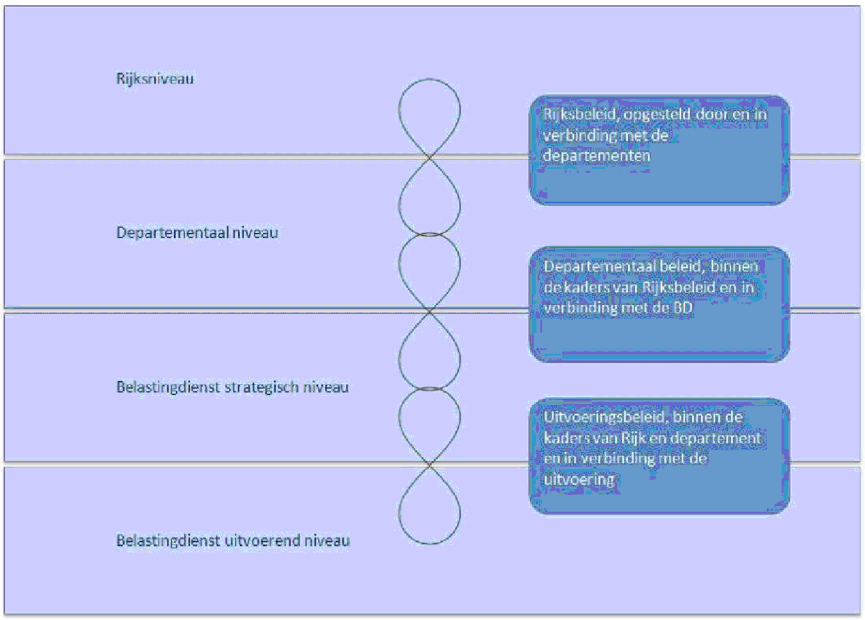


Fig.: Meervoudige lemniscaat voor de Bedrijfsvoering

De Directie Bedrijfsvoering is vanuit het kernministerie verantwoordelijk voor de domeinen HR, IV, BVA, Integriteit en Facilitair.
Daarnaast zijn de directies Communicatie en Juridische Zaken vanuit het kernministerie betrokken bij dit koppelvlak.

Aan de zijde van de Belastingdienst worden concerndirecties ingericht op gebied van Organisatie en Personeel alsmede IV- en Databeheersing.
De domeinen communicatie en facilitair zijn minder beleidsintensief, omdat hiervoor rijksbrede kaders vrijwel altijd leidend zijn. Daarom wordt de concerntaak vanuit de Belastingdienst hiervoor belegd bij de pDG, die daarbij kan worden ondersteund door de respectievelijke SSO-directeuren. Voor het juridische domein ligt er ook een relatie met Fiscale en Juridische Zaken.

De doorwerking van het rijksbrede beleid binnen de Belastingdienst wordt versterkt door de inrichting van SSO's, shared service organisaties waarvan medewerkers aan de dienstonderdelen service in nabijheid leveren via structurele werkverbintenissen.

3. Principes van sturing

In een organisatie, zeker zo groot en dynamisch als de Belastingdienst, is heldere sturing van het grootste belang. Duidelijk moet zijn van wie sturing wordt ontvangen en aan wie verantwoording wordt afgelegd. Zoals de kabinetsreactie op het COB-rapport al aangeeft is de belangrijkste conclusie van de Commissie dat een verbetering van de sturing en beheersing van de processen binnen de Belastingdienst en in relatie met het departement dringend noodzakelijk is.

Het sturingsmodel slaat neer in taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in de organisatie-inrichting en leidt tot een bepaalde werking en daarmee samenhangende overlegstructuren.

Binnen de Belastingdienst worden in de nieuwe situatie drie sturingsprincipes onderscheiden:

- Lijnsturing (hiërarchisch)
- Ketensturing
- Sturing in de driehoek kaderstelling – uitvoering – ondersteuning

3.1. Lijnsturing (hiërarchisch)

T.a.v. de topstructuur pleit de Commissie voor een meer expliciete scheiding van beleid, uitvoering en control, alsmede beter zicht op het primaire proces door het MT. Verder wijst de Commissie op een benodigde reparatieslag om verantwoordelijkheden en bevoegdheden per managementlaag weer met elkaar in balans te brengen en het aantal managementlagen te verkleinen. Ook stelt de Commissie vast dat informele communicatie weliswaar het smeermiddel is voor formele besluitvorming, maar dat het deze niet kan vervangen.

De Belastingdienst wordt een 'gewoon' directoraat-generaal met een heldere lijnsturing.
Deze sturing vindt plaats in de managementlijn van DG naar directeur (zie par. 4.2), op basis van managementafspraken en jaarplan (P&C-cyclus).
De lijnsturing gaat vervolgens verder de organisatie in, via afdelingshoofden en teamleiders naar het medewerkersniveau; de verantwoording volgt deze route weer terug.
De lijnsturing begint en eindigt bij het directieteam van de Belastingdienst, onder voorzitterschap van de DG BD (zie ook paragraaf 5.7).

Lijnsturing houdt in dat het management integraal verantwoordelijk is voor het bereiken van de gemaakte afspraken. Afspraken zijn niet vrijblijvend; actieve sturing is nodig op de realisatie ervan, mede gegeven de verantwoordelijkheden van anderen.

Lijnsturing betekent verantwoordelijk zijn binnen kaders. Inhoudelijke kaders worden in de hiërarchie doorgegeven. Bedrijfsvoeringskaders zijn in beginsel rijksbreed afgestemd, waarbij het ministerie van Financiën of

een concerndirectie binnen de Belastingdienst indien nodig tot een beargumenteerde aanvulling is gekomen.

Lijnsturing betekent niet dat de lijnmanager alles zelf moet doen. Integendeel: men dient gebruik te maken van de ondersteunende eenheden om het gewenste doel te bereiken. Ondersteuning moet in voldoende mate beschikbaar zijn om gemaakte managementafspraken te kunnen realiseren.

Leidinggevenden kunnen alleen verantwoordelijk zijn als ze zicht hebben en houden op wat er gebeurt in hun onderdeel, contact hebben met hun mensen en er geen (zij)sturing door anderen of het hogere management op hun mensen plaatsvindt.

Essentieel is dat alle activiteiten, zowel primair proces, ondersteuning als vernieuwing, vanuit de lijn worden gestuurd. Centraal in de lijn staat het primaire proces van de Belastingdienst. Ondersteunende en vernieuwende activiteiten vinden plaats in opdracht van het primaire proces. Dat kan vraaggericht zijn, maar ook kan de vraag geëntameerd worden vanuit de aanbiedende partij die een (nieuwe) dienst wil uitwerken en verlenen.

Het inrichten van hulpconstructen, zoals de laatste jaren op enkele plekken in de Belastingdienst is gebeurd, kan een verstorende werking hebben t.o.v. de lijnsturing. Argument voor het inrichten van een hulpconstruct (zoals een programma of tijdelijke directie buiten de lijn) kan zijn dat daarmee de lijn tijdelijk ondersteund wordt, mits het hulpconstruct niet losgezongen raakt van het primaire proces.
De lijn wordt even 'ontzien' en hoeft geen effort te steken in nieuwe ontwikkelingen.

Keerzijde is echter dat de lijn dan ook geen kennis opbouwt, wat juist noodzakelijk is voor goede lijnsturing én een goede uitvoering van het primaire proces. Bovendien is het implementeren van een verandering, indien georganiseerd vanuit de lijn zelf, veel minder complex dan wanneer aanbod gedreven naar draagvlak moet worden gezocht.

Leidinggeven moeten beschikken over goede informatie en over adequate middelen om aan de verantwoordelijkheden te kunnen voldoen, met het daarbij passende mandaat.
Daarbij moeten leidinggevenden individueel, en de organisatie als geheel, beschikken over de goede vaardigheden om de heldere sturingslijnen werkend te krijgen. Waar nodig vergt dat training en communicatie.

Tot slot: de Belastingdienst kan het niet alleen: samenwerken is de norm. Of het nu gaat om interne samenwerking, met andere rijksdiensten of externe organisaties. Samenwerking behoedt de Belastingdienst bovendien voor 'autonoom handelen', zoals de Commissie Onderzoek Belastingdienst het noemde.

3.2. Ketensturing

De topstructuur en sturingslijnen zijn gebaseerd op het uitgangspunt: de Belastingdienst wordt een 'gewoon' directoraat-generaal met een heldere lijnsturing; sturing vindt plaats in de managementlijn DG – directeur op basis van managementafspraken en jaarplan.

De Belastingdienst is echter niet één-dimensionaal. Het is een grote en complexe organisatie. Om tot goede resultaten richting de burgers en bedrijven te komen, vindt ook samenwerking in dwarsverbanden plaats. Zo werken verschillende uitvoeringsdirecties aan loonbelasting, bezwaren en klantinteractie. Voor deze dwarsverbanden wordt extra managementaandacht georganiseerd: ketensturing aanvullend op de primaire lijnsturing.

Recentelijk zijn door de Belastingdienst elf ketens vastgesteld (notitie april 2017):

- Inkomstenbelasting (inclusief schenk- en erfrecht)
- Loonbelasting (inclusief premieheffing)
- Omzetbelasting
- Vennootschapsbelasting (inclusief dividendbelasting)
- Toeslagen
- Overige middelen (kansspel-, assurantie-, banken-, milieu & energiebelasting, verhuurdersheffing, BTW-compensatiefonds, Mijnbouwwet)
- Inning en betalingsverkeer (inclusief dwanginvordering);
- Auto
- Datamanagement, ontvangen/mededelen, inwinnen en verstrekken gegevens
- Bezwaar, beroep, klachten
- Optimale massale(re) van-klant-tot-klant interactie van P, MKB, GO en Toeslagen (interactie)

Om ketensturing binnen de Belastingdienst effectief te laten zijn, is in elk geval van belang:

- Lijndirecteuren vanuit het primaire proces zijn ook ketenverantwoordelijk, elke keten heeft een lijndirecteur als eindverantwoordelijke.
- De uitvoering van ketenactiviteiten blijft de verantwoordelijkheid van de afzonderlijke directies zelf.

Verder kan worden gewerkt op basis van succesfactoren zoals:

- Ketensturing op basis van kennis van de keten.
- Samenwerking op basis van heldere taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden afgeleid van een eenduidige, aantrekkelijke en gezamenlijke ketendoelstelling.
- Transparantie over realisatie van de gemaakte afspraken en resultaten; de te leveren ketenbijdrage wordt ook opgenomen in managementafspraken en jaarplan.
- Duidelijke afspraken en spelregels over de te nemen stappen bij problemen en verstoringen (bijvoorbeeld escalatieprocedures). Hierbij heeft elke deelnemer aan de keten recht van escalatie naar de DG.

Uiteraard zijn ook relationele en culturele dimensies van belang, zoals voorbeeldgedrag door de leiding in de top van de keten (zich houden aan spelregels, elkaar daarop aanspreken), mindset gericht op ketensamenwerking, onderling vertrouwen en dialoog. Deze zijn te zien als randvoorwaardelijk voor het goed laten werken van ketensturing.

T.a.v. de ketens wordt benadrukt dat de Belastingdienst een grote en complexe organisatie is. Naast de lijnsturing in de hiërarchie vindt ook samenwerking plaats op dwarsverbanden, in ketens.

3.3. Sturing in de driehoek kaderstelling – uitvoering – ondersteuning

De kern van het ontwerp van de topstructuur wordt gevormd door de interactie tussen het primaire proces/de uitvoering, de kaderstelling en de ondersteuning. Heldere afbakening van rollen en verantwoordelijkheden en rolvastheid zijn daarbij van groot belang.

Het **primaire proces** ofwel de **uitvoering** vormt de core business van de Belastingdienst, het hart van de bedrijfsprocessen. Deze zijn van strategisch belang voor de operatie en continuïteit van de Belastingdienst. Hierbij gaat het om de volgende organisatieonderdelen (zie uitwerking in paragraaf 5.3):

- Douane
- FIOD
- Toeslagen (T)
- Particulieren (P)
- Midden- en Kleinbedrijf (MKB)
- Grote Ondernemingen (GO)
- Centrale Administratieve Processen (CAP)
- Klantinteractie en -Services (KI&S)
- Informatievoorziening (IV)

Het primaire proces staat centraal, de lijn stuurt, maar dit betekent niet dat de uitvoering zelf alle ruimte heeft voor haar taakuitoefening.

Hiertoe is er een aantal **concerndirecties**, dat het koppelvlak met het kernministerie vormt, en zorg draagt voor de implementatie van de departementale **kaderstelling** voor de Belastingdienst.

Door de ontwikkelprogramma's Compacte Rijksdienst en SGO5 heeft de samenwerking op het gebied van de organisatie en bedrijfsvoering bij het Rijk zich sterk ontwikkeld de afgelopen jaren. Door het maken van afspraken over rijksbreed te hanteren kaders en normen wordt een beter afgestemde en meer eenduidige aanpak bevorderd. Dergelijke afspraken worden onder meer gemaakt in de Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijk (ICBR) en de daarmee verbonden interdepartementale commissies op de verschillende terreinen van de bedrijfsvoering. Deze rijkskaders worden opgesteld door en in verbinding met de departementen. Bij kaderstelling worden de volgende niveaus onderscheiden:

- Rijksniveau

- Departementaal niveau
- Belastingdienst niveau

Deze niveaus geven ook een rangvolgorde weer. Vanwege uniformiteit en efficiëntie zijn de kaders afgesproken op een hoger niveau leidend. Daar waar het beleid van een hoger niveau onvoldoende recht doet aan de specifieke context van een lager niveau, kan een nadere uitwerking van het beleid plaatsvinden, altijd na afstemming met het hogere niveau. Dit betekent voor de Belastingdienst dat de rijksbrede en departementale kaders bepalend zijn voor de concerndirecties.

De concerndirecties dragen zorg voor het implementeren en indien nodig doorvertalen van het wetgevend beleid van DGFZ (e.a.) alsmede het rijksbeleid van DGOO en Interdepartementale Commissies, en de departementale uitwerking daarvan, naar uitvoeringsbeleid voor de Belastingdienst. Naast de concerndirectie Control en Financiën (C&F) zijn er vijf andere concerndirecties (zie uitwerking in paragraaf 5.4):

- Concerndirectie Fiscale en Juridische zaken (FJZ)
- Concerndirectie IV- en Databeheersing (IV&D)
- Concerndirectie Uitvoerings- en Handhavingsbeleid (UHB)
- Concerndirectie Organisatie en Personeel (O&P)
- Concerndirectie Innovatie en Strategie (I&S)

Zij stellen feitelijk de grenzen waarbinnen de uitvoering moet handelen.

De uitvoering wordt ondersteund om haar doelstellingen te realiseren, deze **ondersteuning** wordt geleverd door een aantal Corporate Diensten (CD's) en Shared Service Organisaties (SSO's).
Er zijn drie Corporate Diensten en vier SSO's (zie uitwerking in paragraaf 5.5):

- Corporate Dienst Vaktechniek (VT)
- Corporate Dienst Datafundamenten en Analyse (DF&A)
- Corporate Dienst Communicatie (CD C)
- SSO Financieel en Managementinformatie (SSO F&MI)
- SSO Facilitaire Dienstverlening (CFD)
- SSO Organisatie en Personeel (SSO O&P)
- Switch

Zij helpen de uitvoering binnen de geldende kaders.

De uitvoering, de kaderstelling en de ondersteuning vormen samen een **driehoek** met een onderlinge dynamiek:

- Uitvoering en kaderstelling:
  Concerndirecties zijn verantwoordelijk voor het opstellen van uitvoeringsbeleid en kaders, inclusief Control en kwaliteitsborging. Zij sturen hier op. De uitvoering is verantwoordelijk zich aan de kaders en beleid te houden en hierover verantwoording af te leggen.
- Kaderstelling en ondersteuning:

De ondersteuning wordt *functioneel*[3] aangestuurd door de concerndirecties: wat zijn de kaders en beleid waaraan de uitvoering zich moet houden. De ondersteuning heeft een signalerende rol naar de concerndirecties, waar leiden de kaders/beleid tot onduidelijkheden en is aanvullende richting noodzakelijk. Zij kunnen ook een rol spelen bij het monitoren en moeten rapporteren indien er toch wordt afgeweken van de kaders door de uitvoering.

- Uitvoering en ondersteuning:
  De ondersteuning kent de kaders en beleid, en adviseert aan de uitvoering en handelt hierbinnen. Zij dragen hierdoor bij aan de eenheid in uitvoering. De ondersteuning is niet verantwoordelijk voor het volgen van de kaders/beleid, dat is de verantwoordelijkheid van de uitvoering.

Besluitvorming hierover vindt aan de voorkant plaats in het DT van de Belastingdienst, en is onderdeel van de managementafspraken tussen DG en directeur en onderdeel van de P&C-cyclus. De directeuren leggen verantwoording af aan de DG (sturen in de lijn).

[3] Met de term *functionele* aansturing wordt geduid op een vorm van sturing die niet voortvloeit uit een hiërarchische verhouding maar vanuit een (vak-)inhoudelijke zeggenschap.

4. Inrichtingsprincipes en –ontwerpkeuzes op hoofdlijnen

Leidend bij de keuze van de inrichtingsprincipes is primair wat nu nodig is om de gewenste ontwikkeling van de Belastingdienst in gang te zetten en te borgen. De criteria en uitgangspunten zoals geformuleerd in paragraaf 1.2 vormen daarbij een belangrijk fundament.

4.1. Inrichtingsprincipes

De volgende inrichtingsprincipes zijn gehanteerd:

- De focus van het ontwerp ligt op het primaire proces en hoe deze in verbinding staat met de DG.
- De belastingheffing en -inning en toeslagen vormen een politiek instrument. Dit vergt een onlosmakelijke inbedding van de dienst in de cyclus van beleidsontwikkeling, implementatie, uitvoering, toezicht, handhaving en evaluatie. Om deze cyclus effectief te kunnen beïnvloeden moet de dienst in alle fasen van deze cyclus aangehaakt zijn.
- Uitvoeringsbeleid (kaderstelling) en uitvoering worden van elkaar gescheiden.
- Om versnippering tegen te gaan worden onderdelen zo veel mogelijk logisch geclusterd in de drie domeinen primaire proces, kaderstelling en ondersteuning.
- Sturing in de lijn staat centraal, er worden geen hulpconstructies gecreëerd.
- De gelaagde opbouw van de dienst behoeft een reparatieslag om verantwoordelijkheden en bevoegdheden per managementlaag met elkaar in balans te brengen en het aantal managementlagen te verkleinen tot maximaal vier. In dit rapport wordt gefocust op de topstructuur.
- Voor bedrijfsvoering wordt aangesloten bij de Rijksbrede ontwikkelingen.
- Uitgangsprincipe voor de bedrijfsvoering is centraal organiseren, decentraal alloceren en verplichte winkelnering.
- De rijksbrede trapsgewijze vormgeving van kaderstelling naar uitvoering is van toepassing:
    - Rijkskaders/beleid[4]
    - Departementale kaders/beleid
    - Belastingdienstkaders/uitvoeringsbeleid
- Het primaire proces is verantwoordelijk voor het realiseren van vernieuwing en innovatie. De Belastingdienst brede coördinatie van vernieuwing en innovatie ligt op het niveau van de (p)DG.

[4] Op grond van het coördinatiebesluit organisatie en bedrijfsvoering Rijksdienst

4.2. Modelopbouw managementlagen organisatie

De Belastingdienst is een grote en complexe organisatie met vele afhankelijkheden binnen en buiten de organisatie. Dit maakt het voor mensen moeilijk om het overzicht te hebben.

Op topniveau ontbreekt een consistent besturingsmodel. Grote directies met duizenden medewerkers worden op topniveau op dezelfde wijze aangestuurd als een kleine directie van enkele tientallen of honderd medewerkers. En tegelijkertijd is er een diversiteit aan stuurlijnen en verantwoordelijkheden op verschillende niveaus ontstaan.

Bovenstaande punten vragen om een eenduidige modelopbouw die voor alle organisatieonderdelen als referentiekader geldt. We gebruiken bewust de term referentiekader, omdat deze nieuwe structuurindeling niet met een 'big bang' kan worden ingevoerd. De organisatiestructuur van de Belastingdienst zal stapsgewijs hiernaartoe moeten groeien. Bij iedere reorganisatie of nieuwe organisatie-inrichting kan dan wel gebouwd worden op basis van deze modelopbouw. Bij de afstemming van de diverse onderdelen ten opzichte van elkaar, de onderlinge afhankelijkheden en vanzelfsprekende relaties tussen de organisatie-onderdelen behoort dit model dan eveneens benut te worden.

Kortom, door het hanteren van een modelopbouw ontstaat er uniformiteit in de opbouw van de organisatieonderdelen. Dat biedt meer overzicht voor mensen en creëert duidelijkheid wie op welk niveau welke verantwoordelijkheid heeft. Hierbij geldt dat het referentiemodel niet gehanteerd wordt als blauwdruk die organisatiebreed direct moet worden toegepast:

- Waar zich organisatorische vraagstukken voordoen, wordt het gegeven model als referentiemodel gehanteerd.
- Waar veranderingen in de Belastingdienst-organisatie plaatsvinden vindt de beweging plaats in de richting van het referentiemodel.

Uitgangspunt is dat de sturingslijn van de top naar het primair proces zo direct mogelijk moet zijn. Dat is dan de redenatie van top naar voet. Van voet naar top is van belang dat mensen weten wie hun direct leidinggevende is, en dat deze leidinggevende ook daadwerkelijk sturing kan geven door de eigen lijn naar boven.

Aan bovenstaande kan recht gedaan worden door het aantal managementlagen onder de DG/pDG te beperken tot maximaal vier lagen.

Op hoofdlijnen ziet dat er dan als volgt uit:

1. Algemeen directeur (voor directie primair proces)
   Hoofddirecteur (in uitzonderlijke gevallen voor concerndirectie)
2. Directeur
3. Afdelingshoofd[5]
4. Teamleider

Wanneer deze vier lagen worden toegepast op een directie ziet de opbouw er als volgt uit:

- Algemeen Directeur
- Directeur, maximaal 5.
  Eén heeft de *rol* van plaatsvervanger en elk stuurt een eigen deelterrein aan
  Elke directeur stuurt maximaal 8 afdelingshoofden aan
- Afdelingshoofden
  Eén vervult de *rol* van plaatsvervangend directeur
  Elk afdelingshoofd stuurt maximaal 8 teamleiders aan *of* maximaal 25 medewerkers (20 fte)
- Teamleiders
  Eén vervult de *rol* van plaatsvervanger
  Teamleiders hebben een span of control van maximaal 25 medewerkers (20 fte).

Met deze opbouw is de maximale grootte van een directie primair proces: 20 x 8 x 8 x 5 = 6.400 fte.

Door te investeren in het middenmanagement wordt geborgd dat medewerkers individuele aandacht krijgen vanwege de ruimte die ontstaat voor individuele gesprekken en werkoverleggen. Hiermee wordt onder meer de COB-aanbeveling geadresseerd die ziet op de verbinding met de individuele medewerkers.
Daarnaast krijgt het middenmanagement meer ruimte om bij te dragen aan de organisatieontwikkeling en om invulling te geven aan hun verantwoordelijkheid voor de organisatie in bredere zin.

Opgemerkt dient te worden dat niet elke directie uit 4 lagen zal bestaan; waar dit goed functioneert blijft een 3-laags model gehanteerd worden.

Bovenstaande indeling is een model- indeling. Natuurlijk kunnen er redenen en aanleidingen zijn om hier van af te wijken. Dat dient dan wel beredeneerd te gebeuren.

[5] Binnen het Rijk is de term afdelingshoofd gangbaar, er kan echter vanwege uitstralingseffecten ook gekozen worden voor een andere roepnaam. Met uitzondering van de roepnaam van Plaatsvervangend Directeur, aangezien dat een rol in plaats van een functie is.

5. Topstructuur

5.1. Inleiding

De topstructuur is een voorwaarde voor adequate besturing van de Belastingdienst. Vooropgesteld dient te worden dat een structuur bedoeld is om zo goed mogelijk in te spelen op de vraagstukken waar de organisatie op dat moment het hoofd aan moet bieden. Het COB-rapport heeft helder weergegeven wat deze vraagstukken zijn.

Tijdens het proces met de top van de Belastingdienst en de Bestuursraad zijn keuzes gemaakt, richtingen ontwikkeld en uitgangspunten geformuleerd die sterk van invloed zijn geweest op het ontwerp van de topstructuur.

Dit alles brengt met zich mee dat aan de DG een pDG (plaatsvervangend DG) toegevoegd wordt, alsmede een Bureau DG.

De basis van de organisatie wordt gevormd door de organisatieonderdelen die samen het primair proces van de Belastingdienst vormen. Het betreft die onderdelen waar dagelijks de kerntaken van de Belastingdienst worden uitgevoerd en welke het bestaansrecht vormen van het Directoraat Generaal. Deze worden alle rechtstreeks aangestuurd door de DG BD
Ten behoeve van kwaliteitsborging, kaderstelling en uitvoeringsbeleid wordt een aantal concerndirecties ingericht. Ook komt er een directie Control en Financiën die apart komt te staan van de bedrijfsvoering.
Om de organisatieonderdelen in het primair proces te ondersteunen wordt een aantal Corporate Diensten en SSO's ingericht. Deze komen onder aansturing van de pDG te vallen.

De topstructuur ziet er dan schematisch als volgt uit:

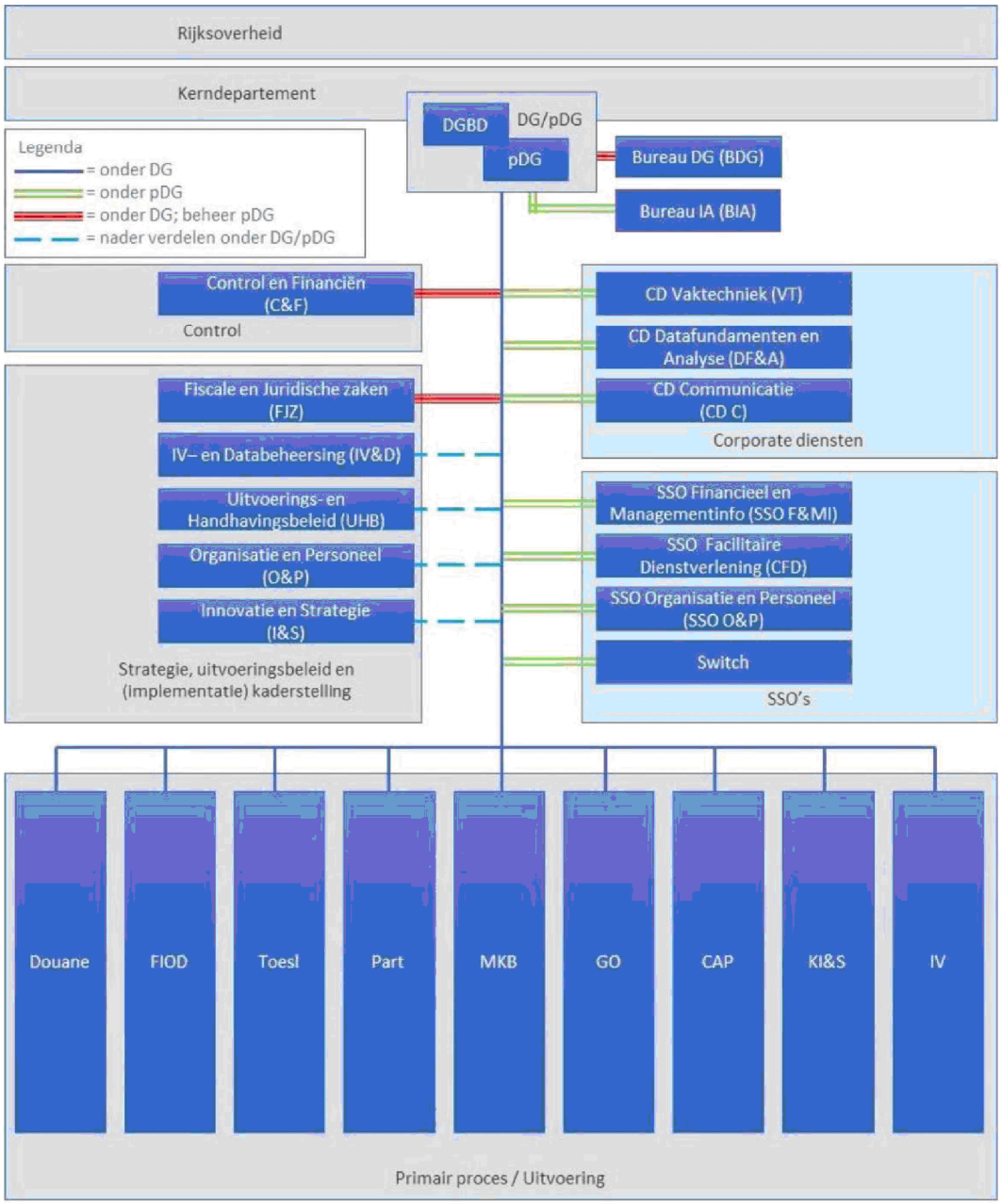


Fig.: De nieuwe topstructuur van de Belastingdienst

De verschillende organisatieonderdelen worden hierna beschreven.
De nadere uitwerking van de topformatie is opgenomen in bijlage 8a.
De in de bijlagen opgenomen FGR-indeling is uitgevoerd door formatieadviseurs van het Expertisecentrum Organisatie & Personeel

(UBR | EC O&P), dat in opdracht van DG Overheidsorganisatie (DGOO) het rijksbrede beheer voert over Functiegebouw Rijk (FGR) en het functiewaarderingssysteem Fuwasys.

5.2. DG, pDG, Bureau DG

De Directeur Generaal is geen nieuwe functie; wel maakt de nieuwe topstructuur dat de sturingsrelaties naar de onderdelen van de Belastingdienst zullen veranderen. Om de totale DG BD te kunnen aansturen en in voldoende mate "in control" te komen is ervoor gekozen om naast de DG ook een plaatsvervangend DG aan te stellen. De ondersteuning van DG en pDG gebeurt vanuit een klein Bureau DG.

5.2.1. Directeur-Generaal

De directeur-generaal Belastingdienst heeft de volgende taken:

- Mede verantwoordelijk, als bestuursraadlid, voor de ambtelijke leiding van het departement.
- Algemene leiding van de Belastingdienst.
- Opdrachtnemer voor de Belastingdienst als geheel.
- Adviseren van de minister en staatssecretaris over belastingheffing- en inning en daarmee samenhangende uitvoeringsaspecten.
- Samenwerken en zorgen voor nauwgezette afstemming met het directoraat-generaal Fiscale Zaken, o.a. op het gebied van fiscale wetgevingstaken.
- Samenwerken met andere departementen, o.a. op het terrein van de uitvoering van toeslagen, douanewerkzaamheden en het fiscale toezicht (openbaar ministerie); en daaruit voortvloeiend de verantwoordelijk dat organisatieonderdelen zodanig zijn ingericht dat zij hun werk volgens afspraak kunnen verrichten voor deze overheden.
- Op hoog niveau vertegenwoordigen van de Nederlandse Belastingdienst interdepartementaal, nationaal en internationaal (o.a IOTA, CIAT, Europese Unie).
- Bestuurder voor die medezeggenschapsorganen die vallen onder de verantwoordelijkheid van de dgBD.

5.2.2. Plaatsvervangend Directeur-Generaal

De pDG heeft de volgende taken:

- Volwaardig vervanger van de DG, zowel in de hiërarchische sturing naar de uitvoeringsorganisatie als in de bestuursraad en naar de ambtelijke en politieke leiding.
- De directe aansturing van de bedrijfsvoeringonderdelen die worden ondergebracht in de SSO's en CD's, en daarmee kwartiermaker voor het (laten) inrichten van de SSO's en CD's, de doorontwikkeling en de verdere uitwerking van de mogelijke gevolgen hiervan.

- Is in samenspraak met de DG beheersmatig dan wel hiërarchisch verantwoordelijk voor concerndirecties en kaderstelling (in relatie tot rijks- en departementaal beleid); afhankelijk van ieders ervaring en affiniteit vindt de feitelijke verdeling plaats; DG en pDG zullen onderling een taakverdeling afspreken ten aanzien van de inhoudelijke aansturing van de concerndirectie Uitvoerings- en Handhavingsbeleid, Organisatie en Personeel, IV- en databeheersing, Innovatie en Strategie.
- Chief Procurement Officer (CPO), verantwoordelijk voor de kaderstelling op gebied van inkoop en aanbesteding.
- Verantwoordelijk voor kaderstelling (gegeven rijks- en departementaal beleid) voor bedrijfsvoeringsdomeinen die niet in een concerndirectie vertegenwoordigd zijn, zoals facilitaire dienstverlening en communicatie.
- Onderzoek naar de optimale organisatie van dienstverlenende taken op gebieden als inkoop en AO/IC.
- Verantwoordelijk voor de veranderopgave, zowel in relatie tot de implementatie van de topstructuur (incl. de verdere uitwerking van de betekenis van het sturingsmodel, zie hoofdstuk 3) als i.r.t. de Investeringsagenda.
- Bestuurder voor de medezeggenschapsorganen die vallen onder de verantwoordelijkheid van de pDG.

5.2.3. Bureau DG

Het Bureau DG (BDG) verzorgt de logistieke ondersteuning van de directeur-generaal en plaatsvervangend directeur-generaal, onder meer met betrekking tot de diverse overleggen en voortgangsbewaking parlementaire zaken.
In het BDG worden o.a. de secretaresses van de DG en pDG en de secretarissen van de overleggen van de DG en pDG gepositioneerd. Het bureau wordt aangestuurd door een hoofd.

5.3. Primair proces/ uitvoering

De basis van de Belastingdienst wordt gevormd door de dienstonderdelen die dagelijks zorg dragen voor de uitvoering van de aan de Belastingdienst opgedragen wet- en regelgeving:
- Directie Douane
- Directie FIOD
- Directie Toeslagen
- Directie Particulieren
- Directie Midden- en Kleinbedrijf
- Directie Grote Ondernemingen
- Directie Centrale Administratieve Processen
- Directie Klantinteractie & -Services
- Directie Informatievoorziening

Al deze uitvoeringsdirecties worden direct aangestuurd door de dgBD.
Voor deze directies, die het leeuwendeel van de BD-organisatie vormen, brengt de nieuwe topstructuur geen majeure reorganisaties teweeg.

Desondanks zal de nieuwe topstructuur wel impact hebben op de uitvoeringsdirecties. Deze zullen vooral te maken krijgen met veranderingen in de inrichting van de functies van control, uitvoeringsbeleid en bedrijfsvoering. Ook de implementatie van ketensturing zal impact hebben. De ketens zijn niet ingetekend in de topstructuur maar liggen "onder" het structuurplaatje om te kunnen sturen op dwarsverbanden. Al met al komt de implementatie van de nieuwe topstructuur voor deze directies vooral neer op het inregelen van nieuwe werkwijzen, samenwerkingsafspraken en spelregels t.a.v. ketensturing. T.a.v. de structuur gaat het met name om het doorvertalen van de in dit rapport beschreven organisatieprincipes naar het eigen organisatieonderdeel.

De **vervolgopdracht** aan alle directeuren van de primair proces uitvoeringsorganisaties omvat in elk geval:

- Het inregelen van de managementlagen onder het niveau van het topmanagement; hernoemen van functies dan wel opnieuw indelen waar nodig.
- Het inregelen van de control in het eigen onderdeel d.m.v. Het inbedden van een controller in het eigen MT (hiërarchisch aangestuurd door de directeur control en financiën).
- Het organiseren van de bedrijfsvoering binnen het eigen organisatieonderdeel zodanig dat het in lijn is met de gemaakte keuze voor het afnemen van diensten bij bedrijfsvoerings-SSO's[6]. Dit kan betekenen het overdragen van fte's, het opheffen van eigen bedrijfsvoeringsafdelingen /directies (verantwoording hierover via in control verklaring), het doen van een voorstel voor een tijdplan om dit te realiseren.
- Het maken van afspraken met de diverse SSO's over service in nabijheid, resultaten en kwaliteit.
- Bij grote uitvoeringsorganisaties: het inrichten van een kleine staf bedrijfsvoeringsregie binnen het eigen onderdeel t.b.v. Coördinatie en vraagarticulatie van de SSO's (op basis van een te ontwikkelen model voor alle directies van het primaire proces).
- Het opstellen van een capaciteitsplan (o.b.v. eenduidig in te richten proces van Meerjarenpersoneelsplanning (MPP)).

Hieronder volgt per uitvoeringsorganisatie primair proces een korte beschrijving.

5.3.1. Directie Douane

Douane is de handhavingsdienst die het goederenverkeer aan de buitengrenzen van de Europese Unie controleert. Ook zorgt de Douane voor de heffing en inning van binnenlandse accijnzen en

[6] Voor Douane geldt dat vooralsnog (zolang het positioneringsonderzoek loopt) de inrichting van de bedrijfsvoering ongemoeid wordt gelaten; FIOD gaat op termijn mee in de Belastingdienstbrede beweging. Met deze directeuren zullen nadere afspraken worden gemaakt over het tijdstip dat aansluiting bij de DGBD-brede lijn gerealiseerd zal zijn; voorlopige horizon is 2019.

verbruiksbelastingen. De Douane ziet erop toe dat het grensoverschrijdend goederenverkeer volgens de regels verloopt. Tegelijkertijd faciliteert de Douane dit grensoverschrijdend goederenverkeer.

De handhavingstaken worden uitgevoerd in opdracht van de Europese Unie, het ministerie van Financiën en op aanwijzing of verzoek van andere ministeries en handhavers. Aan alle taken ligt Europese en nationale wet- en regelgeving ten grondslag. Zo draagt Douane bij aan:

- Een solide financiering van de Europese en nationale overheid
- Een veilige samenleving
- Een sterke, aantrekkelijke en eerlijke interne markt, waarmee de welvaart in de EU en Nederland wordt bevorderd.

Strategische opdracht en doelen centraal:

1. **A**fdracht: de Douane zorgt ervoor dat de belastingopbrengsten zo juist, tijdig en volledig mogelijk zijn. De Douane stelt de verschuldigde douanerechten en accijnzen vast en heft en int deze. De geïnde bedragen worden afgedragen aan de EU en de Nationale schatkist.
2. **B**eschermen: de Douane zorgt ervoor dat de samenleving zo goed mogelijk wordt beschermd tegen onveilige en ongewenste goederen. Hieronder valt een breed scala aan taken op het terrein van veiligheid, milieu, flora en fauna, gezondheid en cultuur.
3. **C**oncurrentiepositie: de Douane draagt bij aan het versterken van de concurrentiepositie van de EU en Nederland door toe te zien op de naleving van Europese maatregelen voor marktordening. Daarnaast bevordert de Douane een snelle en goede douaneafhandeling, resulterend in zo min mogelijk oponthoud en lage administratieve lasten.

De handhaving is informatiegestuurd en risicogericht. Op basis daarvan wordt de meest passende handhavingsinterventie of mix van interventies gekozen. Het bevorderen van compliance – regelnaleving door burgers en bedrijven - en het tegengaan van non-compliance is daarbij leidend. Innovatie is voor de Douane noodzakelijk om de handhaving effectief en efficiënt vorm te kunnen geven, zeker gegeven de toename van handelsvolumes (waaronder e-Commerce) en de groei in taken. Voortdurend worden nieuwe methoden en technieken beproefd in alle aspecten van de handhaving. Voor de verwerking van alle informatie- en miljoenen aangiftes zijn goed functionerende IT-systemen cruciaal. De Douane streeft daarom ook naar een hoge beschikbaarheid van zijn systemen zodat de handel 24/7 door kan gaan. Op een groot aantal terreinen wordt daarbij - op verschillende niveaus – samengewerkt; binnen de EU, met handhavingspartners en met het bedrijfsleven en de wetenschap.

5.3.2. Directie FIOD

De FIOD is de inlichtingen- en opsporingsdienst van de Belastingdienst. De FIOD spoort fiscale, financiële en economische fraude op. Daarbij verzorgt de FIOD de opsporing op beleidsterreinen van verschillende andere ministeries. De FIOD werkt daarbij nauw samen met de andere Bijzondere Opsporingsdiensten (BOD-en: de Inspectie SZW Directie Opsporing, de

NVWA-IOD en de ILT-IOD), rijksrecherche, Politie, KMAR, toezichthouders en het Openbaar Ministerie.

De FIOD levert met behulp van het strafrecht een bijdrage aan rechtshandhaving, realisatie van rechtsherstel en het verhogen van de compliance door:

- Het tegengaan van fiscale, financiële en economische fraude door het bestrijden van georganiseerde criminaliteit, het bestrijden van witwassen en het afpakken van crimineel vermogen.
- Het waarborgen van de integriteit van het financiële stelsel.
- De bestrijding van de georganiseerde criminaliteit door omgevingsgerichte samenwerking, onder andere in de keten toezicht, opsporing en vervolging.

Digitalisering, cyber, slimme data, internationalisering en innovatie bij de opsporing zijn ontwikkelingen die in de haarvaten van de FIOD zitten. Daarbij worden nieuwe technologische mogelijkheden benut. Ook is er directe betrokkenheid over ontwikkelingen in wet- en regelgeving, zowel nationaal als internationaal. Dat geldt ook voor politiek-maatschappelijke vragen en – ontwikkelingen die de opsporing kunnen versterken.

5.3.3. Directie Toeslagen

Toeslagen zorgt voor de uitbetaling van de huur-, zorg- en kinderopvangtoeslag en het kindgebonden budget. De verantwoordelijkheid voor beleid en budget van deze toeslagen ligt bij drie ministers: Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, en Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

De missie van Toeslagen is toeslagen juist, tijdig en rechtmatig toe te kennen en uit te betalen op een efficiënte manier, met minimale inspanning voor de burger. Daartoe zijn de strategische intenties:

- Rechtmatige toekenning van toeslagen.
- Klantgerichte dienstverlening aan burgers.
- Efficiënte uitvoering van processen.
- Wendbare processen.

Bijzonder voor Toeslagen is dat het Ministerie van Financiën (als verantwoordelijke voor de inrichting en organisatie van de Belastingdienst) zorgt dat Toeslagen het werk kan doen, maar dat wet- en regelgeving ook van andere ministeries komt.

5.3.4. Directie Grote Ondernemingen

De directie Grote Ondernemingen (GO) is verantwoordelijk voor de fiscale behandeling van de grootste ondernemingen van Nederland. Het klantenbestand vertegenwoordigt bijna 75% van de totale kasstroom die door Belastingen wordt geïnd.

Naast de grote financiële belangen worden deze ondernemingen veelal ook gekenmerkt door complexe fiscale problematiek. Veel bedrijven werken

multinationaal en de ondernemingen zijn gevoelig voor eenheid van beleid en uitvoering. Het beleid van GO is erop gericht met de beschikbare capaciteit zoveel mogelijk van de verschuldigde belasting te innen door de compliance bij belastingplichtigen te onderhouden en te versterken.

Strategische doelstellingen:
- De ca 9.000 grootste ondernemingen krijgen een individuele klantbehandeling
- Toezicht op ca 7000 ondernemingen waarmee specifieke afspraken zijn gemaakt (APA/ATR)
- 1575 entiteiten in de doelgroep Zeer Vermogende Particulieren (ZVP)

5.3.5. Directie Midden- en Kleinbedrijf

De directie Midden- en Kleinbedrijf (MKB) is verantwoordelijk voor de fiscale behandeling van het Midden- en kleinbedrijf en onderscheidt de entiteiten Middenbedrijf (ca 0,4 miljoen entiteiten) en Kleinbedrijf (ca 1,5 miljoen kleine bedrijven, starters en ZZP' ers).

De klantbehandeling kenmerkt zich door informatiegericht toezicht en een integrale en subjectgerichte aanpak. Optimalisering van belastingopbrengsten streeft MKB na door diverse maatregelen (handhaving- en toezichtmiddelen) ter versterking van de compliance. Hierin ook aandacht voor slimme en nieuwe IT- toepassingen.

De directie MKB is binnen de Belastingdienst ook verantwoordelijk voor het vorm- en inhoud geven aan de integrale overheidssamenwerking. Daarnaast voert MKB ook werkzaamheden zoals deurwaarderij en waarde-onderzoek voor de gehele Belastingdienst.

Strategische doelstellingen:
- Verleggen van focus naar MKB- entiteiten met een groter fiscaal belang en een hoger fiscaal risico.
- Klantbehandeling via fiscaal dienstverlener door het afsluiten van convenanten.

5.3.6. Directie Particulieren

De directie Particulieren (P) is verantwoordelijk voor de fiscale behandeling van ca 11 miljoen burgers, buitenlandse belastingplichtigen, grensarbeiders en werknemers van internationale organisaties en diplomaten. De belangrijkste belastingmiddelen zijn inkomensheffing niet winst (IH- niet winst) en de Schenk- en Erfbelasting. 'De fiscale behandeling bij P omvat toezicht, bezwaar en beroep voor alle onder P vallende processen. Daarnaast worden binnen P alle klachten voor de directies P, GO, MKB, CAP en KI&S behandeld.

Strategische doelstellingen:
- Iedere particulier krijgt de aandacht die hij verdient, en dat wil zeggen dat iedereen integraal wordt benaderd op een wijze die aansluit bij de mate van compliance van die particulier.

- De klantbehandeling krijgt vorm door informatie- gestuurde interactie, toezicht en inning. De focus verschuift waar mogelijk naar moderne interactie (steeds meer digitaal, persoonlijk waar nodig) voor het maximaliseren van opbrengsten, de vereenvoudiging van de inning, en onderbouwde toezichtkeuze.

De directie Particulieren stuurt Belastingdienst Caribisch Nederland (BCN) aan.

5.3.7. Directie Centrale Administratie Processen

Centrale Administratieve Processen (CAP) is verantwoordelijk voor een soepele en foutloze ontvangst, verwerking en verzending van (fiscale) gegevens van en aan burgers en bedrijven door het leveren van (fiscale) producten en gegevensdiensten. Tevens is CAP verantwoordelijk voor de betaalfunctie en de sturing van de massale productieprocessen van de Belastingdienst (regiefunctie voor massale verwerking en beheersing).

Om dit goed in te kunnen vullen is CAP belastingdienst breed verantwoordelijk voor de integrale productieplanning en productiebeheersing.

Strategische doelstellingen:
- Bijdragen aan de modernisering van interactie met burgers en bedrijven.
- Zorg voor goede kwaliteit gegevens in primaire systemen tbv informatie- gestuurd toezicht en inning en voor verbetering sturing, verantwoording en effectmeting.
- Robuust maken massale processen voor het inwinnen en beschikbaar stellen van betrouwbare gegevens voor burgers, bedrijven en partners.
- Maximaal geautomatiseerde verwerking in een optimaal IV- landschap.

5.3.8. Directie Klantinteractie & -Services

Klantinteractie & -Services (KI&S) is, namens collega-directies in het primair proces, verantwoordelijk voor de massale interactie met burgers en bedrijven en voor de vernieuwingen van deze massale interactie.
KI&S stuurt daarbij op het voorkomen van onnodige interactie. Wanneer interactie waarde toevoegt zorgt KI&S voor heldere informatie en een persoonlijke benadering zodat burgers en bedrijven zelf hun zaken met de Belastingdienst kunnen regelen via de digitale voorzieningen zoals de portalen en de website.
En hebben belastingplichtigen of toeslaggerechtigden alsnog een vraag, dan worden ze in één contact goed geholpen.
KI&S verzamelt en analyseert klant- en kanaalkennis. Die kennis zet KI&S in om zo goed mogelijk rekening te houden met het gedrag van verschillende groepen burgers en bedrijven. Dat geldt voor zowel de dagelijkse interactie met burgers als de verbeteringen daarvan.

Strategische doelstellingen:

- Zorg voor heldere actuele informatie en persoonlijke klantinteractie via onder andere de website, social media, portals, telefonie en berichten (brieven en digitaal).
- Zoveel mogelijk digitaal communiceren; lukt dat niet, dan wordt een alternatief geboden via bijvoorbeeld de telefoon of de balie.
- Zorg voor een consistente communicatie, service op maat en een pro-actieve houding: de klant krijgt alleen die informatie die voor de klant relevant is door slim gebruik te maken van beschikbare data en de juiste inzet van de diverse kanalen.

KI&S en CD Communicatie (zie 5.5.3) zijn allebei werkzaam op het gebied van interactie met publiek, met het bevorderen van compliance als oogmerk. Deze directies werken in gezamenlijkheid de onderlinge taakverdeling en samenwerking uit.

5.3.9. Directie Informatievoorziening

De directie Informatievoorziening (IV) heeft een integraal jaarplan. De voortbrenging en exploitatie wordt verzorgd door de onderdelen Informatiemanagement (IM), Centrum voor Applicatieontwikkeling en -onderhoud (CAO), Centrum voor Infrastructuur en Exploitatie (CIE) en IV-accent.

Deze organisatie werkt voor de gehele Belastingdienst en heeft als doel de Belastingdienst optimaal te ondersteunen. Daartoe werkt directie IV en 'de business' samen op basis van functionele gelijkwaardigheid. In onderling overleg wordt de prioriteitstelling vastgesteld. Hierbij schuift de eindverantwoordelijkheid steeds meer richting business.

Strategische doelstellingen:
- Continuïteit door het waarborgen van een stabiele, betrouwbare en veilige ICT-omgeving.
- Modernisering van het IV-landschap door rationalisatie en vereenvoudiging en vernieuwing.
- Het versnellen van de voortbrenging en het verhogen van de voorspelbaarheid door onder meer agile te werken en de inrichting van IV- voortbrenging aan te passen aan de eisen van de business met productlines en centers of excellence.

De directeur Informatievoorziening vervult in de BD-organisatie de rol van Chief Technology Officer (CTO), waarbij hij verantwoordelijk is voor het doen van voorstellen voor de inzet van (nieuwe) technologie.

Feitelijk werken de organisatieonderdelen onder 1 paraplu in een samenwerkingsmodel. Door deze samenwerking kan gewerkt gaan worden in ketens (productlines) met de business om te komen tot producten waar het primaire proces en burgers en bedrijven behoefte aan hebben. Daarnaast komen in dit samenwerkingsverband groepen medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de kennis en de (standaard-) ICT-componenten: de centers of excellence (CoE).
IV-accent maakt volwaardig deel uit van de organisatie, maar verzorgt de voortbrenging van IV-voorzieningen waarbij de nadruk ligt op snelheid en

wendbaarheid, met name voor specifieker onderdelen van de Investeringsagenda.
CIE ontwikkelt zich van een specifiek datacenter voor de Belastingdienst naar een overheidsbreed inzetbaar datacentrum. Hiervoor worden momenteel de plannen ontwikkeld en besproken.

De kaders voor de directie IV worden opgesteld door de concerndirectie IV- en databeheersing.

Ook in de kwartiermakersopdracht wordt waar nodig samengewerkt met de kwartiermaker voor de concerndirectie IV- en Databeheersing.

5.4. Concernstaf

Als uitvloeisel van het criterium "een meer expliciete scheiding van beleid, uitvoering en control in de topstructuur" worden zowel een stevige directie Control en Financiën ingericht als een aantal concerndirecties, te weten:

- Concerndirectie Fiscale en Juridische zaken
- Concerndirectie Uitvoerings- en Handhavingsbeleid
- Concerndirectie IV- en Databeheersing
- Concerndirectie Organisatie en Personeel
- Concerndirectie Innovatie en Strategie

De algemene doelstelling van de Belastingdienst is het genereren van inkomsten voor de financiering van overheidsbeleid. Een doeltreffende en doelmatige uitvoering van fiscale wet- en regelgeving moet er voor zorgen dat burgers en bedrijven bereid zijn hun wettelijke verplichtingen ten aanzien van de Belastingdienst na te komen (compliance).
Om te bewaken dat de gestelde doelen daadwerkelijk worden gerealiseerd is een gedegen P&C-cyclus onontbeerlijk (zie ook Rapportage Werkgroep Control en FEZ). Kern van de P&C-cyclus is dat verbinding wordt gelegd tussen concerndoelstellingen, afgeleide doelstellingen voor dienstonderdelen, de hiervoor benodigde (budgettaire) middelen en de verantwoording hierover.

De cyclus heeft tot doel de systematische sturing en beheersing van bedrijfsprocessen. Om deze binnen de Belastingdienst goed te laten werken is een stevige en onafhankelijke positie van Control van belang. Daarom wordt Control en Financiën ook zo gepositioneerd in de topstructuur, waarbij de hoofddirecteur Control en Financiën ook de controllers (embedded in de MT's van alle organisatieonderdelen) aanstuurt.

De nadere concernbrede invulling van de algemene doelstelling van de Belastingdienst komt tot stand in samenwerking met een aantal concerndirecties die de pijlers vormen van de dienst, namelijk FJZ, UHB en IV- en Databeheersing. Deze concerndirecties moeten zorgen voor een goede inbedding van de Belastingdienst in het kerndepartement.

Via de concerndirecties worden de koppelvlakken met het ministerie van Financiën ingericht. Tevens worden in de concerndirecties de rijksbrede en departementale kaders vertaald naar uitvoeringsbeleid voor de

Belastingdienst. Als het nodig is om aanvullende kaders te stellen voor de Belastingdienst, gebeurt dat ook in deze concerndirecties – in afstemming met het kerndepartement. Kennisborging en kwaliteitsborging t.a.v. het eigen vakgebied is ook een belangrijke taak van de concerndirecties.
Ook op het gebied van Organisatie en Personeel is het inrichten van het koppelvlak tussen kerndepartement en Belastingdienst belangrijk. De Belastingdienst moet op dit terrein geen eigen beleid gaan maken, maar heeft wel een klus aan het vertalen en implementeren van het rijksbrede- en departementale O&P-beleid naar de grote uitvoeringsorganisaties.
Om te borgen dat de Belastingdienst voldoende toekomt aan vernieuwing en adequaat weet in te spelen op toekomstige ontwikkelingen, is in de concernstaf ook een (beknopte) concerndirectie Innovatie en Strategie opgenomen.

De hier genoemde concerndirecties verschillen van elkaar in de mate waarin ze nieuw zijn. De concerndirectie Fiscale en Juridische Zaken zal in grote lijnen overeenkomen met de huidige Hoofddirectie FJZ. Maar de concerndirectie Uitvoerings- en Handhavingsbeleid is nieuw en zal nog moeten worden opgebouwd uit verschillende – nu versnipperde – eenheden. Ook de concerndirectie Innovatie en Strategie is nieuw.

Sommige concerndirecties zijn nieuw, zoals I&S en UHB, andere lijken op al bestaande directies maar krijgen toch te maken met veranderingen – in opbouw, taken dan wel in werkwijze. Alle directeuren van concerndirecties zijn in die zin ook kwartiermakers.

Control en Financiën en Fiscale en Juridische Zaken vallen onder de DG, beheersmatig worden ze aangestuurd door de pDG.
De overige concerndirecties worden nader verdeeld onder DG en pDG.

De opdracht aan de directeuren/kwartiermakers van alle concerndirecties omvat in elk geval:

- Het inrichten en uitwerken van het koppelvlak met het kernministerie, inclusief het doorvertalen naar eventuele consequenties voor het overhevelen van taken/ fte's.
- Het vertalen van rijksbrede en departementale kaders naar uitvoeringsbeleid voor de belastingdienst, en indien nodig aanvullende kaderstelling voor de belastingdienst (na afstemming met kernministerie).
- Strategische ontwikkeling en innovatie op het eigen vakdomein;
- Inrichten van het proces van kennis- en kwaliteitsborging t.a.v. Het eigen vakdomein.
- Investeren in samenwerking met de overige concerndirecties met als doel: synergie bereiken.
- Inrichten van de functionele aansturing van de CD's en SSO's.

Hieronder volgt per directie een korte omschrijving, een aantal belangrijke taken en – in aanvulling op het bovenstaande – de belangrijkste ingrediënten voor de specifieke kwartiermakersopdracht.

5.4.1. Concerndirectie Control en Financiën

De Belastingdienst kent een interne P&C-cyclus met bijbehorende producten, die een goede planning, sturing en verantwoording van de organisatie moet ondersteunen. Dit geldt zowel voor het concernniveau als voor de bedrijfsonderdelen van de Belastingdienst. Tegelijkertijd maakt de Belastingdienst onderdeel uit van de departementale cyclus van Financiën met FEZ als concerncontroller, en het Ministerie van Financiën maakt weer onderdeel uit van de rijksbegrotingscyclus. Op alle niveaus geldt dat begrotingsproducten worden gemaakt waarin vooraf het beleid wordt vastgesteld, lopende het begrotingsjaar de uitvoering wordt gemonitord en waar nodig bijgestuurd en achteraf de resultaten worden verantwoord en afgestemd met FEZ als verantwoordelijke concerncontroller.

De primaire taak van de concerndirectie Control en Financiën (C&F) is er op toe te zien dat het geld binnenkomt dat is bedoeld voor de financiering van overheidsbeleid, overeenkomstig de algemene doelstelling van de begroting IX, dit tegen aanvaardbare apparaatsuitgaven. Doel van de Belastingdienst is de tax gap te verkleinen en de compliance te vergroten. Daartoe oriënteert de directie zich breed met betrekking tot het functioneren van de dienst en oordeelt over zowel de effectiviteit als de efficiency van het handelen op concernniveau en op bedrijfsonderdeelniveau. Dit betreft niet alleen de aspecten financiën, personeel en beveiliging, maar ook de beleidsmatige doelen van het concern en die van de bedrijfsonderdelen. Verder heeft de directie de (systeem)verantwoordelijkheid voor de checks & balances binnen de organisatie en constateert waar de witte vlekken in de organisatorische inrichting (en bijbehorende bestuurlijke verantwoordelijkheden) zitten die verhinderen dat doelen van de Belastingdienst worden gehaald.

In deze directie gaat het onder meer over:

- Het zelfstandig uitvoeren van Belastingdienstbrede control, in elk geval business control en financiële control.
- Dit met gebruikmaking en aansturing van controllers, embedded in de MT's van de dienstonderdelen.
- Onafhankelijk signaleren en adviseren gevraagd en ongevraagd aan de lijn (op geld, fte en data en de doelmatigheid).
- Interne beheersing (kwaliteit, risicomanagement etc.), coördinatie richting ADR en (via FEZ) ARK: functionele aansturing SSO-F&MI.
- Regie op Belastingdienstbrede uitvoering van de P&C-cyclus.
- Het ontwikkelen, beheren en monitoren van het geheel van de control frameworks en overige systemen voor de diverse vormen van control en kwaliteitsborging in de BD als geheel: Financieel, Fiscaal, IV, Bedrijfsvoering (een control framework is een volledig en consistent raamwerk van interne beheersing, gericht op juistheid, tijdigheid en volledigheid van administraties en verantwoording), incl managementinformatie.
- Ondersteunende rol t.o.v. het opdrachtnemerschap van de DG.
- Het opstellen van een integrale risico-analyse.
- Beleggen van de budgetverantwoordelijkheid.
- Ontwikkelen en beheren van normen voor inrichting van de AO/IC-organisatie, in samenwerking met directie FEZ (kerndepartement) en concerndirectie O&P.

- FEZ van informatie voorzien in het kader van de eigenaarsondersteuning.
- De afstemming met de concerntroller van het Ministerie van Financiën, FEZ.
- De (overigens niet primaire) taak van control op de inkomsten wordt gespiegeld aan de rol van FEZ richting DGFZ en AFEP op de belastingramingen; FEZ is hierover nog in gesprek met DGFZ en AFEP.

Afbakening:
Deze directie richt zich op de Belastingdienstbrede control, signaleert en adviseert de lijn gevraagd en ongevraagd, voert regie op P&C cyclus, stelt eisen, toetst control frameworks voor het beheer van de organisatie: stuurt de SSO F&MI functioneel aan en verzorgt hiërarchische aansturing van controllers, embedded in de MT's van de dienstonderdelen.

Er is een functionele (escalatie) lijn van C&F naar FEZ, in lijn met aangescherpt Taakbesluit FEZ.

Aspecten in de kwartiermakersopdracht:
- In overleg met het kerndepartement verder invulling geven aan de P&C-cyclus in brede zin.
- Uitwerken van de ondersteunende rol aan het opdrachtnemerschap van de DG, mede i.r.t. de eigenaarsondersteuning.
- Het aanbrengen van een knip tussen control en bedrijfsvoeringstaken Belastingdienst breed in alle onderdelen.
- Inrichten van de functionele sturingsrelatie naar SSO Financieel en Managementinformatie.
- Inregelen van de samenwerking met de uitvoerende dienstonderdelen, o.a. Door het stationeren van controllers in de MT's en het maken van afspraken daarover.
- Inrichten van programmacontrol.
- Bouwen aan een community control die aansluit bij de zich ontwikkelende sturing van de Belastingdienst en het nog in werking tredend risicomanagement. Een hiërarchisch aangestuurde C&F organisatie maakt flexibele inzet en tijdelijke versterking mogelijk.

5.4.2. Concerndirectie Fiscale en Juridische zaken

De fiscaliteit is het geheel van alle wetten, regels en procedures voor de belastingheffing en daarmee de kern van de Belastingdienst. Elke verandering in fiscale wetgeving heeft impact op burgers en bedrijven, maar ook op de Belastingdienst zelf. Rechtmatigheid, rechtszekerheid en rechtsgelijkheid zijn belangrijke waarden die de directie Fiscale en Juridische zaken voor de Belastingdienst als geheel moet bewaken.

(Fiscale) Zaken die politiek, publicitair, budgettair gevoelig zijn of het beleid raken vallen onder de verantwoordelijkheid van deze directie. Het accent van de werkzaamheden van deze directie ligt op het adviseren van de ambtelijke en de politieke top op de beleidsterreinen belastingen en juridische zaken. Het borgen van checks & balances op het terrein van bestaande wet- en regelgeving is hierbij een belangrijk uitgangspunt.

In de concerndirectie Fiscale en Juridische zaken (FJZ) gaat het onder meer over:

- Fiscaal uitvoeringsbeleid (zoals het maken van beleidsbesluiten) en de daarbij behorende politieke advisering
- Kwaliteitsborging op fiscaliteit bij de uitvoering in de directies van het primaire proces
- Koppelvlak met DGFZ (verantwoordelijk voor beleid en wetgeving)
- Toetsen van werkinstructies op kaderstelling/ fiscaal juridische consequenties
- Cassatie, afstemmen op het hoogste niveau
- Het ontheffen van geheimhoudingen bij convenanten en integriteitskwesties
- Adviseren en ondersteunen bij parlementaire kwesties betreffende fiscaliteit in overleg met DGFZ

Afbakening:
Er bestaat op dit moment een directie FJZ. Taken van deze directie zullen overgaan naar de nieuwe directie FJZ. Echter de invulling van het opdrachtgeverschap, het anders inrichten va het koppelvlak met het departement (FZ) en de nieuwe positionering van de huidige directie Vaktechniek als Corporate Dienst zullen invloed hebben op de verantwoordelijkheden en werkwijze van deze directie. Juridische zaken wordt van huidig cluster Bedrijf overgeheveld naar deze directie dan wel wordt centraal gepositioneerd op het ministerie.

Aspecten in de kwartiermakersopdracht:

- Inregelen koppelvlakken met opdrachtgever/DGFZ
- Uitwerken fiscale/ bestuurlijke mandatering, nu in de nieuwe topstructuur de algemeen directeur B&T niet meer terugkomt
- Inregelen koppelvlak met directie BJZ van kerndepartement, waaronder juridische taken en taken die raken aan strategie en beleid op gebied van juridische aangelegenheden, zoals adviseren ambtelijke top over juridische aspecten beleidsdossiers
- Positionering juridische taken zoals WOB-verzoeken, verzoeken om schadevergoeding (overdracht naar kerndepartement?)
- Vormgeven aan en inrichten van de fiscale control/ kwaliteitsborging
- Inregelen van de functionele sturingsrelatie van FJZ naar de Corporate Dienst Vaktechniek en de vaktechniek vertegenwoordigd in de uitvoering
- Uitwerken taakafbakening en samenhang met uitvoerende directies
- In samenspraak met de Corporate Dienst Vaktechniek bepalen wel deel van het huidige Vaktechniek (brieven & beleidsbesluiten) over gaat naar de concerndirectie

5.4.3. Concerndirectie IV- en Databeheersing

De Belastingdienst is een omvangrijke IV- gedreven organisatie, waarbij het werken op basis van gemeenschappelijke architectuur, standaarden, technieken en methoden van groot belang is voor de bestuur- en beheersbaarheid. Hiervoor dienen onder andere kaders te worden gesteld en onderhouden, geredeneerd vanuit de rijksbrede kaders. Dit geldt

eveneens voor de data. De Concerndirectie IV- en Databeheersing (IV&D) is hiervoor centraal verantwoordelijk voor de gehele Belastingdienst.

Gegevensverwerking is een belangrijke pijler is voor de Belastingdienst. De Belastingdienst gebruikt voor zijn taken gegevens die afkomstig zijn van derden, maar bedient ook veel andere overheidsorganisaties met gegevens. De ontginning van data, op basis van moderne technieken en tools, vormt een belangrijke basis voor bruikbare gegevens over de belastingplichtigen.

Elke fase van de handhavingsregie vraagt om bepaalde data en informatie. De Belastingdienst voert op centraal niveau analyses uit naar patronen en trends en verdiepende analyses naar de oorzaken van niet-naleving. Op basis hiervan maakt de BD keuzes en prioriteiten voor de inzet van handhavingsinstrumenten en de uitvoering van activiteiten (het sturen van de handhaving op basis van informatie).

De Belastingdienst is zich daarbij bewust dat zijn informatiepositie niet alleen van belang is voor de eigen handhavingsregie, maar ook voor andere toezichthouders en andere gebruikers.

Het eigenaarschap, de kwaliteit, de bescherming van privacy en het voorkomen van datalekken vormen belangrijke vraagstukken voor nu en de toekomst. De directie IV- en databeheersing geeft hiervoor kaders. De directie is daarnaast verantwoordelijk om de rijksbrede kaders te vertalen naar een enterprise architectuur voor de Belastingdienst en een effectief applicatie en portfoliomanagement. In de architectuur worden zowel concrete bestuurlijke keuzes vastgelegd als keuzes die gemaakt zijn in het licht van innovatie & strategie. De architectuur zal dus meerdere tijdshorizonten moeten kunnen herbergen.

In deze directie gaat het onder meer over:
- CIO-taken, in lijn met de departementale CIO-inrichting
- Chief Data Officer (CDO)- taken
  - Data ownership: CDO bepaalt wie verantwoordelijk is voor het leveren van actuele data
  - Data management: CDO bepaalt wat er met data mag gebeuren
- Portfoliomanagement
- Op concernniveau verantwoordelijkheid voor generieke voorzieningen en systemen
- IV-kwaliteitsborging
  - Architectuur
  - Informatiebeveiliging, inclusief CSO rol i.s.m. BVA.
- BVA-functie en privacyfunctionaris
- Meldpunt datalekken

Afbakening:
Het onderscheid kaderstelling en uitvoering is voor de IV- organisatie doorgevoerd in een concerndirectie IV- en databeheersing en daarnaast een directie IV gericht op voortbrenging en uitvoering.
Veel IV- kaders zijn rijksbreed en moeten worden doorvertaald naar de Belastingdienst.

Aspecten in de kwartiermakersopdracht:
- Vormgeven van het data ownership en data management
- Inregelen rijksbrede en departementale en rijksbrede koppelvlakken
- Positionering ATiV onderzoeken
- Inrichten van de functionele aansturing van en kaderstelling voor Datafundamenten en Analyse
- Vormgeven van de samenwerking met de directie Informatievoorziening
- Vormgeven van de samenwerking met de collega-concerndirecties t.b.v. synergie
- Onderzoeken van de invulling van de BVA-functie en de privacyfunctionaris
- Vormgeven van de samenwerking met de uitvoerende dienstonderdelen

In de kwartiermakersopdracht wordt waar nodig samengewerkt met de kwartiermaker voor de directie Informatievoorziening.

5.4.4. Concerndirectie Uitvoerings- en Handhavingsbeleid

De Belastingdienst is zowel een handhavings- als een uitvoeringsorganisatie. In de concerndirectie Uitvoerings- en Handhavingsbeleid (UHB) komen deze twee elementen bijeen.
De Belastingdienst beoogt met 'handhaving' het gedrag van burgers en bedrijven zodanig te beïnvloeden dat zij structureel (fiscale) regels naleven (compliance). Dit moet zorgen voor de borging van de continuïteit van belasting- opbrengsten en de rechtmatige betaling van toeslagen. Handhaving omvat het samenstel van activiteiten van dienstverlening tot opsporing dat de Belastingdienst tot zijn beschikking heeft.
In de directie Uitvoerings- en Handhavingsbeleid kiest de Belastingdienst in afstemming met DGFZ op strategisch niveau hoe zij op hoofdlijnen het handhavingsbeleid invult en de beschikbare capaciteit toedeelt, vanuit ontwikkelingen in de maatschappelijke en politieke context, een overzicht van de financiële belangen van (groepen) burgers en bedrijven en een inzicht in de compliance risico's op centraal niveau.

Daarnaast heeft deze directie als kerntaken de coördinatie van en centraal aanspreekpunt voor politiek-bestuurlijke aangelegenheden. Het vooraf toetsen of nieuwe wet- en regelgeving uitvoerbaar is en het coördineren van de implementatie hiervan staan hierbij centraal.

Binnen deze directie worden ook de internationale werkzaamheden belegd. Het gaat hierbij om de betrokkenheid bij internationale wetgeving, wederzijdse bijstand, internationale organisaties en technische samenwerking. De betreffende taken zijn op dit moment belegd bij respectievelijk de clusters fiscaliteit en uitvoeringsbeleid van het huidige DGBel en bij Algemene Operationele Zaken (AOZ).

In deze directie gaat het onder meer over:
- Opstellen van een meerjarenstrategie handhaving.
- Vertaalslag maken naar concernbreed handhavingsjaarplan, opstellen strategisch kader.

- Concernbrede capaciteitstoedeling i.r.t. prioriteitsstelling handhaving, proportionele rechtshandhaving in afstemming met DGFZ.
- Ontwikkelen van instrumentarium voor effectmeting, nalevingsbeelden.
- Uitvoeringscoördinatie van belastingplan, vervolgstap van wetgeving.
- Uitvoeringstoets nieuwe stijl.
- Ontwikkelingen volgen (internationaal, wetenschappelijk en interdepartementaal) op gebied van handhaving.
- Adviseren en ondersteunen bij parlementaire kwesties betreffende handhaving.
- Coördinatie internationaal.

Afbakening:
Het gaat om kaderstellende taken die nu nog niet op strategisch niveau zijn belegd en om coördinerende taken betreffende de uitvoerbaarheid van wet en regelgeving en voorstellen in het Belastingplan en daarnaast de beantwoording van parlementaire vragen.

Aspecten in de kwartiermakersopdracht:
- Nadere invulling van de samenwerking (koppelvlakken) met DGFZ, de concerndirectie fiscale & juridische zaken en de primair proces uitvoeringsorganisaties, mede i.r.t. de internationale taak.
- Bepalen welk deel van AOZ over gaat naar deze directie (internationaal en mogelijk ook (een deel van) adviesregie).
- Verkenning uitvoeren naar de positionering van (de onderdelen van) het Expertisecentrum Handhaving & Intelligence (EH&I) als onderdeel van de directie.
- Vast (laten) stellen hoe de coördinatie van de implementatie van nieuwe wet- en regelgeving is geborgd bij de uitvoering in relatie tot coördinerende rol voor de Corporate Dienst Vaktechniek; vaststellen welke initiërende en monitor- rol UHB daarin heeft.
- Bij de coördinatierol voor Internationaal de wederzijdse bijstand en de relatie met internationale organisatie organiseren ten opzichte van in ieder geval FJZ en DGFZ (IZV)

5.4.5. Concerndirectie Organisatie en Personeel

De Belastingdienst is een grote uitvoeringsorganisatie die vanwege zijn rol in de snel ontwikkelende maatschappij telkens voor grote uitdagingen staat. De omvang en de samenstelling van het personeelsbestand en de talrijke maatschappelijke ontwikkelingen vergen een directie die zich op strategisch niveau bezig houdt met organisatieontwikkeling en personeelsbeleid voor de Belastingdienst als geheel. Op het terrein van personeelsbeleid zijn er rijksbrede kaders die moeten worden vertaald naar de Belastingdienst, maar er is ook ruimte voor strategische plannen inzake de in-, door- en uitstroom van personeel (MPP).

In de concerndirectie Organisatie en Personeel (O&P) gaat het onder meer over:
- Uitvoeringsbeleid op gebied van het bedrijfsvoeringsdomein Organisatie en Personeel, als vertaling van rijksbreed en eventueel departementaal beleid

- Implementatie van rijksbreed instrumentarium binnen de Belastingdienst (bijv. Functiegebouw Rijk, Rijksbrede gesprekscyclus)
- Signalering vanuit de uitvoering t.b.v. departements- en/of rijksbrede beleidsontwikkeling
- Innovatie en strategie op gebied van ontwikkeling van de BD-organisatie, binnen de vastgestelde kaders
- Kwaliteitsborging, innovatie en strategie, binnen de vastgestelde kaders, op belangrijke O&P-thema's zoals integriteit, in-, door- en uitstroom van personeel, meerjarige personeelsplanning, meerjarige werving- en selectiestrategie, bedrijfszorg en arbeidsjuridische zaken, duurzame inzetbaarheid

Afbakening:
Het gaat om taken op het terrein van strategische personeelsbeleid en organisatie ontwikkeling die nu niet of slechts beperkt op strategisch niveau zijn belegd. Op het terrein van personeelsbeleid zal gewerkt worden binnen rijksbrede en departementale kaders. Het gaat hier vooral om de doorvertaling van deze kaders naar de specifieke praktijk van de Belastingdienst en de inplementatie daarvan. Deze nieuwe directie zal gedeeltelijk worden gevormd vanuit het nu bestaande cluster Personeel van DG Bel, gedeeltelijk vanuit andere P&O onderdelen binnen de Belastingsdienst.

Aspecten in de kwartiermakersopdracht:
- Inregelen samenwerking/koppelvlakken met directie Bedrijfsvoering van het kerndepartement en samenwerkingspartners binnen de Rijksoverheid.
- Uitwerken van de ondersteunende rol aan het opdrachtnemerschap van de DG t.a.v. O&P-aspecten, in samenwerking met de concerndirectie C&F.
- Functionele sturingsrelatie met de SSO O&P vormgeven.
- Doorvertalen rijksbreed/departementaal beleid en evt. Waar nodig aanvullende kaders uitwerken op een aantal strategische O&P-thema's: mobiliteit, werving & selectie, meerjaren personeelsplanning, invoering Functiebouw Rijk.
- Onderzoeken van de invulling van de integriteitsfunctie.
- Onderzoeken van de behoefte aan de inrichting van een separate unit, te landen binnen SSO O&P, waarbinnen huidige programmadirecteuren (directeuren die met directieoverstijgende programma's bezig zijn) worden geplaatst.
- Ontwikkelen van een normmodel, in samenwerking met de pDG, voor de staffunctie op de directies (incl taken (zoals vraagarticulatie, AO/IC en beveiliging) en richtbezetting), mede gegeven het volwassenheidsniveau van de dienstverlening vanuit CD's en SSO's.
- Borgen van kennis en expertise t.a.v. Organisatieontwikkeling.

5.4.6. Concerndirectie Innovatie en Strategie

Om in een continu veranderende omgeving de doelstellingen van de Belastingdienst te blijven realiseren is het belangrijk om van buiten naar binnen te kijken. Het vaststellen van relevante trends en ontwikkelingen (economisch, sociologisch, technisch, politiek) in de maatschappij, en de

wijze waarop zij invloed hebben op het nalevingsgedrag van burgers en bedrijven en op de organisatie. Zonder vernieuwing en innovatie zal de Belastingdienst inboeten op het bereiken van zijn resultaten.

De directie Innovatie en Strategie (I&S) zal zorgdragen voor trendanalyses, scenario-analyses en wetenschappelijk onderzoek. I&S zal technologische ontwikkelingen identificeren om te komen tot voorstellen voor (belastingbrede) innovatie en aanpassingen in de strategie. Het aanjagen van Innovatiemanagement, het sturing geven aan het consequent verbeteren en compleet vernieuwen van producten, processen, organisatie en vaardigheden, wordt bij deze directie belegd.

Directie I&S werkt met een tijdshorizon die (orde grootte) 10 jaar vooruit ligt. I&S werkt domeinoverstijgend en verbindt innovatie- en strategie-activiteiten van de andere directies. De collega-concerndirecties kennen een tijdshorizon van ruwweg 5 jaar.

In deze directie gaat het onder meer over:
- Ontwikkelingen volgen (internationaal, wetenschappelijk en interdepartementaal) die het werkterrein van de Belastingdienst raken.
- Ontwikkelen, beheren en monitoren van meerjarige innovatie- & strategieplanning.
- Verbinden van Innovatie en Strategie van de collega-directies uit de concernstaf.
- Bevorderen van verbinding tussen collega-directies uit de concernstaf en innovatie- & strategie-activiteiten in de uitvoeringsdirecties en bij Corporate Diensten / SSO's.
- Uitzetten en uitvoeren van onderzoek t.b.v. Toekomstverkenningen.

Afbakening:
Dit betreft een geheel nieuwe directie. De overig concerndirecties houden zich ook bezig met innovatie en strategie, maar daar gaat het om het eigen vakgebied, is het primair gericht op het eigen domein. De concerndirectie I&S heeft als taak te verbinden, innovatieve ideeën samen te brengen en specifiek ook ontwikkelingen in de buitenwereld die Belastingdienstbrede impact kunnen hebben, in kaart te brengen.

Aspecten in de kwartiermakersopdracht:
- Inregelen koppelvlakken met DGFZ.
- Maken van een plan van aanpak voor de opbouw van de nieuwe directie I&S; zowel t.a.v. Doelstellingen/resultaten als t.a.v. De inrichting/bemensing.
- In samenspraak met de kwartiermaker/directeur SSO O&P, bepalen op welke wijze domein Onderzoek (nu onderdeel van CKC) een plek krijgt bij de nieuwe directie.

5.5. Corporate Diensten / SSO's

De functionele driehoek van uitvoering, kaderstelling (concerndirecties) en ondersteuning die ten grondslag ligt aan de nieuwe topstructuur wordt compleet gemaakt door een aantal ondersteunende directies.

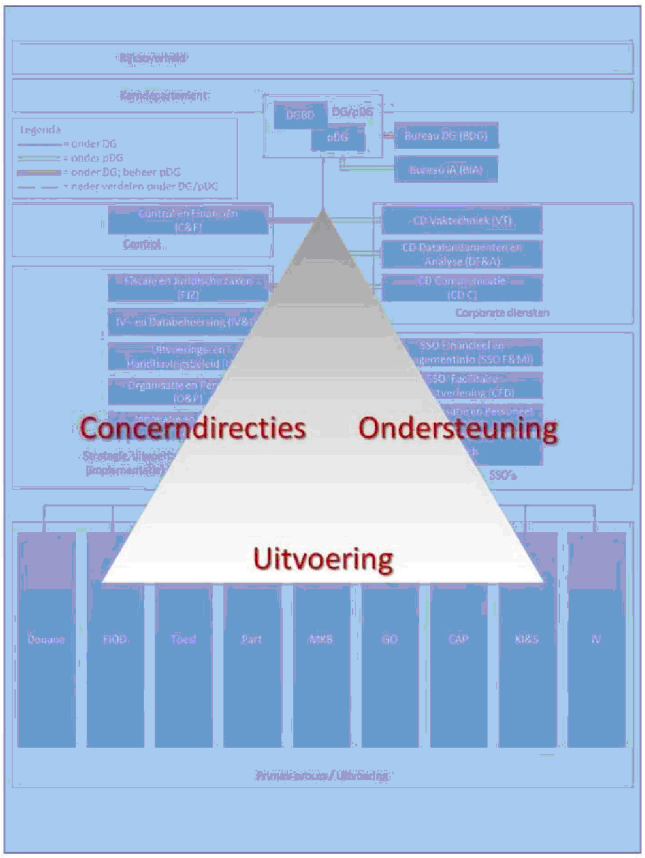


Fig.: De functionele driehoek van uitvoering, concerndirecties en ondersteuning

Een Corporate Dienst werkt, in tegenstelling tot een SSO, Belastingdienst-specifiek, ofwel vanuit een direct aan de taak van de Belastingdienst relaterende organisatietaak. De dienstverlening vindt plaats in directe relatie tot het domein dat het wezen, de identiteit van de Belastingdienst vormt, zoals het heffen en innen van belastingen en het uitvoeren van opsporingsactiviteiten.

De volgende Corporate Diensten worden hier onderscheiden:
- Corporate Dienst Vaktechniek
- Corporate Dienst Datafundamenten en Analyse
- Corporate Dienst Communicatie

De Corporate Diensten worden aangestuurd door de pDG en vormen samen met de SSO's de pDG-staf.

Om hun lijnverantwoordelijkheid te kunnen invullen moeten de directeuren primair proces adequaat worden ondersteund als het gaat om bedrijfsvoeringstaken. Deze ondersteuning wordt georganiseerd in een aantal SSO's:

- SSO Financieel en Managementinformatie
- SSO Facilitaire Dienstverlening
- SSO Organisatie en Personeel
- Switch

Met de keuze voor de organisatie van bedrijfsvoeringstaken in SSO's wordt aangesloten bij de rijksbrede lijn en wordt gebruik gemaakt van de opgedane kennis en ervaring bij andere grote uitvoeringsorganisaties. Mits goed ingericht en helder gepositioneerd dragen SSO's bij aan:

- Kwaliteitsbevordering/professionalisering
- Efficiency (sharen expertise en flexibele inzet capaciteit, het wiel niet op meerdere plekken uitvinden)
- Eenheid in uitvoering, binnen kaders en beleid
- Transparantie t.a.v. Het capaciteitsbeslag dat de ondersteunende diensten doen op de totale organisatie, en sturen op de verhouding tussen primair en secundair proces

SSO-vorming doorloopt een aantal ontwikkelfases, uitmondend in hoogwaardige dienstverlening. Met deze ontwikkeling is rijksbreed veel ervaring, onder meer via de programma's Compacte Rijksdienst en SGO5. Goede ontwikkeling vergt een gelijksoortige fasering bij de organisatie van de vraagzijde door de dienstonderdelen en de organisatie van de kaderstelling door de concerndirecties.

Om het SSO-model goed te laten werken is er wel een aantal randvoorwaarden. Voor de lijnverantwoordelijke is het belangrijk erop te kunnen vertrouwen dat er kwaliteit wordt geleverd en dat de dienstverleners het organisatieonderdeel goed kennen en als "eigen" worden ervaren. Daarom dienen adviseurs en ondersteuners bij de dienstonderdelen gepositioneerd te worden. Grote dienstonderdelen richten een kleine staf Bedrijfsvoeringsregie voor vraagarticulatie en coördinatie van de SSO's in.

Alle SSO's vallen in de hiërarchie onder de pDG. De SSO's worden *functioneel* aangestuurd door Concerndirecties, of - indien de betreffende functie niet op strategisch niveau binnen de Belastingdienst is belegd, zoals bij Facilitaire dienstverlening – hebben zij te maken met departementale of rijksbrede kaders.

SSO's van de Belastingdienst richten zich op de uitvoering van ondersteunende processen, rijksbreed of voor (onderdelen) van de Belastingdienst binnen gestelde kaders. Bij de inrichting wordt een principekeuze gemaakt worden voor bundeling van taken per vakgebied om versnippering tegen te gaan. Op termijn kan een meer integrale benadering overwogen worden per pand of per organisatie. Daarbij dienen ook passende keuzes ten aanzien van sourcing te worden gemaakt (wat rijksbreed beleggen, wat zelf doen, wat aan markt overlaten en wat wel/niet voor het Rijk doen).

Een shared service organisatie (SSO) opereert op het gebied van bedrijfsvoering (PIOFACH). Vanzelfsprekend is hierbinnen goede kennis van de Belastingdienst een voordeel, maar de dienstverlening is generiek en zou ook voor of door andere overheidsorganisaties uitgevoerd kunnen worden.

Net als voor de concerndirecties, geldt ook voor de Corporate Diensten en SSO's dat de directeuren tevens kwartiermaker zijn t.a.v. de veranderopgave in hun onderdeel.

De opdracht aan de directeuren van alle Corporate Diensten en SSO's omvat in elk geval:

- Het inrichten van de eigen organisatie naar de principes van een goed functionerende Corporate Dienst/ SSO.
- Ontwikkelen van een producten/diensten catalogus per Corporate Dienst / SSO.
- Uitwerken van het dienstverleningsmodel waarmee met de organisatieonderdelen die worden bediend, heldere afspraken (SLA's) kunnen worden gemaakt.
- In samenspraak met de klantdirecties inregelen van de personele capaciteit, waar relevant zorgdragen voor stationering adviseurs en ondersteuning in de klantdirecties.
- In samenspraak met de concerndirectie op het vakgebied (of met de betreffende kadersteller op het departement of rijksbreed) taken afbakenen en afspraken maken over samenwerking.

Hieronder volgt per Corporate Dienst / SSO een korte omschrijving, een aantal belangrijke taken en – in aanvulling op het bovenstaande – de belangrijkste ingrediënten voor de kwartiermakersopdracht. Ook de functionele driehoek van uitvoering, kaderstelling en ondersteuning (zie ook paragraaf 3.3) wordt voor iedere Corporate Dienst / SSO specifiek ingevuld. Het laat zien binnen welk speelveld een dienstonderdeel heeft te schakelen.

5.5.1. Corporate Dienst Vaktechniek

De Corporate Dienst Vaktechniek (VT) is zowel verantwoordelijk voor de fiscale techniek in de zin van rechtstoepassing, als het vaktechnische specialisme van de toepassing van toezichtsinstrumenten. In de klantbehandeling komen vragen op waarop in wet, jurisprudentie en eerder vastgesteld uitvoeringsbeleid geen duidelijk en eenduidig antwoord is te vinden en waarbij het antwoord gevolgen kan hebben voor andere gevallen en daarom opgevat kan worden als nieuw beleid. De directie vaktechniek brengt hierover advies uit aan de directie Fiscaliteit.
Op lokaal niveau wordt de vaktechniek vormgegeven op basis van segmentering, op regionaal en landelijk niveau wordt de techniek over de segmenten heen vormgegeven om de samenhangende problematiek en beleidseenheid te kunnen overzien en bewaken.

Kerntaken:

- Coördinatie of doorgeleiding van vragen
- Informatie en implementatie van nieuwe regelgeving

- De vaktechnische inbreng in het regionale of landelijke toezicht
- Advisering over vaktechnische vragen
- Voorbereiding beleidsbesluiten

Afbakening:
Voor dienstverlening van Corporate Dienst Vaktechniek aan Belastingdienst-onderdelen zijn de kaders van de concerndirectie FJZ van belang. Binnen deze driehoek wordt geschakeld over de dienstverlening. De Corporate Dienst VT richt zich op de vaktechniek binnen alle Belastingdienstonderdelen muv FIOD en Douane. De directie vaktechniek richt zich op vraagstukken in de uitvoering. Binnen de vaktechnische lijn zullen alleen de landelijke coördinatoren deel uit maken van de directie vaktechniek.

Aspecten in de kwartiermakersopdracht:
- Inregelen koppelvlakken met directie FJZ en DGFZ
- Inregelen koppelvlakken met directie UHB
- Samen met kwartiermaker FJZ een voorstel doen over de (gedeeltelijke) overheveling van Brieven en Beleidsbesluiten
- De functionele lijn naar FJZ vastleggen en organiseren waar het gaat om de fiscale kwaliteitsborging op eenheid van uitvoering met de kennisgroepen

5.5.2. Corporate Dienst Datafundamenten en Analyse

Datafundamenten en analyse (DF&A) werkt voor die directies van de Belastingdienst die belast zijn met de fiscale behandeling van burgers en bedrijven, en voor bedrijfsvoering . Toeslagen, FIOD en Douane hebben op dit moment eigen onderdelen gericht op deze werkzaamheden. Beoogd wordt analyse werkzaamheden dichtbij de business te houden. De werkzaamheden van DF&A leveren zogenaamde signaalmodellen en informatiedashboards op. Deze zijn gebaseerd op specifieke analyse van 'big data' en geven de lijnorganisatie zicht op de mogelijkheden werkzaamheden slimmer en beter uit te voeren. Hierdoor kunnen op informatiegestuurde wijze keuzes gemaakt worden bij onder meer handhavingstrategieën, behandeladviezen, en procesinrichtingen. Zowel waar het over de behandeling gaat van fiscale aangelegenheden als wat betreft management- stuurinformatie, voor de bedrijfsvoering.

DF&A heeft een geavanceerde werkwijze voor de bouw van deze signaalmodellen en dashboards, door gebruik te maken van innovatieve IT- ontwikkelingen en het koppelen van zeer divers aangeleverde data. Vanwege de verscheidenheid aan data, maakt DF&A gebruik van een zelf ontwikkelde methodiek om deze data in de benodigde combinaties op te bouwen tot zogenaamde datafundamenten. Deze datafundamenten zijn daarmee de basis voor de producten.

De innovatie en verscheidenheid aan modellen & dashboards, naast het reguliere maar intensieve onderhoud en het gebruik van gevalideerde datafundamenten maakt verregaande specialisatie nodig. Daarmee is DF&A een permanente Corporate Dienst.

Aspecten in de kwartiermakeropdracht:

- Inregelen koppelvlakken met DGFZ.
- In kaart brengen wat de kerntaken van DF&A als Corporate Dienst zouden moeten zijn; ook in relatie met de politiek-bestuurlijke afwegingen die gemaakt moeten worden bij de inzet van en het gebruik van de data.
- In kaart brengen waar de huidige taken op data-gebied worden uitgevoerd. Het bundelen van deze taken in één Corporate Dienst is niet een doel op zich. Doel is om dichtbij betrokken directies georganiseerd te zijn, uitgaande van eenheid in het beheer en gebruik van data.
- Verbinding leggen met andere onderdelen binnen en buiten de Belastingdienst die zich bezighouden met data, intelligence, en analyses ten behoeve van managementinformatie, en inhoudelijke strategieën in relatie tot het primaire proces.
- Onderzoeken en inventariseren van de relatie met en de mogelijke synergie en samenwerking met in ieder geval onderdelen van het Vaktechniek, EHi, IV', CAP, losse initiatieven in de eerder genoemde directies en met de diverse relevante concerndirecties.
- Plan van aanpak maken voor doorontwikkeling huidig D&A (als tijdelijke veranderorganisatie) naar een volwaardige Corporate Dienst DF&A, inclusief evt. organisatorische wijzigingen (afsplitsing, samenvoeging, incorporeren andere onderdelen)

5.5.3. Corporate Dienst Communicatie

De CD Communicatie (CD C) ondersteunt de lijn bij het bereiken van de organisatiedoelstellingen. CD Communicatie levert hiertoe expertise op het gebied van communicatie met uniformiteit over de bedrijfsonderdelen heen. CD Communicatie draagt daarmee bij aan de organisatiedoelen op het vlak van toezicht, handhaving, compliance en moderne klantinteractie. Intern draagt CD Communicatie bij aan het functioneren van medewerkers, aan hun gevoel van betrokkenheid, werkuitvoering, samenwerking met anderen en aan de interne dialoog over de organisatie(veranderingen).

Kerntaken:

- Integraliteit en samenhang in interne en externe uitingen (beeldvorming en imago, corporate communicatie, stakeholdermanagement)
- Maken & publiceren van communicatiemiddelen en informatieproducten
- Bevorderen van de dialoog met in- en externe stakeholders
- Ontsluiten van specifieke communicatiedeskundigheid (zoals verandercommunicatie, interne communicatie, externe communicatie, handhavingscommunicatie, kennis sociale media, marketing)
- Ontwikkelen en toepassen van nieuwe communicatiekennis, in het bijzonder in het digitale domein
- Faciliteren van beschikbaarheid, ontwikkeling en het beheer van faciliteiten en een samenhangende infrastructuur voor informatievoorziening zoals intranet en corporate kanalen (intern en extern)

- Communicatiever maken van de organisatie, ondersteunen en opleiden, faciliteren van managers

Afbakening
Voor dienstverlening van CD Communicatie aan BD-dienstonderdelen zijn de rijksbrede kaders van AZ en de kaders van de directie Communicatie van het kerndepartement van belang. Binnen deze driehoek wordt geschakeld over de dienstverlening. Afbakening en samenwerking met directie KI&S met betrekking tot de interactie met burgers en bedrijven.

Aspecten in de kwartiermakersopdracht:
- Inregelen koppelvlak met directie Communicatie van kerndepartement, met in het bijzonder aandacht voor de taken die raken aan strategie en beleid op het gebied van communicatie, zoals:
  - Adviseren en ondersteunen ambtelijke top over communicatie aspecten beleidsdossiers
  - Issue en crisiscommunicatie
  - Huisstijl beleid
  - Verbinding persvoorlichting en woordvoering op niveau van corporate issues / reputatiemanagement

Klantinteractie & -Services (par. 5.3.9) en CD C zijn allebei werkzaam op het gebied van interactie met publiek, met het bevorderen van compliance als oogmerk. Deze directies werken in gezamenlijkheid de onderlinge taakverdeling en samenwerking uit.

5.5.4. SSO Financieel en Managementinformatie

Het SSO Financieel en Managementinformatie (SSO F&MI) ondersteunt de lijn bij het bereiken van de organisatiedoelstellingen. Het SSO F&MI voert en beheert de financiële-, personele-, fiscale- en middelenadministratie en levert producten en diensten van hoge kwaliteit aan de Belastingdienst. Zo faciliteert SSO F&MI de dienstonderdelen om te sturen op en verantwoording over de primaire en ondersteunende processen af te leggen door middel van een juiste, volledige en tijdige informatievoorziening.

De kerntaken van het SSO F&MI zijn gericht op de personele, financiële, fiscale en middelenadministratie in onderlinge samenhang.
Het SSO F&MI:
- Vertaalt concernkaders naar uitvoeringsrichtlijnen, handleidingen en instructies.
- Voert de administraties van personele, financiële en fiscale processen.
- Voert controles uit in het kader van de kwaliteitsbeheersing van de eigen processen én ten behoeve van het monitoren van de naleving van de uitvoeringsrichtlijnen, handleidingen en instructies (de uitkomst van deze controles zijn input voor de control-organisatie).
- Levert concern-managementinformatie voor sturings- en verantwoordingsdoeleinden.
- Heeft een kwaliteitsfunctie die de kwaliteit van de processen borgt (interne beheersing).

- Is verantwoordelijke voor het proces identity & access management (logisch toegangsbeheer) ten behoeve van de belastingdienst.

Afbakening
Voor dienstverlening van SSO Financieel en Managementinformatie aan Belastingdienst-onderdelen zijn de kaders van de concerndirectie Control en Financiën van belang. Binnen deze driehoek wordt geschakeld over de dienstverlening.

Aspecten in de kwartiermakersopdracht:
- In kaart brengen van de gevolgen van de nieuwe topstructuur voor de inrichting, werkwijze en taken van het SSO F&MI en opleveren plan van aanpak voor het verandertraject dat nodig is.
- In samenspraak met directeur CAP bepalen welke taken/activiteiten van huidig UCA een plek dienen te krijgen binnen het SSO F&MI.
- In kaart brengen, in samenwerking met de kwartiermaker CFD, of het onderdeel 'factuuradministratie' in de nieuwe situatie thuis hoort bij het CFD dan wel in het kader van centralisatie van administraties bij SSO F&MI dienen te worden ondergebracht.

5.5.5. SSO Facilitaire Dienstverlening

Als SSO ondersteunt CFD zowel medewerkers van de Belastingdienst als van de overige rijksdiensten bij het realiseren van hun werkdoelstellingen. CFD levert hiertoe producten en diensten op het gebied van de bedrijfsvoering, zodat medewerkers zich volledig kunnen richten op hun eigen primaire proces. CFD is ook een concerndienstverlener en voert, samen met collega-concerndienstverleners, de regie op het hele pakket van de rijksbrede facilitaire dienstverlening.

Kerntaken:
- Operationele facilitaire dienstverlening. Het betreft activiteiten die gericht zijn op het servicen van panden en op de contacten met de klanten die er gehuisvest zijn. Een belangrijke schakel hierin wordt gevormd door serviceteams die op iedere locatie aanwezig zijn. En ook door het Facilitair contactcentrum (FCC) als frontoffice voor klantvragen. Verder gaat het om het verzorgen van het wagenparkbeheer en de factuuradministratie van de Belastingdienst.
- Inkoop voor het Rijk. Het Inkoopuitvoeringscentrum (IUC) Belastingdienst is één van de 20 inkoopuitvoeringscentra binnen het Rijk en verzorgt de inkoop en het contractmanagement voor CFD. Het IUC Belastingdienst verzorgt de rijksbrede inkoop voor zeven categorieën, te weten: post- en pakketdiensten, vakliteratuur & abonnementen, representatie, hotel- & vergaderaccommodatie, leren & ontwikkelen, ict-enterprise businessapplicaties en ict-totaaloplossingen.
- Verbeteren van de document- en informatiehuishouding binnen de Belastingdienst. CFD levert producten, diensten en advies op het gebied van postverwerking, digitalisering en archivering (fysiek en digitaal). Vanuit de specifieke rol als archiefbeheerder voor de gehele Belastingdienst heeft IHH de toezichthoudende taak op de kwaliteit van het (digitaal) archiefbeheer van de Belastingdienst. De unit

bestaat uit de afdelingen Documentaire informatievoorziening (DIV) op locatie, het team Advies & regie en de Centrale invoer (CI) in Heerlen. CI beschikt over een grote landelijke scanstraat die zowel voor de Belastingdienst als de Rijksoverheid actief is.

Afbakening
Voor dienstverlening van CFD aan Belastingdienst-onderdelen zijn de rijksbrede kaders van DGOO en de kaders van de directie Bedrijfsvoering van het kerndepartement van belang. Binnen deze driehoek wordt geschakeld over de dienstverlening.

Aspecten in de kwartiermakersopdracht:
- Inregelen koppelvlak met directie Bedrijfsvoering van het kerndepartement.
- In kaart brengen welke taken van de unit 'Huisvesting, Facilitaire ontwikkeling en Arbo' in de nieuwe situatie thuis horen bij het CFD dan wel elders dienen te worden ondergebracht.
- In kaart brengen, in samenwerking met de kwartiermaker SSO F&MI, of het onderdeel 'factuuradministratie' in de nieuwe situatie thuis hoort bij het CFD dan wel in het kader van centralisatie van administraties bij SSO F&MI dienen te worden ondergebracht.

5.5.6. SSO Organisatie en Personeel

Het SSO Organisatie en Personeel (SSO O&P) ondersteunt de lijn bij het bereiken van de organisatiedoelstellingen. Hiertoe levert het SSO O&P eerste- en tweedelijns expertise op het gebied van organisatie- en personeelsontwikkeling met uniformiteit over de bedrijfsonderdelen heen. Het SSO O&P draagt daarmee bij aan eigentijds en aantrekkelijk werkgeverschap, de juiste persoon op de juiste plek op het juiste moment (nieuwe instroom opvangen, uitstroom begeleiden en zittende medewerkers gemotiveerd aan het werk) alsook een ondersteunende organisatie-inrichting en -ontwikkeling. Hierbij wordt ook expliciet het begeleiden van organisatieveranderingen in brede zin gepositioneerd, mede in relatie tot de Investeringsagenda. Dat betekent dat de huidige directie Implementatie Ondersteuning (IO) wordt ondergebracht bij de SSO O&P.

Kerntaken:
Ondersteuning op het gebied van:
- Eerstelijns HR advies
- In-, door- en uitstroom
- Functie- en formatiebeheer
- Rechtspositionele- en arbeidsjuridische vraagstukken
- Bedrijfszorg waaronder Arbo, gezondheid, welzijn, preventie en re-integratie
- Leren en ontwikkelen
- Coaching
- Organisatie-inrichting en organisatieontwikkeling
- Implementatie ondersteuning

Afbakening:

Voor dienstverlening van SSO O&P aan Belastingdienst-onderdelen zijn de kaders van de concerndirectie O&P van belang. Binnen deze driehoek wordt geschakeld over de dienstverlening. Het gaat bij de SSO O&P om taken op het gebied van organisatie- en personeelsontwikkeling die nu nog deels decentraal zijn belegd (eerstelijns HR advies en tweedelijns HR expertise). Alsook dienstverlening die al integraal wordt aangeboden vanuit CFD (teams 'Bedrijfsmaatschappelijk werk' en 'ARBO, gezondheid en welzijn' bij CFD), CKC (Employability Center, BelastingdienstAcademie, domein OrganisatieOntwikkeling) en DGBel (team Arbeidsjuridische Zaken). Ook implementatieondersteuning, nu een zelfstandige directie IO zal een plek krijgen in de SSO O&P.

Aspecten in de kwartiermakersopdracht:

- Inregelen van de koppelvlakken met de concerndirectie O&P en de departementale P&O functie.
- Inrichten van de SSO O&P naar model van de rijksbrede inrichting van P&O dienstverlening (met daarbij aandacht voor 1e lijn/ 2e lijn).
- Opstellen van een plan van aanpak t.a.v. De overheveling van decentraal gepositioneerde P&O-adviseurs naar de SSO O&P.
- In kaart brengen van de gevolgen van de nieuwe topstructuur voor de inrichting, werkwijze en taken van het SSO O&P en opleveren plan van aanpak voor het verandertraject dat nodig is; daarbij specifiek aandacht voor het goed laten landen, incl zorg voor stabiliteit, van onderdelen die nieuw bij het SSO worden gepositioneerd.
- Het in samenwerking met de concerndirectie FJZ onderzoeken waar het zowel het kwaliteitsdeel als het opleidingsdeel van de huidige functie van directeur Kwaliteit, Fiscaliteit en Accountancy optimaal gepositioneerd kan worden.
- Inregelen en verstevigen van de relatie tussen het EC en Switch, gericht op de synergie en efficiency op het gebied van mobiliteit (in gezamenlijkheid met de kwartiermaker Switch).
- Het onderzoeken en verstevigen van de relatie, samenwerking en synergie tussen organisatie-ontwikkeling en implementatie ondersteuning.
- Investeren in de verbinding met relevante samenwerkingspartners binnen de Rijksoverheid zoals P-Direkt, UBR/ECO&P en de ABD.

5.5.7. Switch

Het werk- en mobiliteitsbedrijf Switch is een apart organisatieonderdeel binnen de Belastingdienst, opgericht om de mensen van wie het werk verdwijnt ten gevolge van de Investeringsagenda of die vrijwillig aan een nieuwe functie willen werken, naar ander werk te begeleiden. Dit gebeurt door deze medewerkers een professionele maar tijdelijke basis te bieden op het gebied van werk en mobiliteit. Hiermee helpt Switch de continuïteit en stabiliteit binnen de nieuwe organisatie te realiseren. Het doel van Switch is tweeledig: nieuw perspectief en zinvol werk tot die tijd. Ten aanzien van nieuw perspectief betreft het mobiliteit naar een nieuwe functie binnen of buiten de Belastingdienst, of het met pensioen gaan.

De Investeringsagenda heeft een doorlooptijd van 5 tot 7 jaar. Omdat het opvangen van personele gevolgen mogelijk langer duurt dan de

organisatieverandering zelf, is Switch opgericht voor een periode van maximaal 8 jaar. Switch zal dus bestaan tot eind 2023.

Kerntaken:
In 2017 zullen de eerste reorganisaties als gevolg van de vernieuwing van de Belastingdienst hun beslag krijgen. Daarmee stromen naast de medewerkers die zich al vrijwillig hadden aangemeld, ook medewerkers in die zijn aangewezen als verplichte Van-Werk-Naar-Werk kandidaat ten gevolge van de reorganisatie. De kerntaken van Switch zijn gericht op het begeleiden van deze medewerkers richting een nieuwe functie (of pensioen) waarbij ze gedurende de overgangsfase passend en zinvol werk doen.

Afbakening
Switch is opgericht als tijdelijke organisatie, echter gelet op de forse periode die deze tijdelijkheid (acht jaar) beslaat, is er feitelijk organisatorisch sprake van een semi-structurele situatie die maakt dat het van belang is om ook Switch goed te verankeren in de nieuwe topstructuur.
Er is een hele sterke inhoudelijke relatie tussen SSO Switch en het huidige Employability Center (EC), dat straks onderdeel gaat uitmaken van het SSO O&P. Beide onderdelen richten zich immers op de mobiliteit van medewerkers. Het onderscheid zit in de positionering van de medewerker: Bij Switch komt de medewerker op de loonlijst van Switch en bij het EC blijft de medewerker op de loonlijst van het organisatieonderdeel waar hij/zij werkzaam is/was bij aanvang van het mobiliteitstraject.
In de nieuwe structuur wordt Switch als een aparte SSO opgenomen, mede vanwege dit laatste onderscheid en de koppeling aan de Investeringsagenda en de tijdelijkheid.
Echter vanwege de inhoudelijke samenhang is het gewenst om de relatie en synergie tussen de beide mobiliteitsorganisaties te versterken. Switch maakt daarom nadrukkelijk onderdeel uit van de functionele driehoek O&P.

Aspecten in de kwartiermakersopdracht:
- Inregelen en verstevigen van de relatie met het EC, gericht op de synergie en efficiency op het gebied van mobiliteit (in gezamenlijkheid met de kwartiermaker SSO O&P).
- Toekomstverkenning: onderzoeken of het gewenst en rendabel is om van het concept om medewerkers die boventallig zijn in een mobiliteitsorganisatie te plaatsen, een structureel dienstverleningsconcept te maken.
- Onderzoeken of de integrale dienstverlening op het terrein van mobiliteit op termijn leidt tot onderbrengen/integreren van Switch bij SSO O&P. Dit vormt ook onderdeel van de opdracht aan de pDG ten aanzien van de doorontwikkeling van de SSO's.

5.6. Bureau Investeringsagenda

Doelstelling:
Het Bureau Investeringsagenda (BIA) heeft als doel het aanjagen, stimuleren en verbinden van de primaire procesdirecties die de opgave

van de Investeringsagenda dienen te realiseren. BIA is dus niet verantwoordelijk voor het realiseren van de Investeringsagenda, die verantwoordelijkheid ligt bij het primaire proces. BIA ondersteunt de primaire proces directies daarin en is verantwoordelijk voor het creëren van overzicht.

Kerntaken:
- Het creëren van overzicht over de voortgang van de Investeringsagenda.
- Zorgen voor verbinding tussen directies bij het realiseren van de opgaven van de Investeringsagenda. Hierbij gaat het om de concerndirecties, de directies primair proces en de SSO's en Corporate Diensten, dus de gehele Belastingdienst.
- Het aanjagen van directies om de opgaven van de Investeringsagenda te realiseren.

Afbakening:
De directeur IA heeft alleen de verantwoordelijkheid voor het hierboven genoemde; de verantwoordelijkheid voor het realiseren van het beoogde resultaat van de Investeringsagenda ligt bij de directies van het primaire proces, de control ligt bij C&F. Besluitvorming over de Investeringsagenda vindt plaats in het directieteam BD.

Aspecten in de kwartiermakersopdracht:
- Opstellen van een plan van aanpak voor de doorontwikkeling van het Bureau Investeringsagenda, in termen van doelstellingen, resultaten en bemensing.
- In afstemming met C&F de taakafbakening bepalen.
- In kaart brengen welke verandering nodig is om de gewenste situatie te bereiken.

5.7. Topstructuur en overleg Belastingdienst

Uit de topstructuur en de sturingsprincipes (hoofdstuk 3) volgen 3 niveaus van overlegstructuren:
1. Voor de Belastingdienst als geheel, op het hoogste niveau
2. Voor de ketens
3. Voor de driehoek kaderstelling – uitvoering – ondersteuning

De overlegstructuur van de ketens, maar ook de structuur van eigenaars- en opdrachtgeversoverleg vallen buiten de scope van dit rapport, en vergen afzonderlijke uitwerking.

5.7.1. Overlegstructuur Belastingdienst als geheel

De overlegstructuur binnen de top van de Belastingdienst bestaat uit 4 overleggen:
- DT-BD, Directieteam Belastingdienst
- Concernstaf
- pDG-staf
- Top 25

DT-BD, Directieteam Belastingdienst

Taken:

- Het Directieteam geeft richting en sturing aan de Belastingdienst, waarbij DG de eindverantwoordelijkheid draagt
- Richting geven en aansturen van:
  - Het primair proces/ de uitvoering
  - De controlfunctie
  - De beleidscyclus
- Besluitvorming over kaderstelling (vaststellen welke (rijksbrede, departementale) kaders voor de Belastingdienst gelden en hoe deze worden vertaald naar uitvoeringsbeleid en implementatie)

Deelnemers:

- DG (voorzitter), pDG, alle directeuren primair proces, directeur Control & Financiën, directeur FJZ
- Agendalid en standing invitation: overige directeuren van de Concerndirecties
- Agendalid: directeuren ressorterend onder de pDG

Concernstaf

Taken:

- Richting geven en aansturen van de concerndirecties, bevorderen synergie

Deelnemers:

- DG (voorzitter), pDG, directeur Control & Financiën, directeuren concerndirecties

pDG-staf

Taken:

- Richting geven en aansturen van de Corporate Diensten / SSO's
- Richting geven en aansturen van de organisatieontwikkeling van de Corporate Diensten / SSO's

Deelnemers:

- pDG (voorzitter), alle directeuren Corporate Diensten / SSO's, directeur IA, controller

Het DT-BD, de Concernstaf en de pDG-staf zien in hun samenhang als volgt uit:

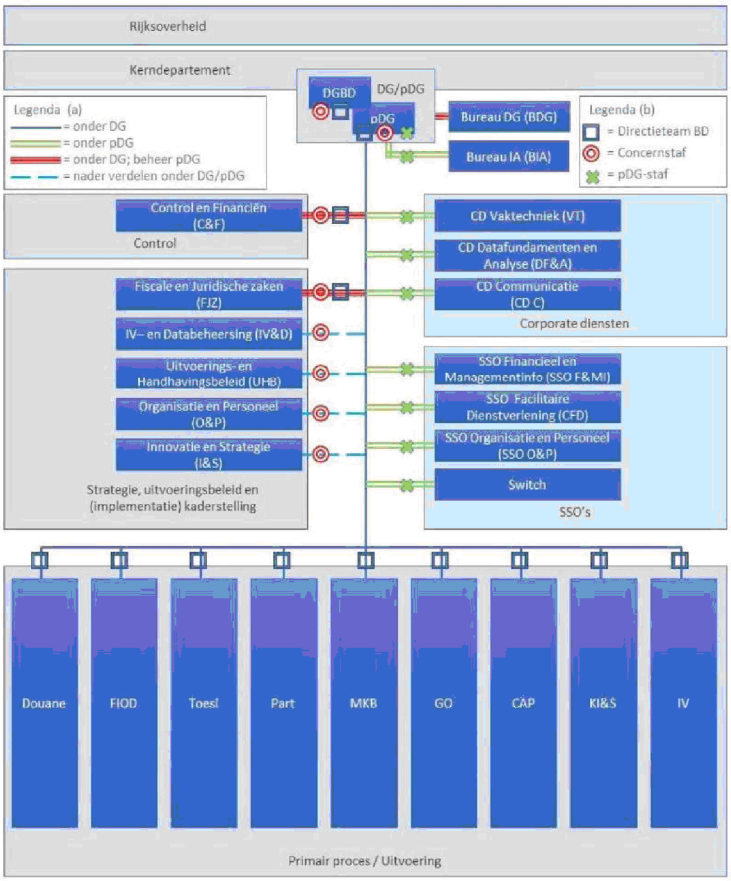


Fig.: Het DT-BD, de Concernstaf en de pDG-staf in samenhang

Top 25

Tot slot vindt periodiek (eens per kwartaal) de Top-25 plaats.

Taken:

- Elkaar informeren over (strategische) ontwikkelingen op organisatorisch gebied en relevante ontwikkelingen rijksbreed, departementaal en vanuit de maatschappij
- Reflectie op de performance van de BD-organisatie
- Teambuilding

Deelnemers:

- DG, pDG en alle directeuren en algemeen directeuren die direct door hen worden aangestuurd

5.7.2. Overlegstructuur driehoek kaderstelling – uitvoering - ondersteuning

Op de verschillende vakdomeinen vindt overleg plaats met de relevante spelers van Belastingdienst (vanuit de concerndirecties, SSO/CD en het primaire proces) en het kerndepartement.

Opgemerkt dient te worden dat in onderstaande overlegstructuren vanuit functioneel oogpunt opgesteld zijn en niet vanuit het oogpunt om de formele overlegstructuur tussen opdrachtgever en opdrachtnemer vorm te geven.

De driehoeksoverleggen zijn dus verbindend maar niet besluitvormend van aard.

Driehoeksoverleg Control en Financiën

Taken:

- Op gebied van de P&C-cyclus verzorgen van verbinding tussen betrokken spelers, met name over nieuw beleid en over casuïstiek uit de uitvoeringspraktijk

Deelnemers:

- Directeur Control & Financiën (voorzitter), directeur SSO F, controllers in de uitvoering
- Directeur FEZ (Kerndepartement)

Driehoeksoverleg Fiscale Zaken/Handhavings en uitvoeringsbeleid

Taken:

- Op gebied van de beleidscyclus verzorgen van verbinding tussen betrokken spelers, met name over nieuw beleid en over casuïstiek uit de uitvoeringspraktijk

Deelnemers:

- Directeur FJZ (voorzitter), directeur UHB, directeur IV- en Databeheersing, directeur CD Vaktechniek, delegatie (3-4 directeuren) vanuit het primair proces
- Directeuren DG Fiscale Zaken (kerndepartement)

Driehoeksoverleg IV- en Databeheersing

Taken:

- Op gebied van IV en Data verzorgen van verbinding tussen betrokken spelers, met name over nieuw beleid en over casuïstiek uit de uitvoeringspraktijk

Deelnemers:

- Directeur IV- en Databeheersing (voorzitter), directeur IV, directeur CAP, directeur DF&A, delegatie (3-4 directeuren) vanuit het primair proces

- Directeur Bedrijfsvoering (kerndepartement)

Driehoeksoverleg Organisatie en Personeel

Taken:
- Op gebied van Organisatie en Personeel verzorgen van verbinding tussen betrokken spelers, met name over nieuw beleid en over casuïstiek uit de uitvoeringspraktijk

Deelnemers:
- Directeur O&P (voorzitter), directeur SSO O&P, directeur Switch, delegatie (3-4 directeuren) vanuit het primair proces
- Directeur Bedrijfsvoering (kerndepartement)

5.8. Voorstel voor mandatering

Bij taken en verantwoordelijkheden horen ook bevoegdheden, deze horen met elkaar in balans te zijn. In deze paragraaf wordt een eerste richting aangegeven, deze zal nog verder moeten worden uitgewerkt door Control en Financiën, in afstemming met directie Bedrijfsvoering en directie FEZ van het kerndepartement.

Op dit moment staat de Belastingdienst onder verscherpt toezicht. Mandaten zijn ingeperkt tot maximaal € 100.000 (daarboven verplichtingentoets door IRF en FEZ). Deze topstructuurrapportage gaat uit van een genormaliseerde situatie.

5.8.1. Financieel

- Verplichtingen mogen alleen aangegaan worden mits er een financiële paraaf is van control en een inkoop paraaf is. Zo is er gecheckt of er budget beschikbaar is en of de inkoopprocedure zorgvuldig is doorlopen.
- Onderstaand een voorstel voor maximumbedragen voor het aangaan van financiële verplichtingen en het doen van uitgaven. Bedragen zijn per (meerjarige) verplichting, in euro's en inclusief BTW.

Functie	Bedrag
DG	PM
pDG	PM
Algemeen directeur	PM
Directeur	PM
Middenmanager	PM
Managementondersteuner/ (directie)secretaresse	PM

5.8.2. Organisatie

Vaststelling organisatiestructuur:

- De secretaris-generaal van het ministerie van Financiën is verantwoordelijk voor de vaststelling van de topstructuur van de Belastingdienst.
- De directeur-generaal Belastingdienst is verantwoordelijk voor de vaststelling van de topstructuur van de directies en toetst O&F-rapporten op betaalbaarheid, formatie en kaders voor het totaal.
- De plaatsvervangend directeur-generaal en de directeuren zijn verantwoordelijk voor de vaststelling van de O&F-rapporten van de eigen directie, de toetsing hiervan ligt bij de DG.

5.8.3. Personeel

Personele benoemingen:
- PM

Aanstelling, aangaan van salarisverplichtingen:
- PM

Beslissing op bezwaar:
- PM

Personeelsbudget:
- PM

5.8.4. Huisvesting

- De financiële middelen voor huisvesting worden toegekend vanuit C&F.
- Eventuele implementatie van rijksbrede kaderstelling ligt de verantwoordelijkheid bij de pDG.

5.9. Enkele veranderingen nader belicht

Waar de directies in het primair proces blijven bestaan zal het onderdeel 'Belastingen & Toeslagen' verdwijnen als overkoepelende eenheid over een aantal van deze directies. Hiermee vervalt ook de bestaansreden van Algemene Operationele Zaken (AOZ). Het takenpakket van AOZ dient dan ook te worden herbelegd in de nieuwe structuur. Meer hierover in paragraaf 7.2 over white sheet veranderen. De directie Vaktechniek komt in de nieuwe structuur terug als Corporate Dienst, met dien verstande dat nog bekeken moet worden welk deel van het werkpakket van het onderdeel Brieven en Beleidsbesluiten moet worden overgedragen aan de directie FJZ.

DGBel en Belastingdienst worden in de nieuwe structuur organisatorisch als één geheel beschouwd. Dat betekent dat DGBel in zijn huidige vorm zal verdwijnen en daarmee ook de functie van de directeur DGBel. De activiteiten van het huidige DGBel zullen worden herbelegd, wat verder vorm krijgt in opdrachten aan diverse kwartiermakers van concerndirecties en SSO's.

Tevens verdwijnen de organisatieonderdelen Centrum voor Kennis en Communicatie (CKC) en Implementatie Ondersteuning (IO) als aparte directies. De activiteiten van IO worden geborgd binnen het SSO O&P. Deze taken betreffen primair het ondersteunen van de implementatie van innovaties die voortvloeien uit de investeringsagenda.

Ook activiteiten van de BelastingdienstAcademie, het Employability Center en het domein OrganisatieOntwikkeling, die nu nog onderdeel uitmaken van CKC, worden ondergebracht bij het SSO O&P. De activiteiten van het domein Onderzoek van CKC worden ondergebracht bij de concerndirectie Innovatie en Strategie. Hiermee vervallen ook de functies van directeur IO en CKC.

Het verdwijnen van sommige onderdelen heeft uiteraard ook direct gevolg voor de inrichting van de medezeggenschap. Dat wordt apart behandeld in paragraaf 7.3. Tot slot vormen de rechtspositionele gevolgen van het samenvoegen van het huidige DGBel en Belastingdienst ook een kwestie voor de verdere uitwerking tussen departement en DGBD. De ambitie hierbij is één ministerie, één rechtspositie. Dit valt buiten de scope van dit rapport.

6. De structuur werkend krijgen

Om de gevraagde ontwikkeling van de Belastingdienst te realiseren is de werking van de topstructuur de meest kritische succesfactor. Om de structuur werkend te krijgen gaat het om de werkwijze en leiderschap: hoe werken we samen met management en medewerkers, in verbinding met alle onderdelen van de Belastingdienst, het kernministerie, de rijksoverheid, en de burgers en bedrijven waar het uiteindelijk om gaat.

6.1. Hoe krijg je de structuur werkend, wat is daarvoor nodig aan samenwerking en leiderschap.

In de open brief van de DG na zijn eerste 100 dagen – Werken aan onomstreden uitvoering en handhaving door de Belastingdienst (Den Haag, 10 mei 2017) – beschrijft hij zijn eerste kennismaking met en visie op de cultuur. Mensen maken de Belastingdienst. De loyaliteit en betrokkenheid van medewerkers is groot, en ook in tijden van verandering en spanningen blijft de Belastingdienst goed functioneren.

Om als Belastingdienst een stap voorwaarts te zetten is meer verbinding nodig. Dat vraagt om openheid, veiligheid, vertrouwen en betrokkenheid. Dat gaat niet over structuren maar over de vraag hoe je in de dagelijkse praktijk met elkaar omgaat.

Het gaat om het goede gesprek. Van elkaar weten wat er speelt. Vragen stellen. Met persoonlijke en inhoudelijke interesse. En binnen die context benoemen wat goed gaat en beter kan. Feedback geven. Problemen bespreekbaar maken en zoeken naar oplossingen.

Dat vraagt inzet van *alle* mensen van de Belastingdienst. En het vraagt een extra inzet van de mensen die de leiding hebben. Zij moeten ook in dit vraagstuk de leiding nemen met het tonen van voorbeeldgedrag.

Het management moet weten wat in de organisatie speelt. De wijze waarop staat een ieder vrij, zo lang er maar directe contacten gelegd worden. Waarbij de zorgvuldigheid vereist dat we op een transparante wijze elkaar informeren en elkaars verantwoordelijkheden respecteren.

De voorgestelde topstructuur creëert duidelijke sturing- , informatie- en escalatielijnen en is ondersteunend aan transparantie in de besluitvorming, aan helderheid over wie waar voor verantwoordelijk is en aanspreekbaar. Daar horen voor het management termen bij als rolvastheid en rolzuiverheid.

6.2. Rijksbrede visie op leiderschap

Ook op het gebied van leiderschap kan de doorvertaling van het functioneren als 'gewoon' DG' gemaakt worden, er is immers Rijksbeleid opgesteld op dit punt. Bij de selectie van nieuwe leidinggevenden (recent

de hoofddirecteur Control en Bedrijfsvoering, de DG en de pDG, maar ook de directeur communicatie) op het niveau van de topstructuur is de afgelopen periode al steeds aangesloten bij de zogenaamde rijksbrede visie op leiderschap (zie het rapport 'Visie op publiek leiderschap' van de ABD).

De rijksbrede visie op leiderschap is te beschouwen als kapstok en referentie; bestaande beelden over leiderschap dienen te worden beschouwd in het licht van wat rijksbreed afgesproken is.

De rijksbrede visie op leiderschap noemt drie kernkwaliteiten waarover iedere publieke leider dient te beschikken. Publiek leiderschap is gericht op het realiseren van de maatschappelijke resultaten in verbinding met de maatschappij, de ambtelijke organisatie en het politiek bestuur in een tijd waarin de veranderingen razend snel gaan en waarbij de overheid onder een vergrootglas ligt. De bijbehorende kernkwaliteiten zijn:

- Samenwerken
  De publieke leider brengt het gedeeld leiderschap in praktijk, is gericht op het breder verband en niet uitsluitend het 'eigen' domein, zoekt actief de samenwerking en co-creatie en is daarbij in staat om zich te verplaatsen in verschillende perspectieven.

- Integriteit
  De publieke leider werkt oprecht en bewust ten dienste van het algemeen belang en de maatschappelijke opgaven en laat dat in het dagelijks handelen zien.

- Reflectie
  De publieke leider beschikt over zelfinzicht en organiseert reflectie in het veld, met de wetenschap en de praktijk, en stelt de juiste vragen en bepaalt op grond daarvan koers en positie.
  Daarbij vergt publiek leiderschap het vermogen om als boegbeeld en waardedrager van de organisatie richting te geven, te inspireren en positie te kiezen.

Uiteraard zijn ook de competenties van toepassing zoals deze in het Functiegebouw Rijk geformuleerd zijn voor topmanager, te weten:

- Bestuurssensitiviteit
- Omgevingsbewustzijn
- Creativiteit
- Netwerken
- Aansturen groep
- Aansturen organisatie

Bovenstaande competenties zijn nader uitgewerkt in de Competentiegids Rijk.

Natuurlijk is dit alles niet nieuw. Ontwikkelprogramma's (intervisie, assessments, programma's voor potentials), onderzoeken en reguliere personeelsinstrumenten als werkoverleg, personeelsgesprekken en schouw zijn volop aanwezig en in ontwikkeling binnen het rijk (ABD), het departement en de Belastingdienst. Iedere leidinggevende in de

topstructuur zal voor het benutten daarvan zijn of haar verantwoordelijkheid moeten nemen en daar door de eigen leidinggevende op aangesproken moeten worden. De topstructuur met de sturingslijnen behoren daarvoor de bedding te geven.

Binnen de directies geldt dit ook voor alle leidinggevenden, van hoog tot laag. Zij vormen immers de verbinding met de medewerkers van de Belastingdienst. Voor alle leidinggevenden zijn de competenties uit het Functiegebouw Rijk leidend voor de ontwikkeling van het leiderschap.

Voor leidinggevenden uit de functiegroep Midden in FunctieGebouw Rijk de competenties van de functiegroep Top aan gevuld met twee extra elementen:

- Ontwikkelen medewerkers
- Organisatiesensitiviteit

De functiegroep Operationeel manager deelt de competenties Omgevingsbewustzijn en Netwerken met Top en Midden, en Organisatiesensitiviteit met Midden. De functiegroep omvat daarnaast de competenties:

- Aansturen medewerker
- Ontwikkelen medewerkers
- Klantgerichtheid
- Plannen en organiseren
- Zelfontwikkeling

De Belastingdienst is een Rijksdienst met een omvangrijke veranderopgave. Versterking van de kwaliteit van leidinggeven is hiervoor essentieel. De rijksbrede visie en de competenties uit het FunctieGebouw Rijk vormen het fundament voor een uitwerking in thema's van samenbindend leidinggeven, om hieraan uitvoering te geven.

7. Vervolgproces

7.1. Inleiding

Het besluit over de topstructuur en de bijhorende topformatie is op korte termijn een eerste en ook een belangrijke noodzakelijke stap om invulling te geven aan de aanbevelingen van de Commissie. Het ontwerp is de eerste stap, maar vervolgens het invulling geven aan dit ontwerp is minstens zo belangrijk. In de gehouden interviews werd ook meerdere malen aangestipt dat het uitvoeren van besluiten de aandacht moet hebben.

Met die opmerking in het achterhoofd is het belangrijk om voor de nadere uitwerking een overall-planning op te stellen, alsmede een planning per organisatieonderdeel. De verantwoordelijkheid voor dit traject ligt bij alle directeuren van de gehele top-25 (sturen in de lijn), de pDG is verantwoordelijk voor het integrale verander- en implementatietraject.

In dit hoofdstuk werken we een aantal noties uit ten aanzien van de verdere invulling als vervolg op het topstructuurtraject. Aan de orde komt:

- Het werken met kwartiermakers en een 'white sheet' aanpak
- De implicaties van de nieuwe topstructuur voor de inrichting van de medezeggenschap
- Een tijdspad op hoofdlijnen

7.2. Werken met kwartiermakers (white sheet aanpak)

Bij het implementeren van de nieuwe topstructuur zijn er twee varianten:

- Een organisatieonderdeel bestaat al in de huidige situatie, of blijft grotendeels ongewijzigd. In dit geval blijft de huidige directeur ook in de nieuwe topstructuur de directeur (mens volgt werk).
- Er is sprake van een (grotendeels) nieuw te vormen organisatieonderdeel. In dit geval is de directeurspositie een nieuwe functie.

Bij deze laatste variant is het gebruikelijk te werken met een kwartiermaker. Dit is een veelgebruikte aanpak bij het aanpakken van veranderingen, met name waar het nieuw op te richten organisatieonderdelen betreft. Vooruitlopend op een mogelijke reorganisatie of structuurwijziging gaat een kwartiermaker aan de slag om de organisatie vorm te gaan geven, onder meer door verkenningen te doen, de huidige en gewenste situaties in kaart te brengen en het veranderproces vorm te geven in interactie met de omgeving. De kwartiermaker is doorgaans de beoogd leidinggevende van de nieuwe organisatie. De kwartiermaker krijgt de opdracht om een organisatieplan op te leveren van de nieuwe directie. Het organisatieplan bevat zowel een organisatieontwikkelplan als een capaciteitsplan.

Overigens is niet alleen de topstructuur leidend voor de opdrachten aan de kwartiermakers. Bij onderdelen die relatief stabiel blijven kan er toch een

forse opgave zijn voor het invulling geven aan het sturen in de lijn, nieuwe werkwijzen en samenwerkingsrelaties. Maar ook op het terrein van bijvoorbeeld Control en de bedrijfsvoering vindt een verandering plaats bij de stabiele eenheden.

Daarom krijgen alle directeuren / kwartiermakers een opdracht voor het vervolg, maar dus niet allemaal dezelfde opdracht. Er zijn op hoofdlijnen drie varianten:

- opdracht aan directeuren van stabiele eenheden
- opdracht aan kwartiermakers van de concerndirecties
- opdracht aan kwartiermakers van de Corporate Dienst / SSO's.

Daarnaast kunnen er per organisatieonderdeel specifieke elementen in de opdracht worden opgenomen.

Voor kwartiermakers van nieuwe of sterk veranderende organisatieonderdelen geldt dat zij geacht worden om op basis van een vooruitblik naar de situatie over twee á drie jaar, door middel van een zogenaamde "white sheet" werkwijze, de organisatie verder vorm te geven.

Bij de white sheet aanpak start de kwartiermaker niet met de capaciteit uit het verleden maar begint hij als het ware op nul. Op basis van de verwachtte uit te voeren taken de komende jaren wordt een capaciteitsinschatting gemaakt. Met deze aanpak kan een afweging gemaakt worden op welke capaciteit nodig is, zowel kwantitatief als kwalitatief.

7.3. Implicaties van de nieuwe topstructuur voor de inrichting van de medezeggenschap.

Het veranderen van de topstructuur betekent ook dat er moet worden gekeken naar de medezeggenschapsstructuur van de Belastingdienst. Immers medezeggenschap volgt zeggenschap.
Hoewel het geen formeel onderdeel is van de nieuwe topstructuur, wordt er in deze paragraaf een aantal noties over de implicaties voor de inrichting van de medezeggenschap gegeven.

7.3.1. Aansluiting bij DOR Financiën

Doordat het SG / DG-model van toepassing wordt verklaard en ingevoerd met de nieuwe topstructuur, rechtvaardigt dit een aansluiting van de medezeggenschap van de Belastingdienst bij de DOR Financiën. De DOR kan worden gezien als overkoepelende medezeggenschap voor samenwerkende ondernemingen en is dan een COR ex artikel 33 WOR. In strikt formele zin moet de DOR financiën evenwel als een GOR worden gezien aangezien als centrale onderneming die alle ondernemingen in stand houdt geldt de Staat der Nederlanden.

De Belastingdienst kan als onderneming worden gezien (een decentrale zelfstandige eenheid binnen de overheid). Hiervoor pleit het decentraal begrip onderneming in de WOR: "elk in de maatschappij als zelfstandige

eenheid optredend organisch verband waarin arbeid wordt verricht".
Bepleit kan worden dat dit ook zo blijft bij de nieuwe topstructuur. Echter, binnen de onderneming Financiën waar het SG / DG-model van toepassing wordt, is geen plaats voor een COR Belastingdienst. Met de invoering van de nieuwe topstructuur wordt de hiërarchische lijn SG-DG vastgesteld. De Belastingdienst kan wel een groepering van OR'en doen plaats vinden door middel van het instellen van een Groepsondernemingsraad (GOR) en vanuit de GOR een afvaardiging in de DOR Financiën hebben.

Als de DOR Financiën al een GOR is, dan doet zich het probleem voor dat bij de instelling en het reglement niet voorzien is in vertegenwoordiging van de Belastingdienst.

Dan staan er twee wegen open:

1. In overleg met de DOR het reglement aanpassen
2. Hernieuwde instelling van een GOR/DOR, oude DOR samenstelling eindigt van rechtswege bij verkiezingen.

7.3.2. Wijziging medezeggenschapsstructuur Belastingdienst

Eerste stap bij de wijziging van de medezeggenschapsstructuur van de Belastingdienst, is de omvorming van de COR in een GOR.

Voor het niveau onder de DG kunnen afzonderlijke ondernemingsraden ingesteld worden per onderdeel of een verzameling van onderdelen, criterium hiervoor is 'een goede toepassing van de WOR'. Deze ondernemingsraden zouden als bestuurder de DG, pDG of algemeen directeur kunnen hebben.

Om voeding te houden met het niveau dat weer hieronder zit zouden per onderdeel Onderdeelcommissies gevormd kunnen worden. Dit doet ook recht aan het beginsel van medezeggenschap zo dicht mogelijk bij de werkvloer.

Instelling van (onderdeel-) commissies geschiedt door de OR zelf, zij het in overleg met de bestuurder en niet voordat een schriftelijk instemmingsbesluit ter instemming aan de bestuurder is voorgelegd. Commissies worden ingesteld voor afzonderlijke organisatorische verbanden die niet zelfstandig optreden of voor specifieke onderwerpen.

7.3.3. Advies t.a.v. de inrichting van de medezeggenschapsstructuur

Voorstel is om de medezeggenschapsstructuur als volgt in te richten:

- 1 GOR voor heel DG BD (bestuurder = DG).
- 1 OR voor alle onder de (beheersmatige) aansturing van pDG vallende onderdelen (concerndirecties, CD's en SSO's, bestuurder = pDG).
- 1 OR voor elke grote uitvoeringsorganisatie Primair Proces (bestuurder = directeur van de uitvoeringsorganisatie).

Noties ten aanzien van onderdeelcommissies:

- Te overwegen valt om onderdeelcommissies in te richten naar organisatieonderdeel, kantoorgebouw (gebouwgebonden inrichtingsprincipe) of een combinatie hiervan. Bij een gebouwgebonden inrichtingsprincipe moet goed gekeken naar de verbinding van onderdeelscommissies met de OR'en; welk ordeningsprincipe wordt gekozen?
- T.a.v. de tijdsbesteding: de ervaring leert dat het voor het in verbinding staan met de collega's die men in een OR vertegenwoordigt, belangrijk is dat de OR-leden zelf ook – in elke geval gedeeltelijk - in het reguliere werk werkzaam zijn. Dit pleit ervoor om te investeren in voldoende (in aantal) en goede (in termen van kwaliteit) onderdeelscommissies.
- Interessante gedachte voor een zo grote organisatie als de Belastingdienst met ook weer veel grote onderdelen: experimenteer met nieuwe/moderne vormen van medezeggenschap (zoals bijvoorbeeld een "participatie-app" waar periodiek vragen bij medewerkers uitgezet worden) waardoor de medezeggenschap effectiever en efficiënter georganiseerd kan worden.

7.4. Tijdpad en vervolgstappen

7.4.1. Tijdpad

Het ambitieuze tijdpad kan er op hoofdlijnen als volgt uitzien:

- 29 mei: beoogde datum voorgenomen besluit in BR over topstructuur
- 1 juni: adviesaanvraag over voorgenomen besluit topstructuur naar COR en OR DG Bel
- Half juli: advies van COR en OR DG Bel
- Augustus: aanwijzen/benoemen kwartiermakers
- 1 september: beoogde start kwartiermakers en pDG, start nieuwe overlegstructuur en nieuwe werkwijze
- Vanaf 1 januari 2018: start nieuwe onderdelen.

Deze planning is indicatief en moet nog nader worden uitgewerkt in detail. Hierbij is het mogelijk dat er een verschillend tijdpad per organisatieonderdeel wordt gevolgd, afhankelijk van de specifieke opdracht en complexiteit.

Dit alles betekent wel dat er in de periode september t/m december tegelijkertijd sprake is van zowel de oude als de nieuwe situatie. Voor de medewerkers moet het ten allen tijde helder zijn bij welke organisatie zij horen en wie hun leidinggevende is. Dit zal zeker relevant zijn voor de medewerkers uit organisatieonderdelen waar de grote veranderingen optreden. Maar ook voor bijvoorbeeld de bedrijfsvoering zal helder moeten worden wanneer bepaalde veranderingen ingaan.
Bij organisatieonderdelen die verdwijnen is het van belang om aandacht te besteden aan een zorgvuldige transitie van taken en medewerkers naar nieuwe/andere directies.

Vanuit de lijnsturing is elke directeur en kwartiermaker zelf verantwoordelijk voor het verandertraject binnen zijn eigen organisatie, inclusief de personele consequenties. Het is raadzaam om voor grote (personele) transities adequate ondersteuning te organiseren.

7.4.2. Plaatsingsproces

Gelet op het bovenstaande tijdspad is een gefaseerd plaatsingsproces binnen de reikwijdte van de reorganisatie van de topstructuur nodig. De volgende fasen kunnen worden onderscheiden:

1) Plaatsing directeuren (voor zover mogelijk obv functievolgen)
2) Benoemen van kwartiermakers/beoogd directeuren voor nieuwe/sterk veranderende onderdelen.
3) Aanwijzing van de functionarissen van wie de functie vanaf 1 januari 2018 komt te vervallen als gevolg van de nieuwe topstructuur.

Ad 1 Plaatsing directeuren:
Voor die organisatieonderdelen waar in essentie weinig verandert, is er sparake van functievolgen.
Criteria voor de afweging of van functievolgen sprake is:

- De functie verandert niet substantieel van inhoud
- Verantwoordelijkheden blijven nagenoeg dezelfde
- Functie is ingedeeld in dezelfde functiegroep

Op basis van deze criteria is bij de volgende functies sprake van functievolgerschap:

- plaatsvervangend Directeur Generaal
- Algemeen directeur Douane (huidig Algemeen directeur Douane)
- Algemeen directeur FIOD (huidig Algemeen directeur FIOD
- Algemeen directeur Toeslagen (huidig landelijk directeur Toeslagen)
- Algemeen directeur Particulieren (huidig landelijk directeur Particulieren)
- Algemeen directeur MKB (huidig landelijk directeur MKB)
- Algemeen directeur Grote Ondernemingen (huidig landelijk directeur GO)
- Algemeen directeur Centrale Administratieve Processen (huidig landelijk directeur CAP)
- Algemeen directeur KI&S (huidig directeur KI&S)
- Algemeen directeur Informatievoorziening (huidig hoofddirecteur IV)
- Hoofddirecteur Control en Financiën (huidig Hoofddirecteur Control en Bedrijfsvoering)
- Hoofddirecteur Fiscale en Juridische Zaken (huidig Hoofddirecteur Fiscale en Juridische Zaken)
- Directeur Corporate Dienst Vaktechniek (huidig directeur Vaktechniek)
- Directeur Corporate Dienst Communicatie (huidig Directeur Communicatie)
- Directeur SSO Facilitaire Dienstverlening (huidig directeur CFD)
- Directeur SSO Switch (huidig directeur Switch)

Ad 2 Benoeming kwartiermakers/beoogd directeuren:

Bij de volgende directies is sprake van een nieuwe dan wel sterk veranderende functie, waarvoor kwartiermakers/beoogd directeuren zullen worden geworven.

- Directeur concerndirectie IV- en databeheersing
- Directeur concerndirectie Uitvoerings- en handhavingsbeleid
- Directeur concerndirectie Organisatie & Personeel
- Directeur concerndirectie Innovatie & Strategie
- Directeur Corporate Dienst Datafundamenten & Analyse
- Directeur SSO Financieel en Managementinformatie
- Directeur SSO Organisatie en Personeel
- Directeur Investeringsagenda

Ad 3 Functies die komen te vervallen per 1 januari 2018
Het betreft de volgende functies:

- Algemeen Directeur Belastingen en Toeslagen
- Directeur DG Bel
- Directeur CKC
- Directeur AOZ
- Directeur HR Belastingdienst
- Directeur F Belastingdienst
- Directeur D&A
- Directeur IO
- Directeur programmamanagement IA

Zie bijlage 8b voor de was-wordt-lijst. De in de bijlagen opgenomen FGR-indeling is uitgevoerd door formatieadviseurs van het Expertisecentrum Organisatie & Personeel (UBR | EC O&P), dat in opdracht van DG Overheidsorganisatie (DGOO) het rijksbrede beheer voert over Functiegebouw Rijk (FGR) en het functiewaarderingssysteem Fuwasys.

8. Bijlagen

a. Topformatie / functieindeling
b. Was-wordt-lijst Topformatie Belastingdienst 1-1-2018
c. Eigenaar, opdrachtgever, opdrachtnemer

Bijlage 8a Topformatie / functieindeling

Inleiding

Deze Bijlage Topformatie Belastingdienst maakt deel uit van het Rapport Topstructuur en topformatie Belastingdienst van 31 mei 2017.
In deze bijlage worden onderbouwingen gegeven voor de indeling van de topfuncties van de Belastingdienst in het Functiegebouw Rijk.

Topformatie Belastingdienst in relatie tot Groot Onderhoud Functiegebouw Rijk

De topformatie van de Belastingdienst is gebouwd/ingericht met de functies uit de huidige functiefamilie Lijnmanagement.
De functiefamilie Lijnmanagement wordt geactualiseerd in het kader van het Groot Onderhoud Functiegebouw Rijk en dit traject is vrijwel afgerond. Het is een intensief traject geweest waarbij alle departementen betrokken zijn.
Besluitvorming over de wijzigingen in de functiefamilie Lijnmanagement wordt voorzien in de maanden juli-augustus van dit jaar. Daarna worden rijksbreed afspraken gemaakt over de implementatie van de wijzigingen.
De invoering van de wijzigingen leidt vanzelfsprekend niet tot wijziging van de functiewaardering, maar kan wel gevolgen hebben voor de benaming van de functiegroep/functietypering.
Om verrassingen te voorkomen is het advies om dit punt in de besluitvormingsfase (inclusief medezeggenschap) nadrukkelijk te communiceren.

Uitgangspunt indeling functies in het Functiegebouw Rijk

De indeling van leidinggevende functies in het Functiegebouw Rijk vindt plaats binnen de kaders en uitgangspunten van de rijksdienst waarvoor de minister voor Wonen en Rijksdienst verantwoordelijk is.

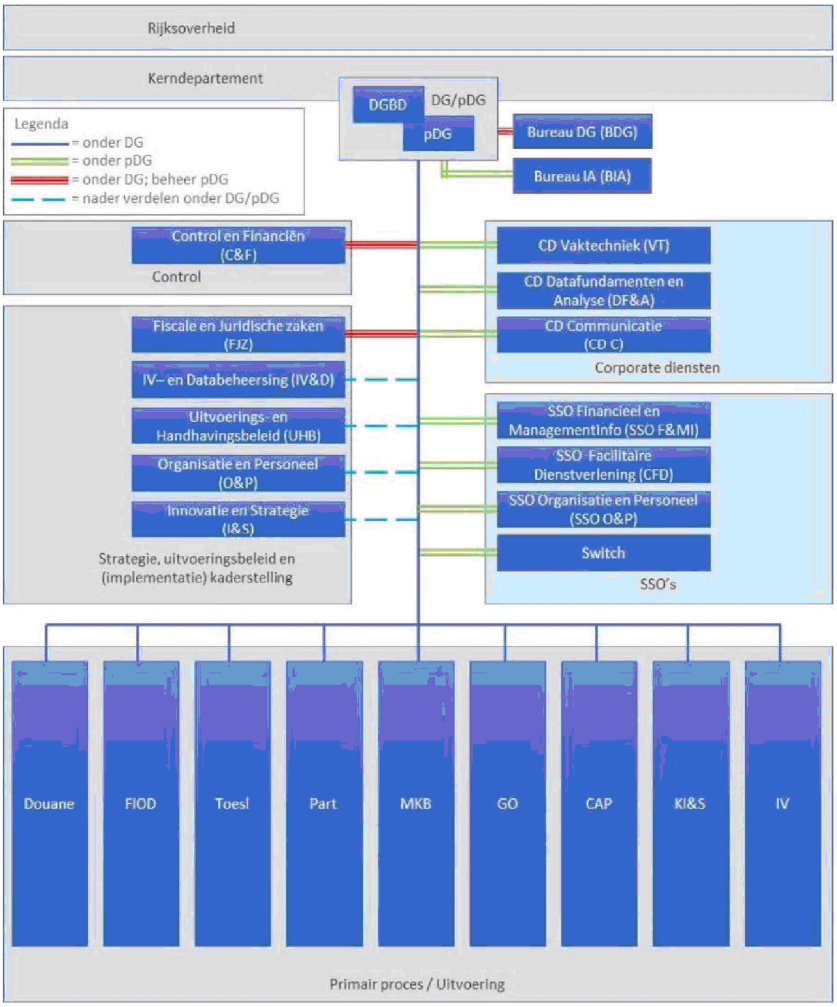
Dit betekent dat de directeur-generaal Overheidsorganisatie verantwoordelijk is voor de juiste toepassing van de kaders en regelgeving op het gebied van organisatie en formatie in haar rol van adviseur van de minister voor Wonen en Rijksdienst.

De directeur-generaal Belastingdienst geeft namens de secretaris-generaal van het ministerie van Financiën opdracht voor de opstelling van het genoemd rapport Topfuncties Belastingdienst en legt de resultaten voor aan de secretaris-generaal.

Het Expertisecentrum Organisatie en Personeel (ECOP) stelt in opdracht van de Belastingdienst het concept-rapport Topfuncties Belastingdienst op en doet dat binnen de genoemde kaders en regelgeving.

Nieuwe inrichting topfuncties organisatie

Organogram
Hieronder volgt het organogram van de nieuwe inrichting van de topfuncties van de Belastingdienst.



<u>Toelichting op het organogram</u>
Voor een toelichting op het organogram wordt verwezen naar het hoofdrapport.

Overzicht nieuwe formatie

Voor een onderbouwing van de schaalniveaus wordt verwezen naar hoofdstuk 3.

Directeur-generaal, Plaatsvervangend directeur-generaal, Bureau DG

Nr.	Nieuwe formatie	Indeling in FGR
1	Directeur-Generaal Belastingdienst (dgBD) N19	Topmanager-generaal
2	Plaatsvervangend directeur-generaal (pDG) S18	Topmanager

Primair proces/ uitvoering

Nr.	Nieuwe formatie	Indeling in FGR
1	Algemeen directeur Douane S18	Topmanager
2	Algemeen directeur FIOD S17	Topmanager
3	Algemeen directeur Toeslagen S17	Topmanager
4	Algemeen directeur Grote Ondernemingen (GO) S17	Topmanager
5	Algemeen directeur Midden- en Klein Bedrijf (MKB) S17	Topmanager
6	Algemeen directeur Particulieren (P) S17	Topmanager
7	Algemeen directeur Centraal Administratieve Processen (CAP) S17	Topmanager
8	Algemeen directeur Klantinteractie en -Services (KI&S) S17	Topmanager
9	Algemeen directeur Informatievoorziening (IV) S17	Topmanager

Concernstaf

Nr.	Nieuwe formatie	Indeling in FGR
1	Hoofddirecteur Concerndirectie Control en Financiën (C&F) S17, tijdelijk S18 voor de duur van 3-4 jaar.	Topmanager
2	Hoofddirecteur Concerndirectie Fiscale en Juridische Zaken (FJZ) S18	Topmanager
3	Directeur Concerndirectie IV- en Databeheersing (IV&D) S17	Topmanager
4	Directeur Concerndirectie Uitvoerings- en Handhavingsbeleid (UHB) S17	Topmanager
5	Directeur Concerndirectie Organisatie en Personeel (O&P) S16, tijdelijk S17 voor de duur van 3-4 jaar	Topmanager
6	Directeur Concerndirectie Innovatie en Strategie (I&S) S16	Topmanager

Corporate Diensten / SSO's

Nr.	Nieuwe formatie	Indeling in FGR
1	Directeur Corporate Dienst Vaktechniek (VT) S17	Topmanager
2	Directeur Corporate Dienst Datafundamenten en Analyse (DF&A) S16	Topmanager
3	Directeur Corporate Dienst Communicatie (CD C) S16	Topmanager
4	Directeur SSO Financieel en Managementinformatie (F&MI) S15, tijdelijk S16 voor de duur van 3-4 jaar	Topmanager
5	Directeur SSO Facilitaire Dienstverlening (CFD) S16	Topmanager
6	Directeur SSO Organisatie en Personeel (SSO O&P) S16	Topmanager
7	Directeur SSO Switch S17, tijdelijk tot afronding onderzoek kwartiermaker	Topmanager

Overige diensten

Nr.	Nieuwe formatie	Indeling in FGR
1	Directeur Investeringsagenda (BIA) S16	Topmanager

Buiten topformatie Belastingdienst

1	Hoofd Bureau DG (BDG) S14	Middenmanager

Onderbouwing indelingen in Functiegebouw Rijk

Inleiding

Hieronder volgen de onderbouwingen voor de schaalindelingen van de topfuncties van de Belastingdienst. Een aantal functies heeft betrekking op nieuwe of sterk gewijzigde directies. De functie-indelingen kunnen in die gevallen mogelijk nog wijzigen n.a.v. de uitwerking van kwartiermakersopdrachten dan wel directiespecifieke O&F-trajecten.

Indelingen primair proces/uitvoering

Nr.	Functienaam	Indeling in FGR
1	Directeur-generaal Belastingdienst (dgBD) N19	Topmanager
2	Plaatsvervangend directeur-generaal (pDG), S18	Topmanager

Functie van directeur-generaal Belastingdienst (dgBD)

Voor de positie, taken verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de functie van directeur-generaal Belastingdienst wordt verwezen naar het Organisatie- en mandaatbesluit directoraat-generaal Belastingdienst 2016.
Volgens het Topkader Topstructuur en Topfuncties is de functie van directeur generaal ingedeeld in N19.

Indeling functie plaatsvervangend directeur-generaal (pDG)

Inhoud samenstel van werkzaamheden

Belastingdienst
Voor de positionering, doelstelling en taken van de functie wordt verwezen naar hoofdstuk 5.2.2 van het O&F-rapport, Plaatsvervangend Directeur-Generaal.
De Belastingdienst is een uitvoeringsorganisatie die bestaat uit negen omvangrijke primaire proces uitvoeringsonderdelen, een zestal concernstaven, zeven corporate diensten en een aantal overige diensten. De organisatie telt ongeveer 28.000 medewerkers en heeft een budget van drie miljard euro. De Belastingdienst wordt geleid door een directeur-generaal en een plaatsvervangend directeur-generaal.

De doelen van de Belastingdienst zijn:

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

Functiebeeld plaatsvervangend directeur-generaal
In het functiebeeld gaat het onder meer om:

- Volwaardig vervanger van de DG, zowel in de hiërarchische sturing naar de uitvoeringsorganisatie als in de bestuursraad en naar de ambtelijke en politieke leiding.
- De directe aansturing van de bedrijfsvoeringonderdelen die worden ondergebracht in de SSO's en CD's, en daarmee kwartiermaker voor het (laten) inrichten van de SSO's en CD's en de verdere uitwerking van de mogelijke gevolgen hiervan.
- Is in samenspraak met de DG beheersmatig dan wel hiërarchisch verantwoordelijk voor concerndirecties en kaderstelling (in relatie tot rijks- en departementaal beleid); afhankelijk van ieders ervaring en affiniteit vindt de feitelijke verdeling plaats; DG en pDG zullen onderling een taakverdeling afspreken ten aanzien van de inhoudelijke aansturing van de concerndirectie Uitvoerings- en Handhavingsbeleid, Organisatie en Personeel, Informatievoorziening en databeheersing, Innovatie en Strategie.
- Verantwoordelijk voor de veranderopgave, zowel in relatie tot de implementatie van de topstructuur als i.r.t. de Investeringsagenda.
- Bestuurder voor die medezeggenschapsorganen die vallen onder de verantwoordelijkheid van de pDG.

De plaatsvervangend directeur-generaal legt hierover rechtstreeks verantwoording af aan de directeur-generaal Belastingdienst.

Indeling in het Functiegebouw Rijk

Voor de indeling van het samenstel van werkzaamheden in het Functiegebouw Rijk is gebruik gemaakt van de functiefamilie Lijnmanagement, functiegroep Topmanager, functietypering schaal 18. Bij dit schaalniveau gaat het om de volgende niveaubepalende elementen:

- Het vakgebied is fundamenteel bepalend en sturend voor andere terreinen en organisatie(processen).
- Fundamentele invloed op strategische visie en (realisatie van) beleid van de overkoepelende organisatie
- Meerdere complexe primaire of ondersteunende terreinen vormen het strategisch beleid.
- Inspelen op (inter)nationale politieke, maatschappelijke en/of ingrijpende organisatorische ontwikkelingen en fundamentele vraagstukken.
- Richtinggevend invloed uitoefenen op (met name extern) ambtelijk, maatschappelijk en politiek topniveau.
- Beoordeling op aansluiting van strategische koers op (maatschappelijke) missie.
- In- en externe contacten over de strategische koers en strategisch beleid van de organisatie om fundamentele belangentegenstellingen te overbruggen, te onderhandelen, contracten af te sluiten, en samenwerkingsverbanden te realiseren
- Als publiek waardedrager, rolmodel en boegbeeld van de organisatie het voorbeeld geven.
- Diepgaand inzicht in (inter)nationale politiek-bestuurlijke, financieel-economische, sociaal-maatschappelijke en/of organisatorische aangelegenheden, verhoudingen, trends en andere ontwikkelingen.

Met dit functiebeeld kan het samenstel van werkzaamheden in schaal 18 worden ingedeeld.

Indelingen primair proces/uitvoering

Nr.	Functienaam	Indeling in FGR
1	Algemeen directeur Douane S18	Topmanager
2	Algemeen directeur FIOD S17	Topmanager
3	Algemeen directeur Toeslagen S17	Topmanager
4	Algemeen directeur Grote Ondernemingen (GO) S17	Topmanager
5	Algemeen directeur Midden- en Klein Bedrijf (MKB) S17	Topmanager
6	Algemeen directeur Particulieren (P) S17	Topmanager
7	Algemeen directeur Centraal Administratieve Processen (CAP) S17	Topmanager
8	Algemeen directeur Klantinteractie en Services (KI&S) S17	Topmanager
9	Algemeen directeur Informatievoorziening S17	Topmanager

Indeling functie algemeen directeur Douane

Inhoud samenstel van werkzaamheden

Directie Douane
Voor de positionering, doelstelling en kerntaken van de directie Douane wordt verwezen naar hoofdstuk 5.3.1.

Douane is de handhavingsdienst die het goederenverkeer aan de buitengrenzen van de Europese Unie controleert. Ook zorgt de Douane voor de heffing en inning van binnenlandse accijnzen en verbruiksbelastingen. De Douane ziet erop toe dat het grensoverschrijdend goederenverkeer volgens de regels verloopt én wordt gefaciliteerd. De handhavingstaken worden uitgevoerd in opdracht van de Europese Unie, het ministerie van Financiën en op aanwijzing of verzoek van andere ministeries en handhavers. Aan alle taken ligt Europese en nationale wet- en regelgeving ten grondslag. Zo draagt Douane bij aan:

- Een solide financiering van de Europese en nationale overheid
- Een veilige samenleving
- Een sterke, aantrekkelijke en eerlijke interne markt, waarmee de welvaart in de EU en Nederland wordt bevorderd.

De Douane stelt bij de uitvoering van haar taken de volgende strategische opdracht en doelen centraal:

4. **A**fdracht: de Douane zorgt ervoor dat de belastingopbrengsten zo juist, tijdig en volledig mogelijk zijn. De Douane stelt de verschuldigde douanerechten en accijnzen vast en heft en int deze. De geïnde bedragen worden afgedragen aan de EU en de Nationale schatkist;
5. **B**eschermen: de Douane zorgt ervoor dat de samenleving zo goed mogelijk wordt beschermd tegen onveilige en ongewenste goederen.

Het gaat daarbij vooral om de aandachtsgebieden veiligheid, gezondheid en milieu;

6. Concurrentiepositie: de Douane draagt bij aan het versterken van de concurrentiepositie van de EU en Nederland door toe te zien op de naleving van Europese maatregelen voor marktordening. Daarnaast bevordert de Douane een snelle en goede douaneafhandeling, resulterend in minder oponthoud en administratieve lasten.

De directie Douane is een uitvoeringsorganisatie die bestaat uit vier directies, Bedrijfsvoering (S16), Informatiemanagement (S16), Handhavingsbeleid (S17), Chief Operations (S17). De laatste stuurt negen regiodirecties aan.

Functiebeeld algemeen directeur

In het functiebeeld gaat het onder meer om:

- Integrale aansturing van de directie Douane.
- Eindverantwoordelijk voor de resultaten van de directie binnen fundamenteel richtinggevende concepten en toegewezen budgetten, die door de ambtelijke top zijn bepaald.
- Afstemming over strategische beleidsuitvoering van het eigen complexe uitvoeringsterrein.
- Onderhouden van een uitgebreid netwerk aan (internationale) contacten voor het eigen beleidsterrein. Voeren van zware externe overleggen namens de Belastingdienst in interdepartementaal en interbestuurlijk en/of internationaal verband en met maatschappelijke organisaties. Kan met mandaat de minister op het beleidsterrein nationaal en/of internationaal vertegenwoordigen.
- Aansturing van een omvangrijke organisatie en verantwoordelijk voor ontwikkelingen zoals:
    - Bescherming Nederlandse samenleving
    - Verzelfstandiging Douane.
    - Overkoepelende prioriteiten:
        - Versterken informatie gestuurd toezicht.
        - IBO opdrachtgeverschap.
        - Implementatie Douane Wetboek van de Unie (DWU) per 1 mei 2016.
        - Kubus Douane.
        - Doorontwikkeling kwaliteitsmanagementsysteem.
        - Versterken grip op afdrachten (Eigen Middelen).
- Veranderopgave realiseren.
    - Douane is sterk afhankelijk van de ontwikkelingen in Europa: Brussel zal steeds meer sturen op Europese risicobeheersing.
    - Daarnaast is de Douane sterk afhankelijk van de ontwikkelingen in de veiligheidsketen. Belangrijk hierbij is dat keuzes gemaakt worden en uitgangspunten geformuleerd worden voor de lange termijn welke op inhoud aansluiten bij de aard van het werk van Douane en toezeggingen van de staatssecretaris aan de Kamer. De doelstellingen van de Douane dienen zo goed en efficiënt mogelijk gerealiseerd te worden waarbij zo veel en waar mogelijk samen wordt opgetrokken met de fiscale kolom. Waar dit niet mogelijk is zal de Douane zijn eigen visie concretiseren.
- Verantwoordelijk voor onder meer de financiering, financiën, begroting en control van de directie Douane.
- Medeverantwoordelijkheid voor de Belastingdienst als geheel.
- Een sterke maatschappelijke, externe oriëntatie.

De algemeen directeur Douane legt hierover rechtstreeks verantwoording af aan de directeur-generaal Belastingdienst.

Indeling in het Functiegebouw Rijk

Voor de indeling van het samenstel van werkzaamheden in het Functiegebouw Rijk is gebruik gemaakt van de functiefamilie Lijnmanagement, functiegroep Topmanager.

Met dit functiebeeld stijgt de functie uit boven schaal 17 en kan aansluiting gevonden worden met de indelingscriteria voor schaal 18.
Het gaat om die keuzevrijheid waarin een directeur op basis van onderzoek door en/of beleidsvorming (van het eigen dienstonderdeel) en in overleg met opdrachtgevers de strategische koers van het eigen dienstonderdeel bepaalt, en beslist over de wijze van realisatie van het strategisch beleid en/of doelstellingen van het eigen dienstonderdeel.

Bij dit schaalniveau gaat het om de volgende niveaubepalende elementen:
- Het vakgebied is fundamenteel bepalend en sturend voor andere terreinen en organisatie(processen).
- Fundamentele invloed op strategische visie en (realisatie van) beleid van de overkoepelende organisatie
- Meerdere complexe primaire of ondersteunende terreinen vormen het strategisch beleid.
- Inspelen op (inter)nationale politieke, maatschappelijke en/of ingrijpende organisatorische ontwikkelingen en fundamentele vraagstukken.
- Richtinggevend invloed uitoefenen op (met name extern) ambtelijk, maatschappelijk en politiek topniveau.
- Beoordeling op aansluiting van strategische koers op (maatschappelijke) missie.
- In- en externe contacten over de strategische koers en strategisch beleid van de organisatie om fundamentele belangentegenstellingen te overbruggen, te onderhandelen, contracten af te sluiten, en samenwerkingsverbanden te realiseren
- Als publiek waardedrager, rolmodel en boegbeeld van de organisatie het voorbeeld geven.
- Diepgaand inzicht in (inter)nationale politiek-bestuurlijke, financieel-economische, sociaal-maatschappelijke en/of organisatorische aangelegenheden, verhoudingen, trends en andere ontwikkelingen.

Daarnaast speelt het volgende. De Nederlandse Douane speelt internationaal een leidende rol in het douanetoezicht, is het boegbeeld van de natie en is een organisatie die met prestige in de wereld staat.
De Douane speelt essentiële rollen in het economische goederen vervoer (o.a. innen van verschuldigde rechten, accijnzen en belastingen) bestrijden economische delicten (smokkel, bescherming invoer namaakproducten, drugs, (georganiseerde) criminaliteit, wapenhandel, etc.), in de bescherming medische gezondheid, in de bestrijding (georganiseerde) criminaliteit (wapenhandel), etc.
De taken van de Douane zijn politiek gevoelig. De algemeen directeur onderhoudt een breed netwerk van internationale contacten waarvoor positie en statuur nodig zijn om met effect, met name internationaal, te kunnen functioneren.
Het functiebeeld is goed vergelijkbaar met de functies van algemeen directeur in schaal 18 van de RVO, de ADR, het CJIB, de UWV en hoofddirecteur in schaal 18 van het KNMI, de DJI, en de IND.

Met dit functiebeeld kan het samenstel van werkzaamheden in schaal 18 worden ingedeeld.

Indeling functie algemeen directeur FIOD

Inhoud samenstel van werkzaamheden

Directie FIOD
Voor de positionering, doelstelling en kerntaken van de directie FIOD wordt verwezen naar hoofdstuk 5.3.2.

De FIOD is de inlichtingen- en opsporingsdienst van de Belastingdienst. De FIOD spoort fiscale, financiële en economische fraude op. Daarbij verzorgt de FIOD de opsporing op beleidsterreinen van verschillende andere ministeries. De FIOD werkt daarbij nauw samen met de andere Bijzondere Opsporingsdiensten (BOD-en: de Inspectie SZW Directie Opsporing, de NVWA-IOD en de ILT-IOD), rijksrecherche, Politie, KMAR, toezichthouders en het Openbaar Ministerie.

De FIOD levert met behulp van het strafrecht een bijdrage aan rechtshandhaving, realisatie van rechtsherstel en het verhogen van de compliance door:

- het tegengaan van fiscale, financiële en economische fraude door het bestrijden van georganiseerde criminaliteit, het bestrijden van witwassen en het afpakken van crimineel vermogen;
- het waarborgen van de integriteit van het financiële stelsel;
- de bestrijding van de georganiseerde criminaliteit door omgevingsgerichte samenwerking, onder andere in de keten toezicht, opsporing en vervolging.

Digitalisering, cyber, slimme data, internationalisering en innovatie bij de opsporing zijn ontwikkelingen die in de haarvaten van de FIOD zitten. Daarbij worden nieuwe technologische mogelijkheden benut. Ook is er directe betrokkenheid over ontwikkelingen in wet- en regelgeving, zowel nationaal als internationaal. Dat geldt ook voor politiek-maatschappelijke vragen en – ontwikkelingen die de opsporing kunnen versterken.

Functiebeeld algemeen directeur
In het functiebeeld gaat het onder meer om:

- Integrale aansturing van de directie FIOD.
- Eindverantwoordelijk voor de resultaten van de directie binnen fundamenteel richtinggevende concepten en toegewezen budgetten, die door de ambtelijke top zijn bepaald.
- Afstemming over strategische beleidsuitvoering van het eigen complexe uitvoeringsterrein.
- Onderhouden van een uitgebreid netwerk aan (internationale) contacten voor het eigen beleidsterrein. Voeren van zware externe overleggen namens de Belastingdienst in interdepartementaal en interbestuurlijk en/of internationaal verband en met maatschappelijke organisaties. Kan met mandaat de minister op het beleidsterrein nationaal en/of internationaal vertegenwoordigen.
- Aansturing van een omvangrijke organisatie en verantwoordelijk voor ontwikkelingen zoals:
    - Business Case 2: bestrijden witwassen/corruptie (BC2) maakt onderdeel uit van de begroting van het Ministerie van V&J.
    - Corruptie. In 2016 is het in het kader van BC2, het Anti Corruptie Centrum (ACC) geopend. In 2017 zal het ACC op volledige sterkte zijn.

    - Witwassen. Het bestrijden van witwassen is in 2016 geïntensiveerd. Hierbij is verder gebouwd op het bestaande fundament en is het afpakken van crimineel vermogen uitgebouwd.
    - Cyber Criminaliteit met (geavanceerde) cyber-componenten is sinds enkele jaren een wijdverspreid probleem. Veel technologische ontwikkelingen hebben gezorgd voor vooruitgang, maar ook voor nieuwe vormen van criminaliteit.
    - Datafundament opsporing. Onderzoeken worden steeds complexer waarbij de groei van de hoeveelheid (tera)data per onderzoek één van de redenen is.
    - i-FIOD / Programma Digitalisering.
    - Investeringsagenda Belastingdienst
    - Internationalisering Verbeterslagen bij fraudebestrijding vinden in toenemende mate internationaal plaats. Mondiale samenwerking is het doel, opgezet via de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OECD).
    - Leiderschap.
- Verantwoordelijk voor onder meer de financiering, financiën, begroting en control van de directie FIOD.
- Medeverantwoordelijkheid voor de Belastingdienst als geheel.
- Een sterke maatschappelijke, externe oriëntatie.

De algemeen directeur FIOD legt hierover rechtstreeks verantwoording af aan de directeur-generaal Belastingdienst.

Indeling in het Functiegebouw Rijk

Voor de indeling van het samenstel van werkzaamheden in het Functiegebouw Rijk is gebruik gemaakt van de functiefamilie Lijnmanagement, functiegroep Topmanager.

Met dit functiebeeld stijgt de functie uit boven schaal 16 en kan aansluiting gevonden worden met de indelingscriteria voor schaal 17.
Het gaat hier om een organisatieonderdeel van de Belastingdienst dat gekenmerkt wordt door een grote omvang, door meerdere complexe primaire of ondersteunende terreinen die het strategisch beleid vormen en door complexe, brede primaire dan wel organisatorische vraagstukken. Daarbij moet in de uitvoering worden ingespeeld op politiek bestuurlijke besluitvorming (o.a. veranderingen in fiscale wet- en regelgeving) maar ook maatschappelijke ontwikkelingen (economische fluctuaties, digitalisering, etc.). Bij de aanpak hiervan zijn strategische vraagstukken op het gebied van beleid en uitvoering in het geding.

Vergelijking met functietypering schaal 17. Bij dit schaalniveau gaat het om de volgende niveaubepalende elementen:
- Meerdere complexe primaire of ondersteunende terreinen vormen het strategisch beleid.
- Er is sprake van complexe, brede primaire dan wel organisatorische vraagstukken.
- Het vakgebied is fundamenteel bepalend en sturend voor andere terreinen en organisatie(processen).
- Inspelen op (inter)nationale politieke, maatschappelijke en/of ingrijpende organisatorische ontwikkelingen en fundamentele vraagstukken.
- Structurele bijdragen aan de strategische visie en (realisatie van) beleid van de overkoepelende organisatie.

- Op fundamenteel strategisch niveau de organisatie vertegenwoordigen en netwerken opbouwen, onderhouden en gebruiken.
- Strategisch onderhandelen en (gezaghebbend en/of met mandaat) innemen van bindende standpunten onder andere in internationale contacten met andere inlichtingen- en opsporingsdiensten in het kader van onderzoeken.
- Als publiek waardedrager, rolmodel en boegbeeld van de organisatie het voorbeeld geven.
- Diepgaand inzicht in (inter)nationale politiek-bestuurlijke, financieel-economische, sociaal-maatschappelijke en/of organisatorische aangelegenheden, verhoudingen, trends en andere ontwikkelingen.

Indeling in schaal 18 is niet passend. Het gaat niet om die keuzevrijheid waarin een directeur op basis van onderzoek door en/of beleidsvorming (van het eigen dienstonderdeel) en in overleg met opdrachtgevers de strategische koers van het eigen dienstonderdeel bepaalt en beslist over de wijze van realisatie van het strategisch beleid en/of doelstellingen van het eigen dienstonderdeel.

Met dit functiebeeld kan het samenstel van werkzaamheden in schaal 17 worden ingedeeld.

Indeling functie algemeen directeur Toeslagen

Inhoud samenstel van werkzaamheden

Directie Toeslagen
Voor de positionering, doelstelling en kerntaken van de directie Toeslagen wordt verwezen naar hoofdstuk 5.3.3.

Toeslagen zorgt voor de uitbetaling van de huur-, zorg- en kinderopvangtoeslag en het kindgebonden budget. De verantwoordelijkheid voor beleid en budget van deze toeslagen ligt bij drie ministers: Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, en Volksgezondheid, Welzijn en Sport.

De missie van Toeslagen is toeslagen juist, tijdig en rechtmatig toe te kennen en uit te betalen op een efficiënte manier, met minimale inspanning voor de burger. Daartoe zijn de strategische intenties:
- rechtmatige toekenning van toeslagen;
- klantgerichte dienstverlening aan burgers;
- efficiënte uitvoering van processen;
- wendbare processen.

Bijzonder voor Toeslagen is dat het Ministerie van Financiën (als verantwoordelijke voor de inrichting en organisatie van de Belastingdienst) zorgt dat Toeslagen het werk kan doen, maar dat alle wet- en regelgeving van andere ministeries komt.
De directie Toeslagen is een uitvoeringsorganisatie bestaat uit vier directies met directeuren op schaal 15/16 niveau.

Functiebeeld algemeen directeur
In het functiebeeld gaat het onder meer om:
- Integrale aansturing van de directie Toeslagen.
- Eindverantwoordelijk voor de resultaten van de directie binnen fundamenteel richtinggevende concepten en toegewezen budgetten, die door de ambtelijke top zijn bepaald.

- Afstemming over strategische beleidsuitvoering met drie ministers: Sociale Zaken en Werkgelegenheid (kindgebonden budget en kinderopvang toeslag), Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (huurtoeslag) en Volksgezondheid, Welzijn en Sport (zorgtoeslag). van het eigen complexe uitvoeringsterrein.
- Onderhouden van een uitgebreid netwerk aan (internationale) contacten voor het eigen beleidsterrein. Voeren van zware externe overleggen namens de Belastingdienst in interdepartementaal en interbestuurlijk en/of internationaal verband en met maatschappelijke organisaties. Kan met mandaat de minister op het beleidsterrein nationaal en/of internationaal vertegenwoordigen.
- Aansturing van een grote organisatie en verantwoordelijk voor ontwikkelingen zoals:
    - De (IA) Natuurlijke dialoog: toeslaggerechtigden worden actief benaderd om problemen op te lossen nog voordat de financiële afwikkeling plaatsvindt.
    - (IA) Datafundament. Het werken aan een goed (juist, tijdig) datafundament voor een juiste vaststelling van toeslagaanvragen en ondersteuning van het toezicht.
    - (IA) Bouwblok werkstroombesturing (BPM). Onderzoeken of het bouwblok werkstroombesturing kan worden geïmplementeerd voor de werkstromen van Toeslagen. Wanneer dit succesvol blijkt worden de werkstromen één voor één gemigreerd.
    - Datagedreven handhaving: subjectgerichte en gedifferentieerde behandeling door: verdergaande differentiatie in de benadering van burgers toeslagen. Bijvoorbeeld bij tieners/bejaarden of asielzoekers/ autochtonen.
    - Doorontwikkeling Green Lane (no touch): wanneer een toeslagontvanger bewezen compliant is hoeft minder vaak om bewijsstukken te worden gevraagd.
- Verantwoordelijk voor onder meer de financiering, financiën, begroting en control van de directie Toeslagen.
- Medeverantwoordelijkheid voor de Belastingdienst als geheel.
- Een sterke maatschappelijke, externe oriëntatie.

De algemeen directeur Toeslagen legt hierover rechtstreeks verantwoording af aan de directeur-generaal Belastingdienst.

Indeling in het Functiegebouw Rijk

Voor de indeling van het samenstel van werkzaamheden in het Functiegebouw Rijk is gebruik gemaakt van de functiefamilie Lijnmanagement, functiegroep Topmanager.

Met dit functiebeeld stijgt de functie uit boven schaal 16 en kan aansluiting gevonden worden met de indelingscriteria voor schaal 17.
Het gaat hier om een organisatieonderdeel van de Belastingdienst dat gekenmerkt wordt door een grote omvang, door meerdere complexe primaire of ondersteunende terreinen die het strategisch beleid vormen en door complexe, brede primaire dan wel organisatorische vraagstukken. Daarbij moet in de uitvoering worden ingespeeld op politiek bestuurlijke besluitvorming (o.a. veranderingen in fiscale wet- en regelgeving) maar ook maatschappelijke ontwikkelingen (economische fluctuaties, digitalisering, etc.). Bij de aanpak hiervan zijn strategische vraagstukken op het gebied van beleid en uitvoering in het geding.

Vergelijking met functietypering schaal 17. Bij dit schaalniveau gaat het om de volgende niveaubepalende elementen:

- Meerdere complexe primaire of ondersteunende terreinen vormen het strategisch beleid.
- Er is sprake van complexe, brede primaire dan wel organisatorische vraagstukken.
- Het vakgebied is fundamenteel bepalend en sturend voor andere terreinen en organisatie(processen).
- Inspelen op (inter)nationale politieke, maatschappelijke en/of ingrijpende organisatorische ontwikkelingen en fundamentele vraagstukken.
- Structurele bijdragen aan de strategische visie en (realisatie van) beleid van de overkoepelende organisatie.
- Op fundamenteel strategisch niveau de organisatie vertegenwoordigen en netwerken opbouwen, onderhouden en gebruiken.
- Strategisch onderhandelen en (gezaghebbend en/of met mandaat) innemen van bindende standpunten.
- Als publiek waardedrager, rolmodel en boegbeeld van de organisatie het voorbeeld geven.
- Diepgaand inzicht in (inter)nationale politiek-bestuurlijke, financieel-economische, sociaal-maatschappelijke en/of organisatorische aangelegenheden, verhoudingen, trends en andere ontwikkelingen.

Indeling in schaal 18 is niet passend. Het gaat niet om die keuzevrijheid waarin een directeur op basis van onderzoek door en/of beleidsvorming (van het eigen dienstonderdeel) en in overleg met opdrachtgevers de strategische koers van het eigen dienstonderdeel bepaalt en beslist over de wijze van realisatie van het strategisch beleid en/of doelstellingen van het eigen dienstonderdeel.

Met dit functiebeeld kan het samenstel van werkzaamheden in schaal 17 worden ingedeeld.

Indeling functie algemeen directeur Grote Ondernemingen (GO)

Inhoud samenstel van werkzaamheden

Directie Grote Ondernemingen
Voor de positionering, doelstelling en kerntaken van de directie Grote Ondernemingen wordt verwezen naar hoofdstuk 5.3.4 .

De directie Grote Ondernemingen (GO) is verantwoordelijk voor de fiscale behandeling van de grootste ondernemingen van Nederland. Het klantenbestand vertegenwoordigt bijna 75% van de totale kasstroom die door Belastingen wordt geïnd.

Naast de grote financiële belangen worden deze ondernemingen veelal ook gekenmerkt door complexe fiscale problematiek. Veel bedrijven werken multinationaal en de ondernemingen zijn gevoelig voor eenheid van beleid en uitvoering. Het beleid van GO is erop gericht met de beschikbare capaciteit zoveel mogelijk van de verschuldigde belasting te innen door de compliance bij belastingplichtigen te onderhouden en te versterken.

De directie Grote Ondernemingen is een uitvoeringsorganisatie die bestaat uit twaalf onderdelen met functies van hoofden op het schaal 16 niveau. Daarnaast is er een directeur op het niveau schaal 16. Control en bedrijfsvoering is buiten GO georganiseerd (al zijn er wel bedrijfsvoering- en HR portefeuilles verdeeld onder de plv. directeuren).

Functiebeeld algemeen directeur
In het functiebeeld gaat het onder meer om:

- Integrale aansturing van de directie Grote Ondernemingen.
- Eindverantwoordelijk voor de resultaten van de directie binnen fundamenteel richtinggevende concepten en toegewezen budgetten, die door de ambtelijke top zijn bepaald.
- Afstemming over strategische beleidsuitvoering van het eigen complexe uitvoeringsterrein.
- Onderhouden van een uitgebreid netwerk aan (internationale) contacten voor het eigen beleidsterrein. Voeren van zware externe overleggen namens de Belastingdienst in interdepartementaal en interbestuurlijk en/of internationaal verband en met maatschappelijke organisaties. Kan met mandaat de minister op het beleidsterrein nationaal en/of internationaal vertegenwoordigen.
- Aansturing van een grote organisatie en verantwoordelijk voor strategische doelstellingen zoals:
    - De ca 9.000 grootste ondernemingen krijgen een individuele klantbehandeling.
    - Toezicht op ca 7000 ondernemingen waarmee specifieke afspraken zijn gemaakt (APA/ATR).
    - 1575 entiteiten in de doelgroep Zeer Vermogende Particulieren (ZVP).
- Verantwoordelijk voor onder meer de financiering, financiën, begroting en control van de directie Grote Ondernemingen.
- Medeverantwoordelijkheid voor de Belastingdienst als geheel.
- Een sterke maatschappelijke, externe oriëntatie.

De algemeen directeur Grote Ondernemingen legt hierover rechtstreeks verantwoording af aan de directeur-generaal Belastingdienst.

Indeling in het Functiegebouw Rijk

Voor de indeling van het samenstel van werkzaamheden in het Functiegebouw Rijk is gebruik gemaakt van de functiefamilie Lijnmanagement, functiegroep Topmanager.

Met dit functiebeeld stijgt de functie uit boven schaal 16 en kan aansluiting gevonden worden met de indelingscriteria voor schaal 17.
Het gaat hier om een organisatieonderdeel van de Belastingdienst dat gekenmerkt wordt door een grote omvang, door meerdere complexe primaire of ondersteunende terreinen die het strategisch beleid vormen en door complexe, brede primaire dan wel organisatorische vraagstukken. Daarbij moet in de uitvoering worden ingespeeld op politiek bestuurlijke besluitvorming (o.a. veranderingen in fiscale wet- en regelgeving) maar ook maatschappelijke ontwikkelingen (economische fluctuaties, digitalisering, etc.). Bij de aanpak hiervan zijn strategische vraagstukken op het gebied van beleid en uitvoering in het geding.

Vergelijking met functietypering schaal 17. Bij dit schaalniveau gaat het om de volgende niveaubepalende elementen:

- Meerdere complexe primaire of ondersteunende terreinen vormen het strategisch beleid.
- Er is sprake van complexe, brede primaire dan wel organisatorische vraagstukken.
- Het vakgebied is fundamenteel bepalend en sturend voor andere terreinen en organisatie(processen).

- Inspelen op (inter)nationale politieke, maatschappelijke en/of ingrijpende organisatorische ontwikkelingen en fundamentele vraagstukken.
- Structurele bijdragen aan de strategische visie en (realisatie van) beleid van de overkoepelende organisatie.
- Op fundamenteel strategisch niveau de organisatie vertegenwoordigen en netwerken opbouwen, onderhouden en gebruiken. Denk hierbij aan dienstverleners, burgemeesters en instanties bijvoorbeeld bij de bestrijding van de georganiseerde criminaliteit.
- Strategisch onderhandelen en (gezaghebbend en/of met mandaat) innemen van bindende standpunten.
- Als publiek waardedrager, rolmodel en boegbeeld van de organisatie het voorbeeld geven.
- Diepgaand inzicht in (inter)nationale politiek-bestuurlijke, financieel-economische, sociaal-maatschappelijke en/of organisatorische aangelegenheden, verhoudingen, trends en andere ontwikkelingen.

Indeling in schaal 18 is niet passend. Het gaat niet om die keuzevrijheid waarin een directeur op basis van onderzoek door en/of beleidsvorming (van het eigen dienstonderdeel) en in overleg met opdrachtgevers de strategische koers van het eigen dienstonderdeel bepaalt en beslist over de wijze van realisatie van het strategisch beleid en/of doelstellingen van het eigen dienstonderdeel.
De directie Grote Ondernemingen is met een omvang van meer dan 2000 medewerkers fors. De schaalbepaling van (top)functies vindt plaats door indeling in het Functiegebouw Rijk. Aan het Functiegebouw Rijk ligt het functiewaarderingssysteem van de rijksoverheid FUWASYS ten grondslag. Het FUWASYS voorziet niet in niveauverzwarende argumenten vanwege de omvang van een dienstonderdeel. Bij de schaalbepaling tellen alleen niveaubepalende elementen zoals: omgeving, positie, inhoud werkzaamheden, complexiteit, resultaten, beslissingsruimte (bevoegdheden), kennis en vaardigheden en doel en complexiteit van de contacten.

Met dit functiebeeld kan het samenstel van werkzaamheden in schaal 17 worden ingedeeld.

Indeling functie algemeen directeur Midden- en Klein Bedrijf (MKB)

Inhoud samenstel van werkzaamheden

Directie Midden- en Klein Bedrijf
Voor de positionering, doelstelling en kerntaken van de directie Midden- en Klein Bedrijf wordt verwezen naar hoofdstuk 5.3.5 f.

De directie Midden- en Kleinbedrijf (MKB) is verantwoordelijk voor de fiscale behandeling van het Midden- en kleinbedrijf en onderscheidt de entiteiten Middenbedrijf (ca 0,4 miljoen entiteiten) en Kleinbedrijf (ca 1,5 miljoen kleine bedrijven, starters en ZZP' ers).

De klantbehandeling kenmerkt zich door informatiegericht toezicht en een integrale en subjectgerichte aanpak. Optimalisering van belastingopbrengsten streeft MKB na door diverse maatregelen (handhaving- en toezichtmiddelen) ter versterking van de compliance. Hierin ook aandacht voor slimme en nieuwe IT- toepassingen.

De directie MKB is binnen de Belastingdienst ook verantwoordelijk voor het vorm- en inhoud geven aan de integrale overheidssamenwerking. Daarnaast voert MKB ook werkzaamheden zoals deurwaarderij en waarde-onderzoek voor de gehele Belastingdienst.

Functiebeeld algemeen directeur
In het functiebeeld gaat het onder meer om:
- Integrale aansturing van de directie Midden- en Klein Bedrijf.
- Eindverantwoordelijk voor de resultaten van de directie binnen fundamenteel richtinggevende concepten en toegewezen budgetten, die door de ambtelijke top zijn bepaald.
- Afstemming over strategische beleidsuitvoering van het eigen complexe uitvoeringsterrein.
- Aansturing van een omvangrijke organisatie en verantwoordelijk voor ontwikkelingen zoals:
    - Verleggen van focus naar MKB- entiteiten met een groter fiscaal belang en een hoger fiscaal risico;
    - Klantbehandeling via fiscaal dienstverlener door het afsluiten van convenanten.
- Verantwoordelijk voor onder meer de financiering, financiën, begroting en control van de directie Midden en Klein Bedrijf.
- Medeverantwoordelijkheid voor de Belastingdienst als geheel.
- Een sterke maatschappelijke, externe oriëntatie.

De algemeen directeur Midden- en Klein Bedrijf legt hierover rechtstreeks verantwoording af aan de directeur-generaal Belastingdienst.

Indeling in het Functiegebouw Rijk

Voor de indeling van het samenstel van werkzaamheden in het Functiegebouw Rijk is gebruik gemaakt van de functiefamilie Lijnmanagement, functiegroep Topmanager.

Met dit functiebeeld stijgt de functie uit boven schaal 16 en kan aansluiting gevonden worden met de indelingscriteria voor schaal 17.
Het gaat hier om een organisatieonderdeel van de Belastingdienst dat gekenmerkt wordt door een grote omvang, door meerdere complexe primaire of ondersteunende terreinen die het strategisch beleid vormen en door complexe, brede primaire dan wel organisatorische vraagstukken. Daarbij moet in de uitvoering worden ingespeeld op politiek bestuurlijke besluitvorming (o.a. veranderingen in fiscale wet- en regelgeving) maar ook maatschappelijke ontwikkelingen (economische fluctuaties, digitalisering, etc.). Bij de aanpak hiervan zijn strategische vraagstukken op het gebied van beleid en uitvoering in het geding.

Vergelijking met functietypering schaal 17. Bij dit schaalniveau gaat het om de volgende niveaubepalende elementen:
- Meerdere complexe primaire of ondersteunende terreinen vormen het strategisch beleid.
- Er is sprake van complexe, brede primaire dan wel organisatorische vraagstukken.
- Het vakgebied is fundamenteel bepalend en sturend voor andere terreinen en organisatie(processen).
- Inspelen op (inter)nationale politieke, maatschappelijke en/of ingrijpende organisatorische ontwikkelingen en fundamentele vraagstukken.
- Structurele bijdragen aan de strategische visie en (realisatie van) beleid van de overkoepelende organisatie.

- Op fundamenteel strategisch niveau de organisatie vertegenwoordigen en netwerken opbouwen, onderhouden en gebruiken. Denk hierbij aan dienstverleners, burgemeesters en instanties bijvoorbeeld bij de bestrijding van de georganiseerde criminaliteit.
- Strategisch onderhandelen en (gezaghebbend en/of met mandaat) innemen van bindende standpunten.
- Als publiek waardedrager, rolmodel en boegbeeld van de organisatie het voorbeeld geven.
- Diepgaand inzicht in (inter)nationale politiek-bestuurlijke, financieel-economische, sociaal-maatschappelijke en/of organisatorische aangelegenheden, verhoudingen, trends en andere ontwikkelingen.

Indeling in schaal 18 is niet passend. Het gaat niet om die keuzevrijheid waarin een directeur op basis van onderzoek door en/of beleidsvorming (van het eigen dienstonderdeel) en in overleg met opdrachtgevers de strategische koers van het eigen dienstonderdeel bepaalt en beslist over de wijze van realisatie van het strategisch beleid en/of doelstellingen van het eigen dienstonderdeel.
De directie Midden- en Kleinbedrijf is met een omvang van bijna zevenduizend medewerkers fors. De schaalbepaling van (top)functies vindt plaats door indeling in het Functiegebouw Rijk. Aan het Functiegebouw Rijk ligt het functiewaarderingssysteem van de rijksoverheid FUWASYS ten grondslag. Het FUWASYS voorziet niet in niveauverzwarende argumenten vanwege de omvang van een dienstonderdeel. Bij de schaalbepaling tellen alleen niveaubepalende elementen zoals: omgeving, positie, inhoud werkzaamheden, complexiteit, resultaten, beslissingsruimte (bevoegdheden), kennis en vaardigheden en doel en complexiteit van de contacten.

Met dit functiebeeld kan het samenstel van werkzaamheden in schaal 17 worden ingedeeld.

Indeling functie algemeen directeur Particulieren (P)

Inhoud samenstel van werkzaamheden

Directie Particulieren
Voor de positionering, doelstelling en kerntaken van de directie Particulieren wordt verwezen naar hoofdstuk 5.3.6.

De directie Particulieren (P) is verantwoordelijk voor de fiscale behandeling van ca 11 miljoen burgers, buitenlandse belastingplichtigen, grensarbeiders en werknemers van internationale organisaties en diplomaten. De belangrijkste belastingmiddelen zijn inkomensheffing niet winst (IH- niet winst) en de Schenk- en Erfbelasting. 'De fiscale behandeling bij P omvat toezicht, bezwaar en beroep voor alle onder P vallende processen. Daarnaast worden binnen P alle klachten voor de directies P, GO en MKB behandeld'.

De directie Particulieren stuurt Belastingdienst Caribisch Nederland (BCN) aan.

De directie Particulieren is een uitvoeringsorganisatie die naast de algemeen directeur wordt aangestuurd door een plaatsvervangend directeur, schaal 16, een directeur Interactie op schaal 16 en elf plaatsvervangend directeuren op schaal 15/16 niveau.

Functiebeeld algemeen directeur

In het functiebeeld gaat het onder meer om:

- Integrale aansturing van de directie Particulieren.
- Eindverantwoordelijk voor de resultaten van de directie binnen fundamenteel richtinggevende concepten en toegewezen budgetten, die door de ambtelijke top zijn bepaald.
- Afstemming over strategische beleidsuitvoering van het eigen complexe uitvoeringsterrein.
- Onderhouden van een uitgebreid netwerk aan (internationale) contacten voor het eigen beleidsterrein. Voeren van zware externe overleggen namens de Belastingdienst in interdepartementaal en interbestuurlijk en/of internationaal verband en met maatschappelijke organisaties. Kan met mandaat de minister op het beleidsterrein nationaal en/of internationaal vertegenwoordigen.
- Aansturing van een omvangrijke organisatie en verantwoordelijk voor ontwikkelingen zoals:
    - Iedere particulier krijgt de aandacht die hij verdient, en dat wil zeggen dat iedereen integraal wordt benaderd op een wijze die aansluit bij de mate van compliance van die particulier.
    - De klantbehandeling krijgt vorm door informatie- gestuurde interactie, toezicht en inning. De focus verschuift waar mogelijk naar moderne interactie (steeds meer digitaal, persoonlijk waar nodig) voor het maximaliseren van opbrengsten, de vereenvoudiging van de inning, en onderbouwde toezichtkeuze.
- Verantwoordelijk voor onder meer de financiering, financiën, begroting en control van de directie Particulieren.
- Medeverantwoordelijkheid voor de Belastingdienst als geheel.
- Een sterke maatschappelijke, externe oriëntatie.

De algemeen directeur Particulieren legt hierover rechtstreeks verantwoording af aan de directeur-generaal Belastingdienst.

Indeling in het Functiegebouw Rijk

Voor de indeling van het samenstel van werkzaamheden in het Functiegebouw Rijk is gebruik gemaakt van de functiefamilie Lijnmanagement, functiegroep Topmanager.

Met dit functiebeeld stijgt de functie uit boven schaal 16 en kan aansluiting gevonden worden met de indelingscriteria voor schaal 17.
Het gaat hier om een organisatieonderdeel van de Belastingdienst dat gekenmerkt wordt door een grote omvang, door meerdere complexe primaire of ondersteunende terreinen die het strategisch beleid vormen en door complexe, brede primaire dan wel organisatorische vraagstukken. Daarbij moet in de uitvoering worden ingespeeld op politiek bestuurlijke besluitvorming (o.a. veranderingen in fiscale wet- en regelgeving) maar ook maatschappelijke ontwikkelingen (economische fluctuaties, digitalisering, etc.). Bij de aanpak hiervan zijn strategische vraagstukken op het gebied van beleid en uitvoering in het geding.

Vergelijking met functietypering schaal 17. Bij dit schaalniveau gaat het om de volgende niveaubepalende elementen:

- Meerdere complexe primaire of ondersteunende terreinen vormen het strategisch beleid.
- Er is sprake van complexe, brede primaire dan wel organisatorische vraagstukken.
- Het vakgebied is fundamenteel bepalend en sturend voor andere terreinen en organisatie(processen).

- Inspelen op (inter)nationale politieke, maatschappelijke en/of ingrijpende organisatorische ontwikkelingen en fundamentele vraagstukken.
- Structurele bijdragen aan de strategische visie en (realisatie van) beleid van de overkoepelende organisatie.
- Op fundamenteel strategisch niveau de organisatie vertegenwoordigen en netwerken opbouwen, onderhouden en gebruiken. Denk hierbij aan dienstverleners, burgemeesters en instanties bijvoorbeeld bij de bestrijding van de georganiseerde criminaliteit.
- Strategisch onderhandelen en (gezaghebbend en/of met mandaat) innemen van bindende standpunten.
- Als publiek waardedrager, rolmodel en boegbeeld van de organisatie het voorbeeld geven.
- Diepgaand inzicht in (inter)nationale politiek-bestuurlijke, financieel-economische, sociaal-maatschappelijke en/of organisatorische aangelegenheden, verhoudingen, trends en andere ontwikkelingen.

Indeling in schaal 18 is niet passend. Het gaat niet om die keuzevrijheid waarin een directeur op basis van onderzoek door en/of beleidsvorming (van het eigen dienstonderdeel) en in overleg met opdrachtgevers de strategische koers van het eigen dienstonderdeel bepaalt en beslist over de wijze van realisatie van het strategisch beleid en/of doelstellingen van het eigen dienstonderdeel.
De directie Particulieren is met een omvang van ongeveer twee en een half duizend fors. De schaalbepaling van (top)functies vindt plaats door indeling in het Functiegebouw Rijk. Aan het Functiegebouw Rijk ligt het functiewaarderingssysteem van de rijksoverheid FUWASYS ten grondslag. Het FUWASYS voorziet niet in niveauverzwarende argumenten vanwege de omvang van een dienstonderdeel. Bij de schaalbepaling tellen alleen niveaubepalende elementen zoals: omgeving, positie, inhoud werkzaamheden, complexiteit, resultaten, beslissingsruimte (bevoegdheden), kennis en vaardigheden en doel en complexiteit van de contacten.

Met dit functiebeeld kan het samenstel van werkzaamheden in schaal 17 worden ingedeeld.

Indeling functie algemeen directeur Centrale Administratieve Processen (CAP)

Inhoud samenstel van werkzaamheden

Directie Centrale Administratieve Processen
Voor de positionering, doelstelling en kerntaken van de directie Centrale Administratieve Processen wordt verwezen naar hoofdstuk 5.3.8.

Centrale Administratieve Processen (CAP) is verantwoordelijk voor een soepele en foutloze ontvangst, verwerking en verzending van (fiscale) gegevens van en aan burgers en bedrijven door het leveren van (fiscale) producten en gegevensdiensten. Tevens is CAP verantwoordelijk voor de betaalfunctie en de sturing van de massale productieprocessen van de Belastingdienst (regiefunctie voor massale verwerking en beheersing).

Om dit goed in te kunnen vullen is CAP belastingdienstbreed verantwoordelijk voor de integrale productieplanning en productiebeheersing.

De directie Centrale Administratieve Processen (CAP) wordt nu geleid door een (tweehoofdige) landelijk directeur (S17), drie clusterdirecteuren (1 x S17 en 2 x S16), en onder leiding van deze clusterdirecteuren afdelingshoofden schaal 15/16 niveau (functienaam nu: plv. directeur). De plv directeuren sturen teamleiders aan, gevestigd op diverse locaties in het land.

Functiebeeld algemeen directeur
In het functiebeeld gaat het onder meer om:

- Integrale aansturing van de directie Centrale Administratieve Processen.
- Eindverantwoordelijk voor de resultaten van de directie binnen fundamenteel richtinggevende concepten en toegewezen budgetten, die door de ambtelijke top zijn bepaald.
- Afstemming over strategische beleidsuitvoering van het eigen complexe uitvoeringsterrein.
- Onderhouden van een uitgebreid netwerk aan (internationale) contacten voor het eigen beleidsterrein. Voeren van zware externe overleggen namens de Belastingdienst in interdepartementaal en interbestuurlijk en/of internationaal verband en met maatschappelijke organisaties. Kan met mandaat de minister op het beleidsterrein nationaal en/of internationaal vertegenwoordigen.
- Aansturing van een omvangrijke organisatie en verantwoordelijk voor ontwikkelingen zoals:
    - Bijdragen aan de modernisering van interactie met burgers en bedrijven
    - Zorg voor goede kwaliteit gegevens in primaire systemen ten behoeve van informatie- gestuurd toezicht en inning en voor verbetering sturing, verantwoording en effectmeting
    - Robuust maken massale processen voor het inwinnen en beschikbaar stellen van betrouwbare gegevens voor burgers, bedrijven en partners.
    - Maximaal geautomatiseerde verwerking in een optimaal IV-landschap
- Verantwoordelijk voor onder meer de financiering, financiën, begroting en control van de directie Centraal Administratie Processen.
- Medeverantwoordelijkheid voor de Belastingdienst als geheel.
- Een sterke maatschappelijke, externe oriëntatie.

De algemeen directeur Centraal Administratie Processen legt hierover rechtstreeks verantwoording af aan de directeur-generaal Belastingdienst.

Indeling in het Functiegebouw Rijk

Voor de indeling van het samenstel van werkzaamheden in het Functiegebouw Rijk is gebruik gemaakt van de functiefamilie Lijnmanagement, functiegroep Topmanager.

Met dit functiebeeld stijgt de functie uit boven schaal 16 en kan aansluiting gevonden worden met de indelingscriteria voor schaal 17.
Het gaat hier om een organisatieonderdeel van de Belastingdienst dat gekenmerkt wordt door een grote omvang, door meerdere complexe primaire of ondersteunende terreinen die het strategisch beleid vormen en door complexe, brede primaire dan wel organisatorische vraagstukken. Daarbij moet in de uitvoering worden ingespeeld op politiek bestuurlijke besluitvorming (o.a. veranderingen in fiscale wet- en regelgeving) maar ook maatschappelijke ontwikkelingen (economische fluctuaties,

digitalisering, etc.). Bij de aanpak hiervan zijn strategische vraagstukken op het gebied van beleid en uitvoering in het geding.

Vergelijking met functietypering schaal 17. Bij dit schaalniveau gaat het om de volgende niveaubepalende elementen:

- Meerdere complexe primaire of ondersteunende terreinen vormen het strategisch beleid.
- Er is sprake van complexe, brede primaire dan wel organisatorische vraagstukken.
- Het vakgebied is fundamenteel bepalend en sturend voor andere terreinen en organisatie(processen).
- Inspelen op (inter)nationale politieke, maatschappelijke en/of ingrijpende organisatorische ontwikkelingen en fundamentele vraagstukken.
- Structurele bijdragen aan de strategische visie en (realisatie van) beleid van de overkoepelende organisatie.
- Op fundamenteel strategisch niveau de organisatie vertegenwoordigen en netwerken opbouwen, onderhouden en gebruiken.
- Strategisch onderhandelen en (gezaghebbend en/of met mandaat) innemen van bindende standpunten.
- Als publiek waardedrager, rolmodel en boegbeeld van de organisatie het voorbeeld geven.
- Diepgaand inzicht in (inter)nationale politiek-bestuurlijke, financieel-economische, sociaal-maatschappelijke en/of organisatorische aangelegenheden, verhoudingen, trends en andere ontwikkelingen.

Indeling in schaal 18 is niet passend. Het gaat niet om die keuzevrijheid waarin een directeur op basis van onderzoek door en/of beleidsvorming (van het eigen dienstonderdeel) en in overleg met opdrachtgevers de strategische koers van het eigen dienstonderdeel bepaalt en beslist over de wijze van realisatie van het strategisch beleid en/of doelstellingen van het eigen dienstonderdeel.
De directie CAP is met een omvang van meer dan drieduizend medewerkers fors. De schaalbepaling van (top)functies vindt plaats door indeling in het Functiegebouw Rijk. Aan het Functiegebouw Rijk ligt het functiewaarderingssysteem van de rijksoverheid FUWASYS ten grondslag. Het FUWASYS voorziet niet in niveauverzwarende argumenten vanwege de omvang van een dienstonderdeel. Bij de schaalbepaling tellen alleen niveaubepalende elementen zoals: omgeving, positie, inhoud werkzaamheden, complexiteit, resultaten, beslissingsruimte (bevoegdheden), kennis en vaardigheden en doel en complexiteit van de contacten.
Met dit functiebeeld kan het samenstel van werkzaamheden in schaal 17 worden ingedeeld.

Indeling functie algemeen directeur Klantinteractie en -Services (KI&S)

Inhoud samenstel van werkzaamheden

Directie Klantinteractie en -Services
Voor de positionering, doelstelling en kerntaken van de directie Klantinteractie en -Services wordt verwezen naar hoofdstuk 5.3.9 s.

Klantinteractie en -Services (KI&S) is verantwoordelijk voor de massale interactie met burgers en bedrijven en voor de vernieuwingen van deze massale interactie. KI&S stuurt op het voorkomen van onnodige interactie. Wanneer interactie waarde toevoegt zorgt KI&S voor heldere informatie en een persoonlijke benadering zodat burgers en bedrijven zelf hun zaken

met de Belastingdienst op portals en de website van de Belastingdienst kunnen regelen. En hebben belastingplichtigen of toeslaggerechtigden alsnog een vraag, dan worden ze in één contact goed geholpen. KI&S verzamelt en analyseert klant- en kanaalkennis. Die kennis zet KI&S in om zo goed mogelijk rekening te houden met het gedrag van verschillende groepen burgers en bedrijven. Dat geldt voor zowel de dagelijkse interactie met burgers als de verbeteringen daarvan.

Strategische doelstellingen:
- Zorg voor heldere actuele informatie en persoonlijke klantinteractie via de kanalen website, social media, portals, telefonie en berichten (brieven en digitaal).
- Zoveel mogelijk digitaal communiceren; lukt dat niet, dan wordt een alternatief geboden via bijvoorbeeld de telefoon of de balie.
- Zorg voor een consistente communicatie, service op maat en een pro-actieve houding: de klant krijgt alleen die informatie die voor de klant relevant is door slim gebruik te maken van beschikbare data en de juiste inzet van de diverse kanalen.

De directie Klantinteractie en -Services is een uitvoeringsorganisatie die bestaat uit vier directies met plaatsvervangend directeuren op schaal 15/16 niveau. Het gaat ook hier om een bedrijfskritische functie met een groot afbreukrisico.

Functiebeeld algemeen directeur
In het functiebeeld gaat het onder meer om:
- Integrale aansturing van de directie Klantinteractie en -Services.
- Eindverantwoordelijk voor de resultaten van de directie binnen fundamenteel richtinggevende concepten en toegewezen budgetten, die door de ambtelijke top zijn bepaald.
- Afstemming over strategische beleidsuitvoering van het eigen complexe uitvoeringsterrein met alle uitvoeringsonderdelen van de Belastingdienst.
- Onderhouden van een uitgebreid netwerk aan (internationale) contacten voor het eigen beleidsterrein.
- Aansturing van een grote organisatie en verantwoordelijk voor ontwikkelingen zoals:
    - Zorg voor heldere actuele informatie en persoonlijke klantinteractie via de kanalen website, social media, portals, telefonie en berichten (brieven en digitaal).
    - Zoveel mogelijk digitaal communiceren; lukt dat niet, dan wordt een alternatief geboden via bijvoorbeeld de telefoon of de balie.
    - Zorg voor een consistente communicatie, service op maat en een pro- actieve houding: de klant krijgt alleen die informatie die voor de klant relevant is door slim gebruik te maken van beschikbare data en de juiste inzet van de diverse kanalen.
- Verantwoordelijk voor onder meer de financiering, financiën, begroting en control van de directie Klantinteractie en Services.
- Medeverantwoordelijkheid voor de Belastingdienst als geheel.
- Een sterke maatschappelijke, externe oriëntatie en mediagevoeligheid.

De algemeen directeur Klantinteractie en -Services legt hierover rechtstreeks verantwoording af aan de directeur-generaal Belastingdienst.

Indeling in het Functiegebouw Rijk

Voor de indeling van het samenstel van werkzaamheden in het Functiegebouw Rijk is gebruik gemaakt van de functiefamilie Lijnmanagement, functiegroep Topmanager.

Met dit functiebeeld stijgt de functie uit boven schaal 16 en kan aansluiting gevonden worden met de indelingscriteria voor schaal 17.
Het gaat hier om een organisatieonderdeel van de Belastingdienst dat gekenmerkt wordt door een grote omvang, door meerdere complexe primaire of ondersteunende terreinen die het strategisch beleid vormen en door complexe, brede primaire dan wel organisatorische vraagstukken. Daarbij moet in de uitvoering worden ingespeeld op politiek bestuurlijke besluitvorming (o.a. veranderingen in fiscale wet- en regelgeving) maar ook maatschappelijke ontwikkelingen (economische fluctuaties, digitalisering, etc.). Bij de aanpak hiervan zijn strategische vraagstukken op het gebied van beleid en uitvoering in het geding.

Vergelijking met functietypering schaal 17. Bij dit schaalniveau gaat het om de volgende niveaubepalende elementen:
- Meerdere complexe primaire of ondersteunende terreinen vormen het strategisch beleid.
- Er is sprake van complexe, brede primaire dan wel organisatorische vraagstukken.
- Het vakgebied is fundamenteel bepalend en sturend voor andere terreinen en organisatie(processen).
- Inspelen op (inter)nationale politieke, maatschappelijke en/of ingrijpende organisatorische ontwikkelingen en fundamentele vraagstukken.
- Structurele bijdragen aan de strategische visie en (realisatie van) beleid van de overkoepelende organisatie.
- Op fundamenteel strategisch niveau de organisatie vertegenwoordigen en netwerken opbouwen, onderhouden en gebruiken.
- Strategisch onderhandelen en (gezaghebbend en/of met mandaat) innemen van bindende standpunten.
- Als publiek waardedrager, rolmodel en boegbeeld van de organisatie het voorbeeld geven.
- Diepgaand inzicht in (inter)nationale politiek-bestuurlijke, financieel-economische, sociaal-maatschappelijke en/of organisatorische aangelegenheden, verhoudingen, trends en andere ontwikkelingen.

Indeling in schaal 18 is niet passend. Het gaat niet om die keuzevrijheid waarin een directeur op basis van onderzoek door en/of beleidsvorming (van het eigen dienstonderdeel) en in overleg met opdrachtgevers de strategische koers van het eigen dienstonderdeel bepaalt en beslist over de wijze van realisatie van het strategisch beleid en/of doelstellingen van het eigen dienstonderdeel.

Met dit functiebeeld kan het samenstel van werkzaamheden in schaal 17 worden ingedeeld.

Indeling functie algemeen directeur Informatievoorziening (IV)

Inhoud samenstel van werkzaamheden

Directie Informatievoorziening
Voor de positionering, doelstelling en kerntaken van de directie IV wordt verwezen naar hoofdstuk 5.3.10.

De directie Informatievoorziening (IV) heeft een integraal jaarplan. De voortbrenging en exploitatie wordt verzorgd door de onderdelen Informatiemanagement (IM), Centrum voor Applicatieontwikkeling en -onderhoud (CAO), Centrum voor Infrastructuur en Exploitatie (CIE) en IV-accent.

Deze organisatie werkt voor de gehele Belastingdienst en heeft als doel de Belastingdienst optimaal te ondersteunen. Daartoe werkt directie IV en 'de business' samen op basis van functionele gelijkwaardigheid. In onderling overleg wordt de prioriteitstelling vastgesteld. Hierbij schuift de eindverantwoordelijkheid steeds meer richting business.

Feitelijk werken de organisatieonderdelen onder 1 paraplu in een samenwerkingsmodel. Door deze samenwerking kan gewerkt gaan worden in ketens (productlines) met de business om te komen tot producten waar het primaire proces en burgers en bedrijven behoefte aan hebben. Daarnaast komen in dit samenwerkingsverband groepen medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de kennis en de (standaard-) ICT-componenten: de centers of excellence (CoE).
IV-accent maakt volwaardig deel uit van de organisatie, maar verzorgt de voortbrenging van IV-voorzieningen waarbij de nadruk ligt op snelheid en wendbaarheid, met name voor specifieker onderdelen van de Investeringsagenda.
CIE ontwikkelt zich van een specifiek datacenter voor de Belastingdienst naar een overheidsbreed inzetbaar datacentrum. Hiervoor worden momenteel de plannen ontwikkeld en besproken.

De kaders voor de directie IV worden opgesteld door de concerndirectie IV- en databeheersing.

Ook in de kwartiermakersopdracht wordt waar nodig samengewerkt met de kwartiermaker voor de concerndirectie IV- en Databeheersing.

De directie IV is een uitvoeringsorganisatie die bestaat uit vier directies (CIE, CAO, IM en Iv-Accent), geleid door drie directeuren in schaal 17 en een directeur in schaal 16.

<u>Functiebeeld algemeen directeur</u>
In het functiebeeld gaat het onder meer om:
- Integrale aansturing van de directie IV.
- Eindverantwoordelijk voor de resultaten van de directie binnen fundamenteel richtinggevende concepten en toegewezen budgetten, die door de ambtelijke top zijn bepaald.
- Afstemming over strategische beleidsuitvoering van het eigen complexe uitvoeringsterrein.
- Onderhouden van een uitgebreid netwerk aan (internationale) contacten voor het eigen beleidsterrein. Voeren van zware externe overleggen namens de Belastingdienst in interdepartementaal en interbestuurlijk en/of internationaal verband en met maatschappelijke organisaties. Kan met mandaat de minister op het beleidsterrein nationaal en/of internationaal vertegenwoordigen.
- Aansturing van een omvangrijke organisatie en, rekening houdend met de focusgebieden Continuïteit, Modernisering IV-landschap, Investeringsagenda en nieuwe wetgeving worden in 2017, tevens verantwoordelijk voor ontwikkelingen zoals onder andere:
    - Continuïteit door het waarborgen van een stabiele, betrouwbare en veilige ICT-omgeving.

    - Modernisering van het IV-landschap door rationalisatie en vereenvoudiging en vernieuwing.
    - Het versnellen van de voortbrenging en het verhogen van de voorspelbaarheid door onder meer agile te werken en de inrichting van IV- voortbrenging aan te passen aan de eisen van de business met productlines en centers of excellence
- Verantwoordelijk voor onder meer de financiering, financiën, begroting en control van de directie directie IV-Voorbrenging.
- Medeverantwoordelijkheid voor de Belastingdienst als geheel.
- Een sterke maatschappelijke, externe oriëntatie.

De algemeen directeur directie IV legt hierover rechtstreeks verantwoording af aan de directeur-generaal Belastingdienst.

Indeling in het Functiegebouw Rijk

Voor de indeling van het samenstel van werkzaamheden in het Functiegebouw Rijk is gebruik gemaakt van de functiefamilie Lijnmanagement, functiegroep Topmanager.

Met dit functiebeeld stijgt de functie uit boven schaal 16 en kan aansluiting gevonden worden met de indelingscriteria voor schaal 17.
Het gaat hier om een organisatieonderdeel van de Belastingdienst dat gekenmerkt wordt door een grote omvang, door meerdere complexe primaire of ondersteunende terreinen die het strategisch beleid vormen en door complexe, brede primaire dan wel organisatorische vraagstukken. Daarbij moet in de uitvoering worden ingespeeld op politiek bestuurlijke besluitvorming (o.a. veranderingen in fiscale wet- en regelgeving) maar ook maatschappelijke ontwikkelingen (economische fluctuaties, digitalisering, etc.). Bij de aanpak hiervan zijn strategische vraagstukken op het gebied van beleid en uitvoering in het geding.

Vergelijking met functietypering schaal 17. Bij dit schaalniveau gaat het om de volgende niveaubepalende elementen:
- Meerdere complexe primaire of ondersteunende terreinen vormen het strategisch beleid.
- Er is sprake van complexe, brede primaire dan wel organisatorische vraagstukken.
- Het vakgebied is fundamenteel bepalend en sturend voor andere terreinen en organisatie(processen).
- Inspelen op (inter)nationale politieke, maatschappelijke en/of ingrijpende organisatorische ontwikkelingen en fundamentele vraagstukken.
- Structurele bijdragen aan de strategische visie en (realisatie van) beleid van de overkoepelende organisatie.
- Op fundamenteel strategisch niveau vertegenwoordigen en netwerken opbouwen, onderhouden en gebruiken.
- Strategisch onderhandelen en (gezaghebbend en/of met mandaat) innemen van bindende standpunten.
- Als publiek waardedrager, rolmodel en boegbeeld van de organisatie het voorbeeld geven.
- Diepgaand inzicht in (inter)nationale politiek-bestuurlijke, financieel-economische, sociaal-maatschappelijke en/of organisatorische aangelegenheden, verhoudingen, trends en andere ontwikkelingen.

Indeling in schaal 18 is niet passend. Het gaat niet om die keuzevrijheid waarin een directeur op basis van onderzoek door en/of beleidsvorming (van het eigen dienstonderdeel) en in overleg met opdrachtgevers de

strategische koers van het eigen dienstonderdeel bepaalt en beslist over de wijze van realisatie van het strategisch beleid en/of doelstellingen van het eigen dienstonderdeel.

Met dit functiebeeld kan het samenstel van werkzaamheden in schaal 17 worden ingedeeld.

Indelingen Concernstaf

Nr.	Functienaam	Indeling in FGR
1	Hoofddirecteur Concerndirectie Control en Financiën (C&F) S17, tijdelijk S18 voor de duur van 3-4 jaar.	Topmanager
2	Hoofddirecteur Concerndirectie Fiscale en Juridische Zaken (FJZ) S18	Topmanager
3	Directeur Concerndirectie IV- en Databeheersing (Iv&D) S17	Topmanager
4	Directeur Concerndirectie Uitvoerings- en Handhavingsbeleid (UHB) S17	Topmanager
5	Directeur Concerndirectie Organisatie en Personeel (O&P) S16, tijdelijk S17 voor de duur van 3-4 jaar	Topmanager
6	Directeur Concerndirectie Innovatie en Strategie (I&S) S16	Topmanager

Indeling functie hoofddirecteur Concerndirectie Control en Financiën (C&F)

Inhoud samenstel van werkzaamheden

Concerndirectie Control en Financiën
Voor de positionering, doelstelling en kerntaken van de concerndirectie Control en Financiën wordt verwezen naar hoofdstuk 5.4.1.

De Belastingdienst kent een interne P&C-cyclus met bijbehorende producten, die een goede planning, sturing en verantwoording van de organisatie moet ondersteunen. Dit geldt zowel voor het concernniveau als voor de bedrijfsonderdelen van de Belastingdienst. Tegelijkertijd maakt de Belastingdienst onderdeel uit van de departementale cyclus van Financiën, en het Ministerie van Financiën maakt weer onderdeel uit van de rijksbegrotingscyclus. Op alle niveaus geldt dat begrotingsproducten worden gemaakt waarin vooraf het beleid wordt vastgesteld, lopende het begrotingsjaar de uitvoering wordt gemonitord en waar nodig bijgestuurd en achteraf de resultaten worden verantwoord.

De primaire taak van de concerndirectie Control en Financiën is er op toe te zien dat het geld binnenkomt dat is bedoeld voor de financiering van overheidsbeleid, overeenkomstig de algemene doelstelling van de begroting IX, dit tegen aanvaardbare apparaatsuitgaven. Doel is de tax gap te verkleinen en de compliance te vergroten. Daartoe oriënteert de directie zich breed met betrekking tot het functioneren van de dienst en oordeelt over zowel de effectiviteit als de efficiency van het handelen op concernniveau en op bedrijfsonderdeelniveau. Dit betreft niet alleen de aspecten financiën, personeel en beveiliging, maar ook de beleidsmatige doelen van het concern en die van de bedrijfsonderdelen. Verder heeft de directie de (systeem)verantwoordelijkheid voor de checks & balances binnen de organisatie en constateert waar de witte vlekken in de organisatorische inrichting (en bijbehorende bestuurlijke

verantwoordelijkheden) zitten die verhinderen dat doelen van de Belastingdienst worden gehaald.

Afbakening:
Deze directie richt zich op de financiële control en op het toetsen van de frameworks voor kwalitiiteitsborging zoals IV en fiscaliteit. Er is een logische lijn tussen Begrotingszaken/IRF, FEZ en de directie Control en Financiën.

Aspecten in de kwartiermakersopdracht:
- in overleg met het kerndepartement verder invulling geven aan de P&C-cyclus;
- het (helpen) aanbrengen van een knip tussen control en bedrijfsvoeringstaken;
- inrichten van de functionele sturingsrelatie naar SSO Financiën;
- inregelen van de samenwerking met de uitvoerende dienstonderdelen, o.a. door het stationneren van business controllers in de MT's en het maken van afspraken daarover.

Functiebeeld hoofddirecteur
In het functiebeeld gaat het onder meer om:
- Het ontwikkelen, beheren en monitoren van control framework voor de diverse vormen van control: Financieel, Fiscaal, IV, Bedrijfsvoering (een control framework is een volledig en consistent raamwerk van interne beheersing, gericht op juistheid, tijdigheid en volledigheid van administraties en verantwoording);
- Het zelfstandig uitvoeren van financiële control met gebruikmaking en aansturing van controllers, embedded in de MT's van de dienstonderdelen;
- Coördinatie en monitoring rol t.a.v. overkoepelende beeld op het gebied van de P&C-cyclus, control (geld, fte en data en de doelmatigheid) interne beheersing (kwaliteit, risicomanagement etc.)
- Integrale aansturing van de concerndirectie Control en Financiën.
- Strategische ontwikkeling en innovatie op eigen vakgebied.
- Eindverantwoordelijk voor de resultaten van de directie binnen fundamenteel richtinggevende concepten en toegewezen budgetten, die door de ambtelijke top zijn bepaald.
- Bestuurlijke borging van de planning & control van de Belastingdienst; staan voor de financiële verantwoording concernbreed, het 'in control zijn' van de organisatie.
- Is eerste adviseur/sparringpartner van de DG daarin, zorgt dat er verder gebouwd wordt aan een stabiele bedrijfsvoering en heeft aandacht voor de vraagstukken die kenmerkend zijn voor een organisatie in transitie; staat daarbij borg voor de nodige checks & balances in de Raad van Bestuur en naar de organisatie als geheel.
- Is verantwoordelijk voor de benodigde waarborgen voor een beheerste bedrijfsvoering binnen de Belastingdienst.
  Draagt als lid van de Raad van Bestuur bij aan de visie, strategie en beleid van de organisatie in het algemeen en is medeverantwoordelijk voor de besturing van de hele Belastingdienst.
- Zorgt voor de implementatie van de ingeslagen koers, zet lijnen uit, is besluitvaardig met de nodige constructief-kritische vragen, houdt vast aan de uitgezette lijn, weet medebestuurders daar in mee te nemen en maakt op een aansprekende manier de vertaling naar de eigen directeuren en de organisatie.
- Alle relevante politieke en institutionele stakeholders: staatssecretaris, SG, Tweede Kamer, Rekenkamer, IRF, ADR zijn vanzelfsprekende gesprekspartners. Vanwege de Investeringsagenda: het Investment

committee. Nauwe samenwerking met in ieder geval DG Rijksbegroting en FEZ binnen het eigen departement is vereist.
- Neemt op bestuurlijk niveau deel aan hoogwaardige interdepartementale fora en overleggen met andere departementen en grote uitvoeringsorganisaties. Daarin is de Belastingdienst op een aantal terreinen vanwege omvang en expertise snel een van de keyspelers.
  Verantwoordelijk voor onder meer de financiering, financiën, begroting en control van de eigen directie.
- Aansturing van een organisatie met twee afdelingen met zware inhoudelijke taken.
- Medeverantwoordelijkheid voor de Belastingdienst als geheel.
- Een sterke maatschappelijke, externe oriëntatie.

De directeur Control en Financiën legt hierover inhoudelijk verantwoording af aan de directeur-generaal Belastingdienst en hiërarchisch aan de plaatsvervangend directeur-generaal Belastingdienst.

Indeling in het Functiegebouw Rijk

Voor de indeling van het samenstel van werkzaamheden in het Functiegebouw Rijk is gebruik gemaakt van de functiefamilie Lijnmanagement, functiegroep Topmanager.

Met dit functiebeeld stijgt de functie uit boven schaal 16 en kan aansluiting gevonden worden met de indelingscriteria voor schaal 17.
Het gaat hier om een organisatieonderdeel dat werkzaam is voor een omvangrijke en complexe organisatie en waarbij moet worden ingespeeld op fundamenteel politiek-bestuurlijke problemen (fiscaliteit, uitvoerings- en handhavingsbeleid, control) en maatschappelijke ontwikkelingen economische fluctuaties, digitalisering, etc.). Bij de aanpak hiervan zijn strategische vraagstukken op het gebied van beleid, uitvoering of toezicht in het geding. Bij de beslissingen die hierover worden genomen gaat het om lange termijneffecten voor de Belastingdienst.

Vergelijking met functietypering schaal 17. Bij dit schaalniveau gaat het om de volgende niveaubepalende elementen:
- Meerdere complexe primaire of ondersteunende terreinen vormen het strategisch beleid.
- Er is sprake van complexe, brede primaire dan wel organisatorische vraagstukken.
- Het vakgebied is fundamenteel bepalend en sturend voor andere terreinen en organisatie(processen).
- Inspelen op (inter)nationale politieke, maatschappelijke en/of ingrijpende organisatorische ontwikkelingen en fundamentele vraagstukken.
- Structurele bijdragen aan de strategische visie en (realisatie van) beleid van de overkoepelende organisatie.
- Op fundamenteel strategisch niveau vertegenwoordigen en netwerken opbouwen, onderhouden en gebruiken.
- Strategisch onderhandelen en (gezaghebbend en/of met mandaat) innemen van bindende standpunten.
- Als publiek waardedrager, rolmodel en boegbeeld van de organisatie het voorbeeld geven.
- Diepgaand inzicht in (inter)nationale politiek-bestuurlijke, financieel-economische, sociaal-maatschappelijke en/of organisatorische aangelegenheden, verhoudingen, trends en andere ontwikkelingen.

De concerndirectie staat voor een grote veranderopgave: het ontwikkelen, werkend krijgen, beheren en monitoren van een control framework voor de diverse vormen van control: Financieel, Fiscaal, IV, Bedrijfsvoering (een control framework is een volledig en consistent raamwerk van interne beheersing, gericht op juistheid, tijdigheid en volledigheid van administraties en verantwoording). Deze veranderopgave wordt gekenmerkt als fundamenteel, diepgaand en omvangrijk voor de gehele Belastingdienst. In de ontwikkelfase stijgt de functie hierdoor uit boven het niveau schaal 17. De veranderopgave leidt tot de ontwikkeling en invoering van een control framework dat fundamenteel van invloed is op de strategische visie en (realisatie van) beleid van de Belastingdienst. Anders gezegd: de ontwikkeling en invoering van het control framework heeft en fundamentele invloed op strategische visie en (realisatie van) beleid van de Belastingdienst.

Om deze reden wordt tijdelijk schaal 18 geadviseerd voor de duur van de veranderopgave, uitgaande van een termijn van drie tot vier jaar.

Indeling functie hoofddirecteur Concerndirectie Fiscale en Juridische Zaken (FJZ)

Inhoud samenstel van werkzaamheden

Concerndirectie Fiscale en Juridische Zaken
Voor de positionering, doelstelling en kerntaken van de concerndirectie Fiscale en Juridische Zaken wordt verwezen naar hoofdstuk 5.4.2 n.

De fiscaliteit is het geheel van alle wetten, regels en procedures voor de belastingheffing en daarmee de kern van de Belastingdienst. Elke verandering in fiscale wetgeving heeft impact op burgers en bedrijven, maar ook op de Belastingdienst zelf. Rechtmatigheid, rechtszekerheid en rechtsgelijkheid zijn belangrijke waarden die de directie Fiscale en Juridische zaken voor de Belastingdienst als geheel moet bewaken.

(Fiscale) Zaken die politiek, publicitair, budgettair gevoelig zijn of het beleid raken vallen onder de verantwoordelijkheid van deze directie.
Het accent van de werkzaamheden van deze directie ligt op het adviseren van de ambtelijke en de politieke top op de beleidsterreinen belastingen en juridische zaken. Het borgen van checks & balances op het terrein van bestaande wet- en regelgeving is hierbij een belangrijk uitgangspunt.

Afbakening:
Er bestaat op dit moment een directie FJZ. Taken van deze directie zullen overgaan naar de nieuwe directie FJZ. Echter de invulling van het opdrachtgeverschap, het anders inrichten va het koppelvlak met het departement (FZ) en de nieuwe positionering van de huidige directie Vaktechniek als Corporate Dienst zullen invloed hebben op de verantwoordelijkheden en werkwijze van deze directie. Juridische zaken wordt van huidig cluster Bedrijf overgeheveld naar deze directie dan wel wordt centraal gepositioneerd op het ministerie.
De directie wordt geleid door een hoofddirecteur. Daaronder zit een adjunct directeur op schaal 15 en twee afdelingen: Cassatie en Fiscaliteit.
Als resultaat van de veranderopgave wordt opnieuw gekeken naar de functie en positie van plaatsvervanger. Deze zal te zijner tijd opnieuw worden beschreven en ingedeeld.

Aspecten in de kwartiermakersopdracht:
- inregelen koppelvlakken met opdrachtgever/DGFZ

- in kaart brengen samenhang met directie Juridische Zaken (kerndepartement)
- positionering juridische taken zoals WOB-verzoeken, verzoeken om schadevergoeding (overdracht naar kerndepartement?)
- vormgeven aan en inrichten van de fiscale control/ kwaliteitsborging
- inregelen van de functionele sturingsrelatie van FJZ naar de Corporate dienst Vaktechniek en de vaktechniek vertegenwoordigd in de uitvoering
- in samenspraak met de Corporate dienst Vaktechniek bepalen wel deel van het huidige Vaktechniek (brieven & beleidsbesluiten) over gaat naar de concerndirectie

Functiebeeld hoofddirecteur

In het functiebeeld gaat het onder meer om:

- Beleidsmatige politieke advisering als het gaat om fiscaliteit
- Fiscaal uitvoeringsbeleid (zoals het maken van beleidsbesluiten)
- Kwaliteitsborging op fiscaliteit
- Koppelvlak met DGFZ (maakt de wetgeving)
- Toetsen van werkinstructies op kaderstelling/ fiscaal juridische consequenties
- Cassatie, afstemmen op het hoogste niveau
- Het ontheffen van geheimhoudingen bij convenanten en integriteitskwesties
- Aanspreekpunt naar buitenwereld op fiscale beleidsdossiers
- Adviseren en ondersteunen bij parlementaire kwesties betreffende fiscaliteit
- Integrale aansturing van de directie Fiscale en Juridische Zaken.
- Strategische ontwikkeling en innovatie op eigen vakdomein en fiscale en IV Control/kwaliteitsborging
- Eindverantwoordelijk voor de resultaten van de directie binnen fundamenteel richtinggevende concepten en toegewezen budgetten, die door de ambtelijke top zijn bepaald.
- Is dé topfiscalist van de Belastingdienst en daarmee de directe sparringpartner en topadviseur voor de Staatssecretaris en DG.
- Staat borg voor op maat gesneden en tijdige – ook pro actieve – integrale advisering en signalering.
- Signaleert vroegtijdig politieke risico's en ontwikkelingen die gevolgen kunnen hebben voor de uitvoering, met name waar het gaat om de rechtshandhaving. Het gaat hier over zaken als de verdere ontwikkeling van compliance en een effectieve handhavingsregie, maar vooral over fiscaalrechtelijke vraagstukken (inclusief invordering), fiscale cassatiezaken en de doorwerking van belastingwetgeving, internationale belastingverdragen en fiscale regelingen.
- Zorgt voor een goed afgewogen inzet van mensen en middelen, in de context van de eisen van de politiek en (internationale) samenleving. Is inhoudelijk betrokken bij de zwaarste en politiek gevoelige dossiers.
- Is mede verantwoordelijk voor het gehele uitvoeringsbeleid en de organisatie van de Belastingdienst
- Staat voor een continue verbinding tussen politieke wensen en ambtelijke uitvoering, en voor integrale advisering op het fiscaal-juridische terrein vanuit de dienst in het algemeen, en het MT in het bijzonder.
- Is eerstverantwoordelijke voor de vakinhoudelijke kwaliteit van de Belastingdienst.
- Eindverantwoordelijk voor de personele invulling van de strategische fiscale functies dienstbreed en is bestuurlijk betrokkenheid bij de

ontwikkeling van medewerkers en het op peil houden van de fiscale kennis.
- Onderhoudt pro actief contacten met de directeur generaal Fiscale Zaken (DG FZ) - en waar nodig andere met directoraten en beleidsdirecties van het ministerie van Financiën - voor de beleidsontwikkeling en wetgeving, het opstellen van het jaarlijkse belastingplan en overige actuele politieke vraagstukken.
- Onderhoudt een breed, maar vooral relevant netwerk buiten het ministerie bij onder meer de academische wereld, de grote fiscale adviseurs in het bedrijfsleven, toezichthouders en ook internationaal. De internationale oriëntatie is gericht op het zoeken naar nieuwe wegen en oplossingen vanwege de internationale context van vele vraagstukken.
- Is in staat - vanwege snelle en soms onvoorspelbare ontwikkelingen in de samenleving - nieuwe wegen en oplossingen te vinden. Treedt zo nodig buiten de gebaande paden, zonder de (politieke) consequenties over het hoofd te zien. Beschikt over een grote betrokkenheid bij de publieke zaak, en weet uistekend het evenwicht te bewaren tussen de eigenstandige verantwoordelijkheid bij fiscale beslissingen van de Belastingdienst en de belangen en verantwoordelijkheden van de politieke leiding.
- Verantwoordelijk voor onder meer de financiering, financiën, begroting en control van de eigen directie.
- Medeverantwoordelijkheid voor de Belastingdienst als geheel.
- Een sterke maatschappelijke, externe oriëntatie.

De directeur Fiscale en Juridische Zaken legt hierover inhoudelijk verantwoording af aan de directeur-generaal Belastingdienst en hiërarchisch aan de plaatsvervangend directeur-generaal Belastingdienst.

Indeling in het Functiegebouw Rijk

Voor de indeling van het samenstel van werkzaamheden in het Functiegebouw Rijk is gebruik gemaakt van de functiefamilie Lijnmanagement, functiegroep Topmanager.

Met dit functiebeeld stijgt de functie uit boven schaal 17 en kan aansluiting gevonden worden met de indelingscriteria voor schaal 18.
Bij dit schaalniveau gaat het om de volgende niveaubepalende elementen:
- Het vakgebied is fundamenteel bepalend en sturend voor andere terreinen en organisatie(processen).
- Fundamentele invloed op strategische visie en (realisatie van) beleid van de overkoepelende organisatie
- Meerdere complexe primaire of ondersteunende terreinen vormen het strategisch beleid.
- Inspelen op (inter)nationale politieke, maatschappelijke en/of ingrijpende organisatorische ontwikkelingen en fundamentele vraagstukken.
- Richtinggevend invloed uitoefenen op (met name extern) ambtelijk, maatschappelijk en politiek topniveau.
- Beoordeling op aansluiting van strategische koers op (maatschappelijke) missie.
- In- en externe contacten over de strategische koers en strategisch beleid van de organisatie om fundamentele belangentegenstellingen te overbruggen, te onderhandelen, contracten af te sluiten, en samenwerkingsverbanden te realiseren
- Als publiek waardedrager, rolmodel en boegbeeld van de organisatie het voorbeeld geven.

- Diepgaand inzicht in (inter)nationale politiek-bestuurlijke, financieel-economische, sociaal-maatschappelijke en/of organisatorische aangelegenheden, verhoudingen, trends en andere ontwikkelingen.

De Hoofddirecteur van de concerndirectie Fiscale en Juridische zaken is de hoogste functie binnen de Belastingdienst als het gaat om fiscale en juridische aangelegenheden. Als moet worden geëscaleerd vanuit de Belastingdienst dan is inhoudelijk de directeur-generaal Fiscale Zaken van het ministerie van Financiën het eerste aanspreekpunt voor de hoofddirecteur F&J. En andersom. De directeur-generaal heeft inhoudelijk daarin een beperkte rol. Dat betekent dat de hoofddirecteur F&J vanuit de inhoud ook de positie moet hebben om deze rol te kunnen vervullen.

Gezien de inhoud, positie, zwaarte van de functie is deze vergelijkbaar met de functies van: hoofddirecteur Beleid (Defensie), schaal 18, hoofddirecteur Finance en Control (Defensie), schaal 18, hoofddirecteur Financiën, Management en Control (I&M), schaal 18

Met dit functiebeeld kan het samenstel van werkzaamheden in schaal 18 worden ingedeeld.

Indeling functie directeur Concerndirectie IV- en Databeheersing (IV&D)

Inhoud samenstel van werkzaamheden

Concerndirectie IV- en Databeheersing (IV&D)
Voor de positionering, doelstelling en kerntaken van de directie IV&D wordt verwezen naar hoofdstuk 5.4.3.

De Belastingdienst is een omvangrijke IV- gedreven organisatie, waarbij het werken op basis van gemeenschappelijke architectuur, standaarden, technieken en methoden van groot belang is voor de bestuur- en beheersbaarheid. Hiervoor dienen onder andere kaders te worden gesteld en onderhouden, geredeneerd vanuit de rijksbrede kaders. Dit geldt eveneens voor de data. De Concerndirectie IV- en databeheersing is hiervoor centraal verantwoordelijk voor de gehele Belastingdienst.

Gegevensverwerking is een belangrijke pijler is voor de Belastingdienst. De Belastingdienst gebruikt voor zijn taken gegevens die afkomstig zijn van derden, maar bedient ook veel andere overheidsorganisaties met gegevens. De ontginning van data, op basis van moderne technieken en tools, vormt een belangrijke basis voor bruibare gegevens over de belastingplichtingen.

Elke fase van de handhavingsregie vraagt om bepaalde data en informatie. De Belastingdienst voert op centraal niveau analyses uit naar patronen en trends en verdiepende analyses naar de oorzaken van niet-naleving. Op basis hiervan maakt de BD keuzes en prioriteiten voor de inzet van handhavingsinstrumenten en de uitvoering van activiteiten (het sturen van de handhaving op basis van informatie).

De Belastingdienst is zich daarbij bewust dat zijn informatiepositie niet alleen van belang is voor de eigen handhavingsregie, maar ook voor andere toezichthouders en andere gebruikers.

Het eigenaarschap, de kwaliteit, de bescherming van privacy en het voorkomen van datalekken vormen belangrijke vraagstukken voor nu en de toekomst. De directie IV- en databeheersing geeft hiervoor kaders.

De directie is daarnaast verantwoordelijk om de rijksbrede kaders te vertalen naar een enterprise architectuur voor de Belastingdienst en een effectief applicatie en portfoliomanagement. In de architectuur worden zowel concrete bestuurlijke keuzes vastgelegd als keuzes die gemaakt zijn in het licht van innovatie & strategie. De architectuur zal dus meerdere tijdshorizonten moeten kunnen herbergen.

Afbakening:
Het onderscheid kaderstelling en uitvoering is voor de IV- organisatie doorgevoerd in een concerndirectie IV- en databeheersing en daarnaast een directie IV gericht op voortbrenging en uitvoering.
Veel IV- kaders zijn rijksbreed en moeten worden doorvertaald naar de Belastingdienst.

Op te nemen aspecten in de kwartiermakersopdracht:
- Vormgeven van het data ownership en data management
- Inregelen rijksbrede en departementale en rijksbrede koppelvlakken
- Positionering ATiV onderzoeken
- Inrichten van de functionele aansturing van en kaderstelling voor Datafundamenten en Analyse
- Vormgeven van de samenwerking met de directie IV
- Vormgeven van de samenwerking met de collega-concerndirecties t.b.v. synergie
- Vormgeven van de samenwerking met de uitvoerende dienstonderdelen

In de kwartiermakersopdracht wordt waar nodig samengewerkt met de kwartiermaker voor de directie Informatievoorziening.

<u>Functiebeeld directeur</u>
In het functiebeeld gaat het onder meer om:
- CIO-taken
- Data ownership/ data management
- Portfoliomanagement
- IV- Control/ kwaliteitsborging
  - Architectuur
  - Informatiebeveiliging
- Meldpunt datalekken
- Integrale aansturing van de directie IV en Data.
- Strategische ontwikkeling en innovatie op eigen vakdomein en fiscale en IV Control/kwaliteitsborging
- Eindverantwoordelijk voor de resultaten van de directie binnen fundamenteel richtinggevende concepten en toegewezen budgetten, die door de ambtelijke top zijn bepaald.
- Verantwoordelijk voor onder meer de financiering, financiën, begroting en control van de eigen directie.
- Medeverantwoordelijkheid voor de Belastingdienst als geheel.
- Een sterke maatschappelijke, externe oriëntatie.

De directeur IV&D legt hierover inhoudelijk verantwoording af aan de directeur-generaal Belastingdienst en hiërarchisch aan de plaatsvervangend directeur-generaal Belastingdienst.

Indeling in het Functiegebouw Rijk

Voor de indeling van het samenstel van werkzaamheden in het Functiegebouw Rijk is gebruik gemaakt van de functiefamilie Lijnmanagement, functiegroep Topmanager.

Met dit functiebeeld stijgt de functie uit boven schaal 16 en kan aansluiting gevonden worden met de indelingscriteria voor schaal 17.
Het gaat hier om een organisatieonderdeel dat werkzaam is voor een omvangrijke en complexe organisatie en waarbij moet worden ingespeeld op fundamenteel politiek-bestuurlijke problemen (fiscaliteit, uitvoerings- en handhavingsbeleid, control) en maatschappelijke ontwikkelingen economische fluctuaties, digitalisering, etc.). Bij de aanpak hiervan zijn strategische vraagstukken op het gebied van beleid, uitvoering of toezicht in het geding. Bij de beslissingen die hierover worden genomen gaat het om lange termijneffecten voor de Belastingdienst.

Vergelijking met functietypering schaal 17. Bij dit schaalniveau gaat het om de volgende niveaubepalende elementen:
- Meerdere complexe primaire of ondersteunende terreinen vormen het strategisch beleid.
- Er is sprake van complexe, brede primaire dan wel organisatorische vraagstukken.
- Het vakgebied is fundamenteel bepalend en sturend voor andere terreinen en organisatie(processen).
- Inspelen op (inter)nationale politieke, maatschappelijke en/of ingrijpende organisatorische ontwikkelingen en fundamentele vraagstukken.
- Structurele bijdragen aan de strategische visie en (realisatie van) beleid van de overkoepelende organisatie.
- Op fundamenteel strategisch niveau vertegenwoordigen en netwerken opbouwen, onderhouden en gebruiken.
- Strategisch onderhandelen en (gezaghebbend en/of met mandaat) innemen van bindende standpunten.
- Als publiek waardedrager, rolmodel en boegbeeld van de organisatie het voorbeeld geven.
- Diepgaand inzicht in (inter)nationale politiek-bestuurlijke, financieel-economische, sociaal-maatschappelijke en/of organisatorische aangelegenheden, verhoudingen, trends en andere ontwikkelingen.

Indeling in schaal 18 is niet passend. Het gaat niet om die keuzevrijheid waarin een directeur op basis van onderzoek door en/of beleidsvorming (van het eigen dienstonderdeel) en in overleg met opdrachtgevers de strategische koers van het eigen dienstonderdeel bepaalt en beslist over de wijze van realisatie van het strategisch beleid en/of doelstellingen van het eigen dienstonderdeel.

Met dit functiebeeld kan het samenstel van werkzaamheden in schaal 17 worden ingedeeld.

Indeling functie directeur Concerndirectie Uitvoerings- en Handhavingsbeleid (UHB)

Inhoud samenstel van werkzaamheden

Concerndirectie Uitvoerings- en Handhavingsbeleid
Voor de positionering, doelstelling en kerntaken van de directie Handhaving en Uitvoeringsbeleid wordt verwezen naar hoofdstuk 5.4.4.

De Belastingdienst is zowel een handhavings- als een uitvoeringsorganisatie. In de concerndirectie Uitvoerings- en Handhavingsbeleid komen deze twee elementen bijeen.

De Belastingdienst beoogt met 'handhaving' het gedrag van burgers en bedrijven zodanig te beïnvloeden dat zij structureel (fiscale) regels naleven (compliance). Dit moet zorgen voor de borging van de continuïteit van belasting- opbrengsten en de rechtmatige betaling van toeslagen. Handhaving omvat het samenstel van activiteiten van dienstverlening tot opsporing dat de Belastingdienst tot zijn beschikking heeft.
In de directie Uitvoerings- en Handhavingsbeleid kiest de Belastingdienst op strategisch niveau hoe zij op hoofdlijnen zijn handhavingsbeleid invult en de beschikbare capaciteit toedeelt, vanuit ontwikkelingen in de maatschappelijke en politieke context, een overzicht van de financiële belangen van (groepen) burgers en bedrijven en een inzicht in de compliance risico's op centraal niveau.

Daarnaast heeft deze directie als kerntaken de coördinatie van en centraal aanspreekpunt voor politiek-bestuurlijke aangelegenheden. Het vooraf toetsen of nieuwe wet- en regelgeving uitvoerbaar is en het coördineren van de implementatie hiervan staan hierbij centraal.

Binnen deze directie worden ook de internationale werkzaamheden belegd. Het gaat hierbij om de betrokkenheid bij internationale wetgeving, wederzijdse bijstand, internationale organisaties en technische samenwerking. De betreffende taken zijn op dit moment belegd bij respectievelijk de clusters fiscaliteit en uitvoeringsbeleid van het huidige DGBel en bij Algemene Operationele Zaken (AOZ).

Afbakening:
Het gaat om kaderstellende taken die nu nog niet op strategisch niveau zijn belegd en om coördinerende taken betreffende de uitvoerbaarheid van wet en regelgeving en voorstellen in het Belastingplan en daarnaast de beantwoording van parlementaire vragen.

Aspecten in de kwartiermakersopdracht:
- nadere invulling van de samenwerking (koppelvlakken) met DGFZ, de concerndirectie fiscale & juridische zaken en de primair proces uitvoeringsorganisaties;
- bepalen welk deel van AOZ over gaat naar deze directie (internationaal en mogelijk ook (een deel van) adviesregie)
- Verkenning uitvoeren naar de positionering van (de onderdelen van) het Expertisecentrum Handhaving & Intelligence (EH&I) als onderdeel van de directie.

<u>Functiebeeld directeur</u>
In het functiebeeld gaat het onder meer om:
- Opstellen van een meerjarenstrategie handhaving;
- Vertaalslag maken naar concernbreed handhavingsjaarplan, opstellen strategisch kader;
- Concernbrede capaciteitstoedeling i.r.t. prioriteitsstelling handhaving, proportionele rechtshandhaving;
- Ontwikkelen van instrumentarium voor effectmeting, nalevingsbeelden
- Uitvoeringscoördinatie van belastingplan, vervolgstap van wetgeving
- Uitvoeringstoets nieuwe stijl ;
- Ontwikkelingen volgen (internationaal, wetenschappelijk en interdepartementaal) op gebied van handhaving;
- Adviseren en ondersteunen bij parlementaire kwesties betreffende handhaving;
- Coördinatie internationaal.
- Integrale aansturing van de directie Handhaving en Uitvoeringsbeleid.
- Strategische ontwikkeling en innovatie op eigen vakdomein.

- Eindverantwoordelijk voor de resultaten van de directie binnen fundamenteel richtinggevende concepten en toegewezen budgetten, die door de ambtelijke top zijn bepaald.
- Onderhoudt uitstekende, en pro actief contacten met directoraten en beleidsdirecties van het ministerie van Financiën - voor de beleidsontwikkeling inzake uitvoering en handhaving.
- Verantwoordelijk voor onder meer de financiering, financiën, begroting en control van de eigen directie.
- Medeverantwoordelijkheid voor de Belastingdienst als geheel.
- Een sterke maatschappelijke, externe oriëntatie.

De directeur Uitvoerings- en Handhavingsbeleid legt hierover inhoudelijk verantwoording af aan de directeur-generaal Belastingdienst en hiërarchisch aan de plaatsvervangend directeur-generaal Belastingdienst.

Indeling in het Functiegebouw Rijk

Voor de indeling van het samenstel van werkzaamheden in het Functiegebouw Rijk is gebruik gemaakt van de functiefamilie Lijnmanagement, functiegroep Topmanager.

Met dit functiebeeld stijgt de functie uit boven schaal 16 en kan aansluiting gevonden worden met de indelingscriteria voor schaal 17.
Met de concerndirectie Uitvoerings- en handhavingsbeleid gaat het om een organisatieonderdeel waarvan het vakgebied fundamenteel bepalend is en sturend voor andere terreinen en organisatie(processen) binnen de Belastingdienst. Ook moet worden ingespeeld ingrijpende organisatorische ontwikkelingen en fundamentele vraagstukken.

Vergelijking met functietypering schaal 17. Bij dit schaalniveau gaat het om de volgende niveaubepalende elementen:
- Meerdere complexe primaire of ondersteunende terreinen vormen het strategisch beleid.
- Er is sprake van complexe, brede primaire dan wel organisatorische vraagstukken.
- Het vakgebied is fundamenteel bepalend en sturend voor andere terreinen en organisatie(processen).
- Inspelen op (inter)nationale politieke, maatschappelijke en/of ingrijpende organisatorische ontwikkelingen en fundamentele vraagstukken.
- Structurele bijdragen aan de strategische visie en (realisatie van) beleid van de overkoepelende organisatie.
- Op fundamenteel strategisch niveau vertegenwoordigen en netwerken opbouwen, onderhouden en gebruiken.
- Strategisch onderhandelen en (gezaghebbend en/of met mandaat) innemen van bindende standpunten.
- Als publiek waardedrager, rolmodel en boegbeeld van de organisatie het voorbeeld geven.
- Diepgaand inzicht in (inter)nationale politiek-bestuurlijke, financieel-economische, sociaal-maatschappelijke en/of organisatorische aangelegenheden, verhoudingen, trends en andere ontwikkelingen.

Indeling in schaal 18 is niet passend. Het gaat niet om die keuzevrijheid waarin een directeur op basis van onderzoek door en/of beleidsvorming (van het eigen dienstonderdeel) en in overleg met opdrachtgevers de strategische koers van het eigen dienstonderdeel bepaalt en beslist over de wijze van realisatie van het strategisch beleid en/of doelstellingen van het eigen dienstonderdeel.

Met dit functiebeeld kan het samenstel van werkzaamheden in schaal 17 worden ingedeeld.

Indeling functie directeur Concerndirectie Organisatie en Personeel (O&P)

Inhoud samenstel van werkzaamheden

Concerndirectie Organisatie en Personeel
Voor de positionering, doelstelling en kerntaken van de directie Organisatie en Personeel wordt verwezen naar hoofdstuk 5.4.5.

De Belastingdienst is een grote uitvoeringsorganisatie die vanwege zijn rol in de snel ontwikkelende maatschappij telkens voor grote uitdagingen staat. De omvang en de samenstelling van het personeelsbestand en de talrijke maatschappelijke ontwikkelingen vergen een directie die zich op strategisch niveau bezig houdt met organisatieontwikkeling en personeelsbeleid voor de Belastingdienst als geheel. Op het terrein van personeelsbeleid zijn er rijksbrede kaders die moeten worden vertaald naar de Belastingdienst, maar er is ook ruimte voor strategische plannen inzake de in-, door- en uitstroom van personeel (MPP).

Afbakening:
Het gaat om taken op het terrein van strategische personeelsbeleid en organisatie ontwikkeling die nu niet of slechts beperkt op strategisch niveau zijn belegd. Op het terrein van personeelsbeleid zal gewerkt worden binnen rijksbrede en departementale kaders. Het gaat hier vooral om de doorvertaling van deze kaders naar de specifieke praktijk van de Belastingdienst en de inplementatie daarvan. Deze nieuwe directie zal gedeeltelijk worden gevormd vanuit het nu bestaande cluster Personeel van DG Bel, gedeeltelijk vanuit andere P&O onderdelen binnen de Belastingsdienst.

Aspecten in de kwartiermakersopdracht:
- inregelen samenwerking/koppelvlakken met directie Bedrijfsvoering van het kerndepartement en samenwerkingspartners binnen de Rijksoverheid;
- functionele sturingsrelatie met de SSO O&P vormgeven;
- doorvertalen rijksbreed/departementaal beleid en evt. waar nodig aanvullende kaders uitwerken op een aantal strategische O&P-thema's: mobiliteit, werving & selectie, meerjaren personeelsplanning, invoering Functiebouw Rijk;
- borgen van kennis en expertise t.a.v. organisatieontwikkeling.

Functiebeeld directeur
In het functiebeeld gaat het onder meer om:
- Uitvoeringsbeleid op gebied van het bedrijfsvoeringsdomein Organisatie en Personeel, als vertaling van rijksbreed en eventueel departementaal beleid
- Implementatie van rijksbreed instrumentarium binnen de Belastingdienst (bijv. Functiegebouw Rijk, Rijksbrede gesprekscyclus)
- Signalering vanuit de uitvoering t.b.v. departements- en/of rijksbrede beleidsontwikkeling
- Innovatie en strategie op gebied van ontwikkeling van de BD-organisatie
- Kwaliteitsborging, innovatie en strategie op belangrijke O&P-thema's zoals in-, door- en uitstroom van personeel, meerjarige

personeelsplanning, meerjarige werving- en selectiestrategie, bedrijfszorg en arbeidsjuridische zaken, duurzame inzetbaarheid
- Strategische ontwikkeling en innovatie op eigen vakdomein organisatie en personeel.
- Medeverantwoordelijkheid voor de Belastingdienst als geheel.
- Een sterke maatschappelijke, externe oriëntatie.
- Eindverantwoordelijk voor de resultaten van de directie binnen fundamenteel richtinggevende concepten en toegewezen budgetten, die door de ambtelijke top zijn bepaald.
- Verantwoordelijk voor onder meer de financiering, financiën, begroting en control van de eigen directie.

De directeur Organisatie en Personeel legt hierover inhoudelijk verantwoording af aan de directeur-generaal Belastingdienst en hiërarchisch aan de plaatsvervangend directeur-generaal Belastingdienst.

Indeling in het Functiegebouw Rijk

Voor de indeling van het samenstel van werkzaamheden in het Functiegebouw Rijk is gebruik gemaakt van de functiefamilie Lijnmanagement, functiegroep Topmanager.

Met dit functiebeeld stijgt de functie uit boven schaal 15 en kan aansluiting gevonden worden met de indelingscriteria voor schaal 16.
Het gaat hier om integrale aansturing en (eind)verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling en realisatie van de strategische doelstellingen van een organisatieonderdeel van de Belastingdienst. Daarbij vormen meerdere primaire of ondersteunende terreinen het strategisch beleid. Het gaat om brede primaire dan wel organisatorische vraagstukken.

Bij dit schaalniveau gaat het om de volgende niveaubepalende elementen:
- integrale aansturing en (eind)verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling en realisatie van strategisch beleid en/of doelstellingen
- meerdere primaire of ondersteunende terreinen vormen het strategisch beleid
- er is sprake van brede primaire dan wel organisatorische vraagstukken
- het vakgebied is sturend voor andere terreinen en (organisatie)processen
- aansturing van vakinhoudelijk, ondersteunend en leidinggevende medewerkers
- richtinggevend beïnvloeden ambtelijke en politieke top en bestuurders
- inspelen op (inter)nationale politieke, maatschappelijke en/of organisatorische ontwikkelingen en vraagstukken
- de maatschappelijke opgave en de daartoe te bereiken concrete resultaten steeds als kompas nemen
- initiëren, leiden en stimuleren van netwerken en co-creatie; bouwen en onderhouden van contacten met mensen en partijen binnen en buiten de eigen organisatie die op korte en/of langere termijn kunnen bijdragen aan het realiseren van doelstellingen
- als publiek waardedrager, rolmodel en boegbeeld van de organisatie het voorbeeld geven

De concerndirectie Organisatie en Personeel staat voor een grote veranderopgave gezien de genoemde punten voor de kwartiermakersopdracht. Deze veranderopgave wordt gekenmerkt als fundamenteel, diepgaand en omvangrijk voor de gehele Belastingdienst. Gezien de breedte, omvang en diepgang van de veranderopdracht op de terreinen organisatie en personeel die op strategisch, tactisch en

operationeel niveau voor de gehele Belastingdienst nog moeten worden ontwikkeld, is in de ontwikkelfase sprake van een zwaardere functie. Het vakgebied organisatie en personeel is in die fase mede fundamenteel bepalend en sturend voor andere terreinen en organisatie(processen) binnen de Belastingdienst. In de uitvoering moet worden ingespeeld op ingrijpende organisatorische ontwikkelingen en fundamentele vraagstukken in relatie tot de primaire en bedrijfsvoeringsprocessen binnen de Belastingdienst.
Om deze reden wordt tijdelijk schaal 17 geadviseerd voor de duur van de veranderopgave, uitgaande van een termijn van drie tot vier jaar. Daarna ligt indeling in S16 voor de hand, eventueel na beschrijving en herindeling in het Functiegebouw Rijk.

Indeling functie directeur Concerndirectie Innovatie en Strategie (I&S)

Inhoud samenstel van werkzaamheden

Concerndirectie Innovatie en Strategie
Voor de positionering, doelstelling en kerntaken van de directie Innovatie en Strategie wordt verwezen naar hoofdstuk 5.4.6 I.

Om in een continu veranderende omgeving de doelstellingen van de Belastingdienst te blijven realiseren is het belangrijk om van buiten naar binnen te kijken. Het vaststellen van relevante trends en ontwikkelingen (economisch, sociologisch, technisch, politiek) in de maatschappij, en de wijze waarop zij invloed hebben op het nalevingsgedrag van burgers en bedrijven en op de organisatie. Zonder vernieuwing en innovatie zal de Belastingdienst inboeten op het bereiken van zijn resultaten.

De directie Innovatie en Strategie zal zorgdragen voor trendanalyses, scenario-analyses en wetenschappelijk onderzoek. I&S zal technologische ontwikkelingen identificeren om te komen tot voorstellen voor (belastingbrede) innovatie en aanpassingen in de strategie. Het aanjagen van Innovatiemanagement, het sturing geven aan het consequent verbeteren en compleet vernieuwen van producten, processen, organisatie en vaardigheden, wordt bij deze directie belegd.

Directie I&S werkt met een tijdshorizon die (orde grootte) 10 jaar vooruit ligt. I&S werkt domeinoverstijgend en verbindt innovatie- en strategie-activiteiten van de andere directies. De collega-concerndirecties kennen een tijdshorizon van ruwweg 5 jaar.

In deze directie gaat het onder meer over:
- ontwikkelingen volgen (internationaal, wetenschappelijk en interdepartementaal) die het werkterrein van de Belastingdienst raken;
- ontwikkelen, beheren en monitoren van meerjarige innovatie- & strategieplanning;
- verbinden van Innovatie en Strategie van de collega-directies uit de concernstaf;
- bevorderen van verbinding tussen collega-directies uit de concernstaf en innovatie- & strategie-activiteiten in de uitvoeringsdirecties en bij Corporate diensten / SSO's;
- uitzetten en uitvoeren van onderzoek t.b.v. toekomstverkenningen.

Afbakening:
Dit betreft een geheel nieuwe directie. De overig concerndirecties houden zich ook bezig met innovatie en strategie, maar daar gaat het om het

eigen vakgebied, is het primair gericht op het eigen domein. De concerndirectie I&S heeft als taak te verbinden, innovatieve ideeën samen te brengen en specifiek ook ontwikkelingen in de buitenwereld die Belastingdienstbrede impact kunnen hebben, in kaart te brengen.

Aspecten in de kwartiermakersopdracht:
- maken van een plan van aanpak voor de opbouw van de nieuwe directie I&S; zowel t.a.v. doelstellingen/resultaten als t.a.v. de inrichting/bemensing
- in samenspraak met de kwartiermaker/directeur SSO O&P, bepalen welk deel van het domein Onderzoek (nu onderdeel van CKC) een plek dient te krijgen bij de nieuwe directie.

Functiebeeld directeur
In het functiebeeld gaat het onder meer om:
- Ontwikkelingen volgen (internationaal, wetenschappelijk en interdepartementaal) op gebied van innovatie & strategieontwikkeling.
- Ontwikkelen, beheren en monitoren van meerjarige innovatie- & strategieplanning.
- Verbinden van innovatie & strategie van de collega-directies uit de concernstaf.
- Bevorderen van verbinding tussen collega-directies uit de concernstaf en innovatie- & strategie-activiteiten in de uitvoeringsdirecties en bij SSO's/ Concerndiensten
- Integrale aansturing van de directie Innovatie en Strategie.
- Eindverantwoordelijk voor de resultaten van de directie binnen fundamenteel richtinggevende concepten en toegewezen budgetten, die door de ambtelijke top zijn bepaald.
- Verantwoordelijk voor onder meer de financiering, financiën, begroting en control van de eigen directie.
- Medeverantwoordelijkheid voor de Belastingdienst als geheel.
- Een sterke maatschappelijke, externe oriëntatie.

De directeur Innovatie en Strategie legt hierover inhoudelijk verantwoording af aan de directeur-generaal Belastingdienst en hiërarchisch aan de plaatsvervangend directeur-generaal Belastingdienst.

Indeling in het Functiegebouw Rijk

Voor de indeling van het samenstel van werkzaamheden in het Functiegebouw Rijk is gebruik gemaakt van de functiefamilie Lijnmanagement, functiegroep Topmanager.

Met dit functiebeeld stijgt de functie uit boven schaal 15 en kan aansluiting gevonden worden met de indelingscriteria voor schaal 16.
Het gaat hier om integrale aansturing en (eind)verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling en realisatie van de strategische doelstellingen van een organisatieonderdeel van de Belastingdienst. Daarbij vormen meerdere primaire of ondersteunende terreinen het strategisch beleid. Het gaat om brede primaire dan wel organisatorische vraagstukken.

Bij dit schaalniveau gaat het om de volgende niveaubepalende elementen:
- domein: bedrijfsvoeringsorganisatie
- integrale aansturing en (eind)verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling en realisatie van strategisch beleid en/of doelstellingen
- meerdere primaire of ondersteunende terreinen vormen het strategisch beleid
- er is sprake van brede primaire dan wel organisatorische vraagstukken

- het vakgebied is sturend voor andere terreinen en (organisatie)processen
- aansturing van vakinhoudelijk, ondersteunend en leidinggevende medewerkers
- richtinggevend beïnvloeden ambtelijke en politieke top en bestuurders
- inspelen op (inter)nationale politieke, maatschappelijke en/of organisatorische ontwikkelingen en vraagstukken
- de maatschappelijke opgave en de daartoe te bereiken concrete resultaten steeds als kompas nemen
- initiëren, leiden en stimuleren van netwerken en co-creatie; bouwen en onderhouden van contacten met mensen en partijen binnen en buiten de eigen organisatie die op korte en/of langere termijn kunnen bijdragen aan het realiseren van doelstellingen
- als publiek waardedrager, rolmodel en boegbeeld van de organisatie het voorbeeld geven

Indeling in schaal 17 is niet passend. Het gaat niet om een organisatieonderdeel waarvan het vakgebied fundamenteel bepalend is en sturend voor andere terreinen en organisatie(processen) binnen de Belastingdienst. Ook behoeft niet te worden ingespeeld ingrijpende organisatorische ontwikkelingen en fundamentele vraagstukken.

Met dit functiebeeld kan het samenstel van werkzaamheden in schaal 16 worden ingedeeld.

Indelingen Corporate Diensten / SSO's

Nr.	Functienaam	Indeling in FGR
1	Directeur Corporate Dienst Vaktechniek (VT) S17	Topmanager
2	Directeur Corporate Dienst Datafundamenten en Analyse (DF&A) S16	Topmanager
3	Directeur Corporate Dienst Communicatie (CD C) S16	Topmanager
4	Directeur SSO Financieel en Managementinformatie (F&MI) S15, tijdelijk S16 voor de duur van 3-4 jaar	Topmanager
5	Directeur SSO Facilitaire Dienstverlening (CFD) S16	Topmanager
6	Directeur SSO Organisatie en Personeel (SSO O&P) S16	Topmanager
7	Directeur SSO Switch S17, tijdelijk tot afronding onderzoek kwartiermaker	Topmanager

Indeling directeur Corporate Dienst Vaktechniek (VT)

Inhoud samenstel van werkzaamheden

Corporate Dienst Vaktechniek
Voor de positionering, doelstelling en kerntaken van de CD Vaktechniek wordt verwezen naar hoofdstuk 5.5.1 k.

De corporate dienst Vaktechniek is zowel verantwoordelijk voor de fiscale techniek in de zin van rechtstoepassing, als het vaktechnische specialisme van de toepassing van toezichtsinstrumenten. In de klantbehandeling komen vragen op waarop in wet, jurisprudentie en eerder vastgesteld uitvoeringsbeleid geen duidelijk en eenduidig antwoord is te vinden en waarbij het antwoord gevolgen kan hebben voor andere gevallen en daarom opgevat kan worden als nieuw beleid. De directie vaktechniek brengt hierover advies uit aan de directie Fiscaliteit.
Op lokaal niveau wordt de vaktechniek vormgegeven op basis van segmentering, op regionaal en landelijk niveau wordt de techniek over de segmenten heen vormgegeven om de samenhangende problematiek en beleidseenheid te kunnen overzien en bewaken.

Kerntaken:
- coördinatie of doorgeleiding van vragen
- informatie en implementatie van nieuwe regelgeving
- de vaktechnische inbreng in het regionale of landelijke toezicht
- advisering over vaktechnische vragen
- voorbereiding beleidsbesluiten

Afbakening:
Voor dienstverlening van corporate dienst Vaktechniek aan Belastingdienst-onderdelen zijn de kaders van de concerndirectie FJZ van belang. Binnen deze driehoek wordt geschakeld over de dienstverlening. De corporate dienst VT richt zich op de vaktechniek binnen alle Belastingdienstonderdelen muv FIOD en Douane. De directie vaktechniek richt zich op vraagstukken in de uitvoering. Binnen de vaktechnische lijn zullen alleen de landelijke coördinatoren deel uit maken van de directie vaktechniek.

Aspecten in de kwartiermakersopdracht:
- Inregelen koppelvlakken met directie FJZ en DGFZ

- Inregelen koppelvlakken met directie UHB

Samen met kwartiermaker FJZ een voorstel doen over de (gedeeltelijke) overheveling van Brieven en Beleidsbesluiten

Functiebeeld directeur CD Vaktechniek

In het functiebeeld gaat het onder meer om:

- Integrale aansturing van de CD Vaktechniek.
- Eindverantwoordelijk voor de resultaten van de directe binnen kaders en toegewezen budgetten, die door de ambtelijke top zijn bepaald.
- Afstemming over de strategische beleidsuitvoering van het eigen complexe uitvoeringsterrein.
- Verantwoordelijk voor onder meer de financiering, financiën, begroting en control van de CD Vaktechniek.
- Medeverantwoordelijkheid voor de Belastingdienst als geheel.

De directeur CD Vaktechniek legt hierover rechtstreeks verantwoording af aan de (plaatsvervangend) directeur-generaal Belastingdienst.

Indeling in het Functiegebouw Rijk

Voor de indeling van het samenstel van werkzaamheden in het Functiegebouw Rijk is gebruik gemaakt van de functiefamilie Lijnmanagement, functiegroep Topmanager.

Dit functiebeeld stijgt uit boven het niveau schaal 16 en kan aansluiten bij de indelingscriteria voor schaal 17.
De directeur Vaktechniek is het rechtstreeks aanspreekpunt voor de hoofddirecteur concerndirectie Fiscale en Juridische zaken van het dgBD. Op zijn beurt is de hoofddirecteur weer het rechtstreekse aanspreekpunt voor de directeur-generaal Fiscale Zaken van het ministerie van Financiën. Deze drie functionarissen vormen de 'as' van het ministerie als het gaat om de strategie, beleid en uitvoering van alle fiscale aangelegenheden binnen de Belastingdienst. Hierin komt ook de zwaarte van de functie naar voren. De directeur is vanuit die positie mede verantwoordelijk voor de kwaliteit van de ontwikkeling en vormgeving van de fiscale processen binnen de Belastingdienst en is daarmee fundamenteel bepalend en sturend voor andere terreinen en organisatie(processen) binnen de Belastingdienst.
De directeur moet een inhoudelijk zware fiscalist zijn. Dit omdat de directeur gesprekspartner is voor de hoofddirecteur concerndirectie Fiscale en Juridische Zaken en de directeur-generaal Fiscale Zaken en tevens voor de algemeen directeuren van de grote uitvoeringsonderdelen.

Vergelijking met functietypering schaal 17. Bij dit schaalniveau gaat het om de volgende niveaubepalende elementen:

- Structurele bijdragen aan de strategische visie en (realisatie van) beleid van de overkoepelende organisatie.
- Op fundamenteel strategisch niveau de organisatie vertegenwoordigen en netwerken opbouwen, onderhouden en gebruiken.
- Strategisch onderhandelen en (gezaghebbend en/of met mandaat) innemen van bindende standpunten.
- Als publiek waardedrager, rolmodel en boegbeeld van de organisatie het voorbeeld geven.
- Diepgaand inzicht in (inter)nationale politiek-bestuurlijke, financieel-economische, sociaal-maatschappelijke en/of organisatorische aangelegenheden, verhoudingen, trends en andere ontwikkelingen.

Indeling in schaal 18 is niet passend. Het gaat niet om die keuzevrijheid waarin een directeur op basis van onderzoek door en/of beleidsvorming (van het eigen dienstonderdeel) en in overleg met opdrachtgevers de strategische koers van het eigen dienstonderdeel bepaalt en beslist over de wijze van realisatie van het strategisch beleid en/of doelstellingen van het eigen dienstonderdeel.

Met dit functiebeeld kan het samenstel van werkzaamheden in schaal 17 worden ingedeeld.

Indeling functie directeur corporate dienst Datafundamenten en Analyse (DF&A)

Inhoud samenstel van werkzaamheden

Corporate dienst Datafundamenten en Analyse
Voor de positionering, doelstelling en kerntaken van de corporate dienst Datafundamenten en Analyse wordt verwezen naar hoofdstuk 5.5.2.

De corporate dienst Datafundamenten en analyse (DF&A) werkt voor die directies van de Belastingdienst die belast zijn met de fiscale behandeling van burgers en bedrijven, en voor bedrijfsvoering. Toeslagen, FIOD en Douane hebben op dit moment eigen onderdelen gericht op deze werkzaamheden. De werkzaamheden van DF&A leveren zogenaamde signaalmodellen en informatiedashboards op. Deze zijn gebaseerd op specifieke analyse van 'big data' en geven de lijnorganisatie zicht op de mogelijkheden werkzaamheden slimmer en beter uit te voeren. Hierdoor kunnen op informatiegestuurde wijze keuzes gemaakt worden bij onder meer handhavingstrategieën, behandeladviezen, en procesinrichtingen. Zowel waar het over de behandeling gaat van fiscale aangelegenheden als wat betreft management- stuurinformatie, voor de bedrijfsvoering.

DF&A heeft een geavanceerde werkwijze voor de bouw van deze signaalmodellen en dashboards, door gebruik te maken van innovatieve IT- ontwikkelingen en het koppelen van zeer divers aangeleverde data. Vanwege de verscheidenheid aan data, maakt DF&A gebruik van een zelf ontwikkelde methodiek om deze data in de benodigde combinaties op te bouwen tot zogenaamde datafundamenten. Deze datafundamenten zijn daarmee de basis voor de producten.

De innovatie en verscheidenheid aan modellen & dashboards, naast het reguliere maar intensieve onderhoud en het gebruik van gevalideerde datafundamenten maakt verregaande specialisatie nodig. Daarmee is DF&A een permanente corporate dienst.

Op te nemen aspecten in de kwartiermakeropdracht:

- In kaart brengen wat de kerntaken van DF&A als Corporate dienst zouden moeten zijn; ook in relatie met de politiek-bestuurlijke afwegingen die gemaakt moeten worden bij de inzet van en het gebruik van de data.
- In kaart brengen waar de huidige taken op data-gebied worden uitgevoerd. Het bundelen van deze taken in één Corporate dienst is niet een doel op zich. Doel is om dichtbij betrokken directies georganiseerd te zijn, uitgaande van eenheid in het beheer en gebruik van data.
- Verbinding leggen met andere onderdelen binnen en buiten de Belastingdienst die zich bezighouden met data, intelligence, en

analyses ten behoeve van managementinformatie, en inhoudelijke strategieën in relatie tot het primaire proces.
- Onderzoeken en inventariseren van de relatie met en de mogelijke synergie en samenwerking met in ieder geval onderdelen van het Vaktechniek, EHi, IV', CAP, losse initiatieven in de eerder genoemde directies en met de diverse relevante concerndirecties.
- Plan van aanpak maken voor doorontwikkeling huidig D&A (als tijdelijke veranderorganisatie) naar een volwaardige Corporate dienst DF&A, inclusief evt. organisatorische wijzigingen (afsplitsing, samenvoeging, incorporeren andere onderdelen)

De CD bestaat uit een directeur en plaatsvervangend directeur (tevens Chief Analytics Officer). Daaronder is sprake van twee (midden)managementlagen.

Functiebeeld directeur
Naast de (eind)verantwoordelijkheid voor de CD is de directeur DF&A met name gericht op contacten met de bestuurlijke omgeving, de externe omgeving, alsmede bedrijven, internationaal en universiteiten. Daarnaast worden contacten onderhouden met commerciële partijen die dit werk ook doen en met andere belastingdiensten internationaal. De functie is dus sterk extern gericht en met name algemeen strategisch.
- Integrale aansturing van de CD Datafundamenten en Analyse.
- Eindverantwoordelijk voor de resultaten van de directie binnen fundamenteel richtinggevende concepten en toegewezen budgetten, die door de ambtelijke top zijn bepaald.
- Afstemming over strategische beleidsuitvoering van het eigen complexe uitvoeringsterrein.
- Verantwoordelijk voor onder meer de financiering, financiën, begroting en control van de CD Datafundamenten en Analyse.
- Medeverantwoordelijkheid voor de Belastingdienst als geheel.
- Een sterke maatschappelijke, externe oriëntatie.

De directeur CD Datafundamenten en Analyse legt hierover rechtstreeks verantwoording af aan de plaatsvervangend directeur-generaal Belastingdienst.

Indeling in het Functiegebouw Rijk

Voor de indeling van het samenstel van werkzaamheden in het Functiegebouw Rijk is gebruik gemaakt van de functiefamilie Lijnmanagement, functiegroep Topmanager, functietypering schaal 16.

Met dit functiebeeld stijgt de functie uit boven schaal 15 en kan aansluiting gevonden worden met de indelingscriteria voor schaal 16.
Het gaat hier om integrale aansturing en (eind)verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling en realisatie van de strategische doelstellingen van een organisatieonderdeel van de Belastingdienst. Daarbij vormen meerdere primaire of ondersteunende terreinen het strategisch beleid. Het gaat om brede primaire dan wel organisatorische vraagstukken.

Bij dit schaalniveau gaat het om de volgende niveaubepalende elementen:
- integrale aansturing en (eind)verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling en realisatie van strategisch beleid en/of doelstellingen
- meerdere primaire of ondersteunende terreinen vormen het strategisch beleid
- er is sprake van brede primaire dan wel organisatorische vraagstukken

- het vakgebied is sturend voor andere terreinen en (organisatie)processen
- aansturing van vakinhoudelijk, ondersteunend en leidinggevende medewerkers
- richtinggevend beïnvloeden ambtelijke en politieke top en bestuurders
- inspelen op (inter)nationale politieke, maatschappelijke en/of organisatorische ontwikkelingen en vraagstukken
- de maatschappelijke opgave en de daartoe te bereiken concrete resultaten steeds als kompas nemen
- initiëren, leiden en stimuleren van netwerken en co-creatie; bouwen en onderhouden van contacten met mensen en partijen binnen en buiten de eigen organisatie die op korte en/of langere termijn kunnen bijdragen aan het realiseren van doelstellingen
- als publiek waardedrager, rolmodel en boegbeeld van de organisatie het voorbeeld geven

Indeling in schaal 17 is niet passend. Het gaat niet om een organisatieonderdeel waarvan het vakgebied fundamenteel bepalend is en sturend voor andere terreinen en organisatie(processen) binnen de Belastingdienst. Ook behoeft niet te worden ingespeeld ingrijpende organisatorische ontwikkelingen en fundamentele vraagstukken.

Met dit functiebeeld kan het samenstel van werkzaamheden in schaal 16 worden ingedeeld.

Indeling functie directeur corporate dienst Communicatie (CD C)

Inhoud samenstel van werkzaamheden

Corporate dienst Communicatie
Voor de positionering, doelstelling en kerntaken van de CD Communicatie wordt verwezen naar hoofdstuk 5.5.3 e.

De corporate dienst CD Communicatie ondersteunt de lijn bij het bereiken van de organisatiedoelstellingen. CD Communicatie levert hiertoe expertise op het gebied van communicatie met uniformiteit over de bedrijfsonderdelen heen. CD Communicatie draagt daarmee bij aan de organisatiedoelen op het vlak van toezicht, handhaving, compliance en moderne klantinteractie. Intern draagt CD Communicatie bij aan het functioneren van medewerkers, aan hun gevoel van betrokkenheid, werkuitvoering, samenwerking met anderen en aan de interne dialoog over de organisatie(veranderingen).

Afbakening
Voor dienstverlening van CD Communicatie aan BD-dienstonderdelen zijn de rijksbrede kaders van AZ en de kaders van de directie Communicatie van het kerndepartement van belang. Binnen deze driehoek wordt geschakeld over de dienstverlening. Afbakening en samenwerking met directie KI&S met betrekking tot de interactie met burgers en bedrijven.

Aspecten in de kwartiermakersopdracht:
- Inregelen koppelvlak met directie Communicatie van kerndepartement, met in het bijzonder aandacht voor de taken die raken aan strategie en beleid op het gebied van communicatie, zoals:
  - Adviseren en ondersteunen ambtelijke top over communicatie aspecten beleidsdossiers
  - Issue en crisiscommunicatie
  - Huisstijl beleid

- Verbinding persvoorlichting en woordvoering op niveau van corporate issues / reputatiemanagement

Functiebeeld directeur
In het functiebeeld gaat het onder meer om:
- Integraliteit en samenhang in interne en externe uitingen (beeldvorming en imago, corporate communicatie, stakeholdermanagement)
- Maken & publiceren van communicatiemiddelen en informatieproducten
- Bevorderen van de dialoog met in- en externe stakeholders
- Ontsluiten van specifieke communicatiedeskundigheid (zoals verandercommunicatie, interne communicatie, externe communicatie, handhavingscommunicatie, kennis sociale media, marketing)
- Ontwikkelen en toepassen van nieuwe communicatiekennis, in het bijzonder in het digitale domein
- Faciliteren van beschikbaarheid, ontwikkeling en het beheer van faciliteiten en een samenhangende infrastructuur voor informatievoorziening zoals intranet en corporate kanalen (intern en extern)
- Communicatiever maken van de organisatie, ondersteunen en opleiden, faciliteren van managers
- Integrale aansturing van het SSO Communicatie.
- Eindverantwoordelijk voor de resultaten van de directie binnen fundamenteel richtinggevende concepten en toegewezen budgetten, die door de ambtelijke top zijn bepaald.
- Afstemming over strategische beleidsuitvoering van het eigen complexe uitvoeringsterrein.
- Verantwoordelijk voor onder meer de financiering, financiën, begroting en control van de eigen directie.
- Medeverantwoordelijkheid voor de Belastingdienst als geheel.

De directeur CD Communicatie legt hierover rechtstreeks verantwoording af aan de plaatsvervangend directeur-generaal Belastingdienst.

Indeling in het Functiegebouw Rijk

Voor de indeling van het samenstel van werkzaamheden in het Functiegebouw Rijk is gebruik gemaakt van de functiefamilie Lijnmanagement, functiegroep Topmanager.

Met dit functiebeeld stijgt de functie uit boven schaal 15 en kan aansluiting gevonden worden met de indelingscriteria voor schaal 16.
Het gaat hier om integrale aansturing en (eind)verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling en realisatie van de strategische doelstellingen van een organisatieonderdeel van de Belastingdienst. Daarbij vormen meerdere primaire of ondersteunende terreinen het strategisch beleid. Het gaat om brede primaire dan wel organisatorische vraagstukken.

Bij dit schaalniveau gaat het om de volgende niveaubepalende elementen:
- integrale aansturing en (eind)verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling en realisatie van strategisch beleid en/of doelstellingen
- meerdere primaire of ondersteunende terreinen vormen het strategisch beleid
- strategische beleidslijnen en/of primaire (beleids)doelstellingen vormen het kader
- er is sprake van brede primaire dan wel organisatorische vraagstukken

- het vakgebied is sturend voor andere terreinen en (organisatie)processen
- aansturing van vakinhoudelijk, ondersteunend en leidinggevende medewerkers
- richtinggevend beïnvloeden ambtelijke en politieke top en bestuurders
- inspelen op (inter)nationale politieke, maatschappelijke en/of organisatorische ontwikkelingen en vraagstukken
- de maatschappelijke opgave en de daartoe te bereiken concrete resultaten steeds als kompas nemen
- initiëren, leiden en stimuleren van netwerken en co-creatie; bouwen en onderhouden van contacten met mensen en partijen binnen en buiten de eigen organisatie die op korte en/of langere termijn kunnen bijdragen aan het realiseren van doelstellingen
- als publiek waardedrager, rolmodel en boegbeeld van de organisatie het voorbeeld geven

Indeling in schaal 17 is niet passend. Het gaat niet om een organisatieonderdeel waarvan het vakgebied fundamenteel bepalend is en sturend voor andere terreinen en organisatie(processen) binnen de Belastingdienst. Ook behoeft niet te worden ingespeeld ingrijpende organisatorische ontwikkelingen en fundamentele vraagstukken.

Met dit functiebeeld kan het samenstel van werkzaamheden in schaal 16 worden ingedeeld.

Indeling functie directeur SSO Financieel en Managementinformatie (F&MI)

Inhoud samenstel van werkzaamheden

SSO Financieel en managementinformatie (F&MI)
Voor de positionering, doelstelling en kerntaken van het SSO Financieel en managementinformatie) wordt verwezen naar hoofdstuk 5.5.3 e.

Het SSO Financieel en Managementinformatie ondersteunt de lijn bij het bereiken van de organisatiedoelstellingen. Het SSO F voert en beheert de financiële-, personele-, fiscale- en middelenadministratie en levert producten en diensten van hoge kwaliteit aan de Belastingdienst. Zo faciliteert SSO F&MI de dienstonderdelen om te sturen op en verantwoording over de primaire en ondersteunende processen af te leggen door middel van een juiste, volledige en tijdige informatievoorziening.
De kerntaken van het SSO F&MI zijn gericht op de personele, financiële, fiscale en middelenadministratie in onderlinge samenhang.

Afbakening
Voor dienstverlening van SSO F&MI aan Belastingdienstonderdelen zijn de kaders van de concerndirectie Control en Financiën van belang. Binnen deze driehoek wordt geschakeld over de dienstverlening.

Aspecten in de kwartiermakersopdracht:
- in kaart brengen van de gevolgen van de nieuwe topstructuur voor de inrichting, werkwijze en taken van het SSO F&MI en opleveren plan van aanpak voor het verandertraject dat nodig is;
- in samenspraak met directeur CAP bepalen welke taken/activiteiten van huidig UCA een plek dienen te krijgen binnen het SSO F&MI.

Functiebeeld directeur
In het functiebeeld gaat het onder meer om:

- Vertaalt concernkaders naar uitvoeringsrichtlijnen, handleidingen en instructies;
- Voert de administraties van personele, financiële en fiscale processen;
- Voert controles uit in het kader van de kwaliteitsbeheersing van de eigen processen én ten behoeve van het monitoren van de naleving van de uitvoeringsrichtlijnen, handleidingen en instructies (de uitkomst van deze controles zijn input voor de controlorganisatie);
- Levert concern-BI voor sturings- en verantwoordingsdoeleinden;
- Heeft een kwaliteitsfunctie die de kwaliteit van de processen borgt (interne beheersing);
- Is verantwoordelijke voor het proces Identity & Access Management (Logisch Toegangsbeheer) ten behoeve van de Belastingdienst;
- Eindverantwoordelijk voor de resultaten van de directie binnen fundamenteel richtinggevende concepten en toegewezen budgetten, die door de ambtelijke top zijn bepaald.
- Verantwoordelijk voor onder meer de financiering, financiën, begroting en control van de eigen directie.
- Medeverantwoordelijkheid voor de Belastingdienst als geheel.

De directeur SSO Financieel legt hierover rechtstreeks verantwoording af aan de plaatsvervangend directeur-generaal Belastingdienst.

Indeling in het Functiegebouw Rijk

Voor de indeling van het samenstel van werkzaamheden in het Functiegebouw Rijk is gebruik gemaakt van de functiefamilie Lijnmanagement, functiegroep Topmanager, functietypering schaal 15.

Bij dit schaalniveau gaat het om de volgende niveaubepalende elementen:
- integrale aansturing en (eind)verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling en realisatie van strategisch beleid en/of doelstellingen
- meerdere primaire of ondersteunende (beleids-) terreinen vormen het strategisch beleid
- er is sprake van eenduidige primaire dan wel organisatorische vraagstukken
- het vakgebied heeft invloed op andere (beleids)terreinen en is richtinggevend voor andere (organisatie) processen
- aansturing van vakinhoudelijk, ondersteunend en leidinggevende medewerkers
- richtinggevend beïnvloeden ambtelijke en politieke top en bestuurders
- inspelen op (inter)nationale politieke, maatschappelijke en/of organisatorische ontwikkelingen en vraagstukken

De directie staat voor een grote veranderopgave mede gezien de genoemde punten voor de kwartiermakersopdracht. In de ontwikkelings- en uitvoeringsfase gaat het om brede primaire en organisatorische vraagstukken waarbij gezien de inhoud van de veranderopgave het vakgebied sturend is voor andere terreinen en (organisatie)processen binnen de Belastingdienst. Er is hierbij sprake van richtinggevend invloed uitoefenen op het ambtelijk topniveau. Hierdoor stijgt de functie uit boven het niveau schaal 15.

Om deze reden wordt tijdelijk schaal 16 geadviseerd voor de duur van de veranderopgave uitgaande van een termijn van drie tot vier jaar. Daarna ligt indeling in S15 voor de hand, eventueel na beschrijving en herindeling in het Functiegebouw Rijk.

Indeling functie directeur SSO Facilitaire Dienstverlening (CFD)

Inhoud samenstel van werkzaamheden

SSO Centrum voor Facilitaire Dienstverlening
Voor de positionering, doelstelling en kerntaken van het SSO CFD wordt verwezen naar hoofdstuk 5.5.5 g.

Als SSO ondersteunt CFD zowel medewerkers van de Belastingdienst als van de overige rijksdiensten bij het realiseren van hun werkdoelstellingen. CFD levert hiertoe producten en diensten op het gebied van de bedrijfsvoering, zodat medewerkers zich volledig kunnen richten op hun eigen primaire proces. CFD is ook een concerndienstverlener en voert, samen met collega-concerndienstverleners, de regie op het hele pakket van de rijksbrede facilitaire dienstverlening.

Kerntaken:
- Operationele facilitaire dienstverlening. Het betreft activiteiten die gericht zijn op het servicen van panden en op de contacten met de klanten die er gehuisvest zijn. Een belangrijke schakel hierin wordt gevormd door serviceteams die op iedere locatie aanwezig zijn. En ook door het Facilitair contactcentrum (FCC) als frontoffice voor klantvragen. Verder gaat het om het verzorgen van het wagenparkbeheer en de personeelsadministratie van de Belastingdienst.
- Inkoop voor het Rijk. Het Inkoopuitvoeringscentrum (IUC) Belastingdienst is één van de 20 inkoopuitvoeringscentra binnen het Rijk en verzorgt de inkoop en het contractmanagement voor CFD. Het IUC Belastingdienst verzorgt de rijksbrede inkoop voor zeven categorieën, te weten: post- en pakketdiensten, vakliteratuur & abonnementen, representatie, hotel- & vergaderaccommodatie, leren & ontwikkelen, ict-enterprise businessapplicaties en ict-totaaloplossingen.
- Verbeteren van de document- en informatiehuishouding binnen de Belastingdienst. CFD levert producten, diensten en advies op het gebied van postverwerking, digitalisering en archivering (fysiek en digitaal). Vanuit de specifieke rol als archiefbeheerder voor de gehele Belastingdienst heeft IHH de toezichthoudende taak op de kwaliteit van het (digitaal) archiefbeheer van de Belastingdienst. De unit bestaat uit de afdelingen Documentaire informatievoorziening (DIV) op locatie, het team Advies & regie en de Centrale invoer (CI) in Heerlen. CI beschikt over een grote landelijke scanstraat die zowel voor de Belastingdienst als de Rijksoverheid actief is.

Afbakening
Voor dienstverlening van CFD aan Belastingdienst-onderdelen zijn de rijksbrede kaders van DGOO en de kaders van de directie Bedrijfsvoering van het kerndepartement van belang. Binnen deze driehoek wordt geschakeld over de dienstverlening.

Aspecten in de kwartiermakersopdracht:
- Inregelen koppelvlak met directie Bedrijfsvoering van het kerndepartement;
- In kaart brengen welke taken van de unit 'Huisvesting, Facilitaire ontwikkeling en Arbo' alsmede van het onderdeel 'personeelsadministratie' in de nieuwe situatie thuis horen bij het CFD dan wel elders dienen te worden ondergebracht.

Functiebeeld directeur

In het functiebeeld gaat het onder meer om:
- Verantwoordelijk voor de facilitaire dienstverlening binnen de gehele Belastingdienst
- Verantwoordelijk voor de inkoop voor het Rijk.
- Verbeteren van de document- en informatiehuishouding binnen de Belastingdienst.
- Integrale aansturing van het SSO CFD is.
- Eindverantwoordelijk voor de resultaten van het SSO CFD binnen fundamenteel richtinggevende concepten en toegewezen budgetten, die door de ambtelijke top zijn bepaald.
- Afstemming over strategische beleidsuitvoering van het eigen complexe uitvoeringsterrein.
- Verantwoordelijk voor onder meer de financiering, financiën, begroting en control van de eigen directie.
- Medeverantwoordelijkheid voor de Belastingdienst als geheel.

De directeur van het SSO CFD legt hierover rechtstreeks verantwoording af aan de plaatsvervangend directeur-generaal Belastingdienst.

Indeling in het Functiegebouw Rijk

Voor de indeling van het samenstel van werkzaamheden in het Functiegebouw Rijk is gebruik gemaakt van de functiefamilie Lijnmanagement, functiegroep Topmanager.

Met dit functiebeeld stijgt de functie uit boven schaal 15 en kan aansluiting gevonden worden met de indelingscriteria voor schaal 16.
Het gaat hier om integrale aansturing en (eind)verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling en realisatie van de strategische doelstellingen van een organisatieonderdeel van de Belastingdienst. Daarbij vormen meerdere primaire of ondersteunende terreinen het strategisch beleid. Het gaat om brede primaire dan wel organisatorische vraagstukken.

Bij dit schaalniveau gaat het om de volgende niveaubepalende elementen:
- integrale aansturing en (eind)verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling en realisatie van strategisch beleid en/of doelstellingen
- meerdere primaire of ondersteunende terreinen vormen het strategisch beleid
- er is sprake van brede primaire dan wel organisatorische vraagstukken
- het vakgebied is sturend voor andere terreinen en (organisatie)processen
- aansturing van vakinhoudelijk, ondersteunend en leidinggevende medewerkers
- richtinggevend beïnvloeden ambtelijke en politieke top en bestuurders
- inspelen op (inter)nationale politieke, maatschappelijke en/of organisatorische ontwikkelingen en vraagstukken
- de maatschappelijke opgave en de daartoe te bereiken concrete resultaten steeds als kompas nemen
- initiëren, leiden en stimuleren van netwerken en co-creatie; bouwen en onderhouden van contacten met mensen en partijen binnen en buiten de eigen organisatie die op korte en/of langere termijn kunnen bijdragen aan het realiseren van doelstellingen
- als publiek waardedrager, rolmodel en boegbeeld van de organisatie het voorbeeld geven

Indeling in schaal 17 is niet passend. Het gaat niet om een organisatieonderdeel waarvan het vakgebied fundamenteel bepalend is en sturend voor andere terreinen en organisatie(processen) binnen de

Belastingdienst. Ook behoeft niet te worden ingespeeld ingrijpende organisatorische ontwikkelingen en fundamentele vraagstukken.

Met dit functiebeeld kan het samenstel van werkzaamheden in schaal 16 worden ingedeeld.

Indeling functie directeur SSO Organisatie en Personeel (SSO O&P)

Inhoud samenstel van werkzaamheden

Directie SSO Organisatie en Personeel
Voor de positionering, doelstelling en kerntaken van de directie SSO Organisatie en Personeel wordt verwezen naar hoofdstuk 5.5.6.

Het SSO Organisatie en Personeel ondersteunt de lijn bij het bereiken van de organisatiedoelstellingen. Hiertoe levert het SSO O&P eerste- en tweedelijns expertise op het gebied van organisatie- en personeelsontwikkeling met uniformiteit over de bedrijfsonderdelen heen. Het SSO O&P draagt daarmee bij aan eigentijds en aantrekkelijk werkgeverschap, de juiste persoon op de juiste plek op het juiste moment (nieuwe instroom opvangen, uitstroom begeleiden en zittende medewerkers gemotiveerd aan het werk) alsook een ondersteunende organisatie-inrichting en -ontwikkeling. Hierbij wordt ook expliciet het begeleiden van organisatieveranderingen in brede zin gepositioneerd, mede in relatie tot de Investeringsagenda. Dat betekent dat de huidige directie Implementatie Ondersteuning (IO) wordt ondergebracht bij de SSO O&P.

Afbakening:
Voor dienstverlening van SSO O&P aan Belastingdienst-onderdelen zijn de kaders van de concerndirectie O&P van belang. Binnen deze driehoek wordt geschakeld over de dienstverlening. Het gaat bij de SSO O&P om taken op het gebied van organisatie- en personeelsontwikkeling die nu nog deels decentraal zijn belegd (eerstelijns HR advies en tweedelijns HR expertise). Alsook dienstverlening die al integraal wordt aangeboden vanuit CFD (teams 'Bedrijfsmaatschappelijk werk' en 'ARBO, gezondheid en welzijn' bij CFD), CKC (Employability Center, BelastingdienstAcademie, domein OrganisatieOntwikkeling) en DGBel (team Arbeidsjuridische Zaken). Ook implementatieondersteuning, nu een zelfstandige directie IO zal een plek krijgen in de SSO O&P.

Aspecten in de kwartiermakersopdracht:
- inregelen van de koppelvlakken met de concerndirectie O&P en de departementale P&O functie
- inrichten van de SSO O&P naar model van de rijksbrede inrichting van P&O dienstverlening (met daarbij aandacht voor 1e lijn/ 2e lijn)
- opstellen van een plan van aanpak t.a.v. de overheveling van decentraal gepositioneerde P&O-adviseurs naar de SSO O&P
- in kaart brengen van de gevolgen van de nieuwe topstructuur voor de inrichting, werkwijze en taken van het SSO O&P en opleveren plan van aanpak voor het verandertraject dat nodig is; daarbij specifiek aandacht voor het goed laten "landen van onderdelen die nieuw bij het SSO worden gepositioneerd;
- het onderzoeken en verstevigen van der relatie, samenwerking en synergie tussen organisatie-ontwikkeling en implementatie ondersteuning.
- investeren in de verbinding met relevante samenwerkingspartners binnen de Rijksoverheid zoals P-Direkt, UBR/ECO&P en de ABD

Functiebeeld directeur
In het functiebeeld gaat het onder meer om:
- Eerstelijns HR advies
- In-, door- en uitstroom
- Functie- en formatiebeheer
- Rechtspositionele- en arbeidsjuridische vraagstukken
- Bedrijfszorg waaronder Arbo, gezondheid, welzijn, preventie en re-integratie
- Leren en ontwikkelen
- Coaching
- Organisatie-inrichting en organisatieontwikkeling
- Implementatie ondersteuning
- Integrale aansturing van de directie SSO Organisatie en Personeel
- Eindverantwoordelijk voor de resultaten van de directie binnen fundamenteel richtinggevende concepten en toegewezen budgetten, die door de ambtelijke top zijn bepaald.
- Afstemming over strategische beleidsuitvoering van het eigen complexe uitvoeringsterrein.
- Aansturing van een organisatie van ca. 800 fte.
- Verantwoordelijk voor onder meer de financiering, financiën, begroting en control van de eigen directie.
- Medeverantwoordelijkheid voor de Belastingdienst als geheel.

De directeur SSO Organisatie en Personeel legt hierover rechtstreeks verantwoording af aan de plaatsvervangend directeur-generaal Belastingdienst.

Indeling in het Functiegebouw Rijk

Voor de indeling van het samenstel van werkzaamheden in het Functiegebouw Rijk is gebruik gemaakt van de functiefamilie Lijnmanagement, functiegroep Topmanager.

Met dit functiebeeld stijgt de functie uit boven schaal 15 en kan aansluiting gevonden worden met de indelingscriteria voor schaal 16.
Het gaat hier om integrale aansturing en (eind)verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling en realisatie van de strategische doelstellingen van een organisatieonderdeel van de Belastingdienst. Daarbij vormen meerdere primaire of ondersteunende terreinen het strategisch beleid. Het gaat om brede primaire dan wel organisatorische vraagstukken.

Bij dit schaalniveau gaat het om de volgende niveaubepalende elementen:
- integrale aansturing en (eind)verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling en realisatie van strategisch beleid en/of doelstellingen
- meerdere primaire of ondersteunende terreinen vormen het strategisch beleid
- er is sprake van brede primaire dan wel organisatorische vraagstukken
- het vakgebied is sturend voor andere terreinen en (organisatie)processen
- aansturing van vakinhoudelijk, ondersteunend en leidinggevende medewerkers
- richtinggevend beïnvloeden ambtelijke en politieke top en bestuurders
- inspelen op politieke, maatschappelijke en/of organisatorische ontwikkelingen en vraagstukken
- de maatschappelijke opgave en de daartoe te bereiken concrete resultaten steeds als kompas nemen

- initiëren, leiden en stimuleren van netwerken en co-creatie; bouwen en onderhouden van contacten met mensen en partijen binnen en buiten de eigen organisatie die op korte en/of langere termijn kunnen bijdragen aan het realiseren van doelstellingen
- als publiek waardedrager, rolmodel en boegbeeld van de organisatie het voorbeeld geven

Indeling in schaal 17 is niet passend. Het gaat niet om een organisatieonderdeel waarvan het vakgebied fundamenteel bepalend is en sturend voor andere terreinen en organisatie(processen) binnen de Belastingdienst. Ook behoeft niet te worden ingespeeld ingrijpende organisatorische ontwikkelingen en fundamentele vraagstukken.

Met dit functiebeeld kan het samenstel van werkzaamheden in schaal 16 worden ingedeeld.

Indeling functie directeur SSO Switch

Inhoud samenstel van werkzaamheden

SSO Switch
Voor de positionering, doelstelling en kerntaken van het SSO Switch wordt verwezen naar hoofdstuk 5.5.7.

Het werk- en mobiliteitsbedrijf Switch is een apart organisatieonderdeel binnen de Belastingdienst, opgericht om de mensen van wie het werk verdwijnt ten gevolge van de Investeringsagenda of die vrijwillig aan een nieuw perspectief willen werken, naar ander werk te begeleiden. Dit gebeurt door deze medewerkers een professionele maar tijdelijke basis te bieden op het gebied van werk en mobiliteit. Hiermee helpt Switch de continuïteit en stabiliteit binnen de nieuwe organisatie te realiseren. Het doel van Switch is tweeledig: nieuw perspectief en zinvol werk tot die tijd. Ten aanzien van nieuw perspectief betreft het mobiliteit naar een nieuwe plek binnen of buiten de Belastingdienst. Een nieuw perspectief kan voor sommige collega's ook het pensioen betekenen.

De Investeringsagenda heeft een doorlooptijd van 5 tot 7 jaar. Omdat het opvangen van personele gevolgen mogelijk langer duurt dan de organisatieverandering zelf, is Switch opgericht voor een periode van maximaal 8 jaar. Switch zal dus bestaan tot eind 2023. De kennis en ervaring die Switch opdoet als expertise centrum op het gebied van werk en mobiliteit zal Rijksbreed ter beschikking worden gesteld.

Kerntaken:
In 2017 zullen de eerste reorganisaties als gevolg van de vernieuwing van de Belastingdienst hun beslag krijgen. Daarmee stromen naast de medewerkers die zich al vrijwillig hadden aangemeld, nu ook medewerkers in die zijn aangewezen als verplichte Van-Werk-Naar-Werk kandidaat ten gevolge van de reorganisatie. De kerntaken van Switch zijn gericht op het begeleiden van deze medewerkers richting een nieuw perspectief waarbij ze gedurende de overgangsfase passend en zinvol werk doen.

Afbakening
Switch is opgericht als tijdelijke organisatie, echter gelet op de forse periode die is gekozen voor de tijdelijkheid (acht jaar) is er sprake van een semi-structurele situatie die maakt dat het van belang is om ook Switch goed te verankeren in de nieuwe topstructuur.

Voor dienstverlening van Switch aan Belastingdienst-onderdelen zijn de kaders van de concerndirectie O&P van belang. Binnen deze driehoek wordt geschakeld over de dienstverlening.

Er is een duidelijke inhoudelijke relatie tussen SSO Switch en het huidige Employability Center (EC), dat straks onderdeel gaat uitmaken van het SSO O&P. Het onderscheid zit is de positionering van de medewerker: Bij Switch komt de medewerker op de loonlijst van Switch bij het EC blijft de medewerker op de loonlijst van het organisatieonderdeel waar hij/zij werkzaam is/was bij aanvang van het mobiliteitstraject.
In de nieuwe structuur wordt Switch als een aparte SSO opgenomen, mede vanwege dit laatste onderscheid. Met het oog op de toekomst is het goed om te verkennen in hoe de dienstverlening van Switch zich (door)ontwikkelt en hoe deze op termijn kan worden ingebed in het SSO O&P, dan wel elders binnen of buiten DG BD.

Aspecten voor de kwartiermakersopdracht:
- Doorontwikkeling dienstverlening: in samenspraak met de driehoek O&P in kaart brengen/herijken wat de taken en doelstellingen van Switch zijn;
- Toekomstverkenning: hoe Switch structureel te borgen in de organisatiestructuur – in samenspraak met SSO O&P / EC.

Functiebeeld directeur SSO Switch
In het functiebeeld gaat het onder meer om:
- Integrale aansturing van SSO Switch.
- Eindverantwoordelijk voor de resultaten van SSO Switch binnen kaders en toegewezen budgetten, die door de ambtelijke top zijn bepaald.
- Afstemming over de strategische beleidsuitvoering van het eigen complexe uitvoeringsterrein.
- Verantwoordelijk voor onder meer de financiering, financiën, begroting en control van SSO Switch.
- Medeverantwoordelijkheid voor de Belastingdienst als geheel.

De directeur SSO Switch legt hierover rechtstreeks verantwoording af aan de plaatsvervangend directeur-generaal Belastingdienst.

Indeling in het Functiegebouw Rijk

De functie is in een eerder stadium beschreven en ingedeeld in het Functiegebouw Rijk, functiefamilie Lijnmanagement, functiegroep Topmanager, schaal 17. Actualisering van het samenstel van werkzaamheden en indeling in het Functiegebouw Rijk zal plaatsvinden na het onderzoek van de kwartiermaker. (zie kwartiermakersopdracht: Doorontwikkeling en verkenning t.a.v. borging in de organisatiestructuur).

Indeling Directeur Investeringsagenda

Nr.	Huidige formatie	Nieuwe formatie	Indeling in FGR	Aantal fte's
1	Directeur Programmamanagement Investeringsagenda S17	Directeur Investeringsagenda (BIA) S16	Topmanager	-

Indeling functie directeur Investeringsagenda (BIA)

Inhoud samenstel van werkzaamheden

directeur Investeringsagenda
Voor de positionering, doelstelling en kerntaken van de directeur Investeringsagenda wordt verwezen naar hoofdstuk 5.6 van het O&F-rapport, Bureau IA.

Doelstelling:
Het Bureau Investeringsagenda (BIA) heeft als doel het aanjagen, stimuleren en verbinden van de primaire procesdirecties die de opgave van de Investeringsagenda dienen te realiseren. BIA is dus niet verantwoordelijk voor het realiseren van de Investeringsagenda, die verantwoordelijkheid ligt bij het primaire proces. BIA ondersteunt de primaire proces directies daarin en is verantwoordelijk voor het creëren van overzicht.

Afbakening:
De directeur IA heeft alleen de verantwoordelijkheid voor het hierboven genoemde; de verantwoordelijkheid voor het realiseren van het beoogde resultaat van de Investeringsagenda ligt bij de directies van het primaire proces, de control ligt bij C&F.

Functiebeeld directeur Investeringsagenda
In het functiebeeld gaat het onder meer om:
- Creëren van overzicht over de voortgang van de Investeringsagenda.
- Zorgen voor verbinding tussen directies bij het realiseren van de opgaven van de Investeringsagenda. Hierbij gaat het om de concerndirecties, de directies primair proces en de SSO's en Corporate Diensten, dus de gehele Belastingdienst.
- Het aanjagen van directies om de opgaven van de Investeringsagenda te realiseren.
- Is verantwoordelijk voor de monitoring en control van het projectenportfolio voor meer dan 40 projecten, de informatie ten behoeve van strategische programmering en de informatievoorziening over de voortgang van het totale programma. Zorgt voor inzet van businesscase-expertise in de projecten.
- Eindverantwoordelijk voor de resultaten van het Bureau binnen richtinggevende concepten en toegewezen budgetten, die door de ambtelijke top zijn bepaald.
- Verantwoordelijk voor onder meer de financiering, financiën, begroting en control van de programmadirectie.
- Medeverantwoordelijkheid voor de Belastingdienst als geheel.

De directeur Investeringsagenda legt hierover rechtstreeks verantwoording af aan de plaatsvervangend directeur-generaal Belastingdienst. Besluitvorming over de Investeringsagenda vindt plaats in het directieteam BD.

Indeling in het Functiegebouw Rijk

Voor de indeling van het samenstel van werkzaamheden in het Functiegebouw Rijk is gebruik gemaakt van de functiefamilie Lijnmanagement, functiegroep Topmanager.

Met dit functiebeeld stijgt de functie uit boven schaal 15 en kan aansluiting gevonden worden met de indelingscriteria voor schaal 16.

Het gaat hier om integrale aansturing en verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling en realisatie van de strategische doelstellingen van een organisatieonderdeel van de Belastingdienst. Daarbij vormen meerdere primaire of ondersteunende terreinen het strategisch beleid. Het gaat om brede primaire dan wel organisatorische vraagstukken.

Bij dit schaalniveau gaat het om de volgende niveaubepalende elementen:
- verantwoordelijk voor ontwikkeling en realisatie van strategische project/programma doelstellingen/portfolio
- management van samengestelde strategische projecten-/ programmaportfolio (op primaire of ondersteunende vakgebieden)
- portfolio gericht op langjarige, zeer complexe, strategische organisatie brede (interdepartementale) primaire dan wel organisatorische vraagstukken in het (inter)nationale politiek-bestuurlijke en sociaal-maatschappelijke veld met grote impact op de strategische doelen van de organisatie en met grote financiële consequenties
- het effect van programma's c.q. resultaten van projecten zijn sturend en richtinggevend voor andere (beleids)terreinen en (organisatie)processen en binnen in- en externe ketens
- richtinggevend beïnvloeden van ambtelijke en politieke top en bestuurders
- inspelen op (inter)nationale politieke, maatschappelijke en/of organisatorische ontwikkelingen en vraagstukken
- uitdragen en verdedigen van (Nederlandse) beleidsuitgangspunten en –standpunten in nationaal en internationaal verband met beperkte discretionaire bevoegdheden

Indeling in schaal 17 is niet passend. Het gaat niet om de verantwoordelijkheid voor ontwikkeling en realisatie van een langjarige visie en strategische doelstellingen; verantwoordelijkheid voor ontwikkeling en realisatie van strategische project-/ programmadoelstellingen/portfolio of om een portfolio gericht op langjarige, zeer complexe organisatie brede (interdepartementale) primaire dan wel organisatorische vraagstukken in het (inter)nationale politiek-bestuurlijke en sociaal-maatschappelijke veld met bepalende impact op de strategische doelen van de organisatie. Immers, belangijk uitgangspunt bij de IA is dat deze verantwooordelijkheid ligt bij het lijnmanagement. Ook gaat het in deze functie niet om het richtinggevend beïnvloeden ambtelijke en politieke top en bestuurders, waarbij diepgaande belangentegenstellingen en fundamentele verschillen op beleidsmatig vlak aan de orde zijn.

Met dit functiebeeld kan het samenstel van werkzaamheden in schaal 16 worden ingedeeld.

Buiten topformatie Belastingdienst

1		Hoofd Bureau DG (BDG) S14	Middenmanager	+1

Indeling functie hoofd Bureau DG (BDG)

Inhoud samenstel van werkzaamheden

Bureau DG
Voor de positionering, doelstelling en kerntaken van het Bureau DG wordt verwezen naar hoofdstuk 5.2.3 .

Functiebeeld hoofd Bureau DG
In het functiebeeld gaat het onder meer om:
Het Bureau DG (BDG) verzorgt de logistieke ondersteuning van de directeur-generaal en plaatsvervangend directeur-generaal, en in het bijzonder de diverse overleggen. In het BDG worden o.a. de secretaresses van de DG en pDG en de secretarissen van de overleggen van de DG en pDG gepositioneerd. Het bureau wordt aangestuurd door een hoofd.

Het hoofd Bureau DG legt hierover inhoudelijk verantwoording af aan de directeur-generaal Belastingdienst en hiërarchisch aan de plaatsvervangend directeur-generaal Belastingdienst.

Indeling in het Functiegebouw Rijk

Voor de indeling van het samenstel van werkzaamheden in het Functiegebouw Rijk is gebruik gemaakt van de functiefamilie Lijnmanagement, functiegroep Middenmanager, functietypering schaal 14. Bij dit schaalniveau gaat het om de volgende niveaubepalende elementen:

- bijdragen aan en invloed op ontwikkeling strategisch beleid en/of doelstellingen
- meerdere complexe primaire of ondersteunende (beleids-) terreinen sterk verweven met het strategisch beleid
- het vakgebied is inhoudelijk sterk verweven met, heeft invloed op en is bepalend voor andere (beleids)terreinen en (organisatie) processen
- aansturing van vakinhoudelijk, ondersteunend en/of leidinggevende medewerkers
- uitdragen en verdedigen (intern en extern) van (beleids)producten en processen ("wat")

Indeling in schaal 15 is niet passend. Het gaat niet om het richtinggevend beïnvloeden van de ambtelijke en politieke top en inspelen op (inter)nationale politieke, maatschappelijke en/of organisatorische ontwikkelingen en vraagstukken.

Met dit functiebeeld kan het samenstel van werkzaamheden in schaal 14 worden ingedeeld.

Bijlage 8b Was-wordt-lijst Topformatie Belastingdienst
1-1-2018

Nr.	Huidige formatie	Nieuwe formatie	Indeling in FGR	Aantal fte's
1	Directeur-Generaal N19	Directeur-Generaal Belastingdienst (dgBD) N19	Topmanager-generaal	-
2	Plaatsvervangend directeur-generaal (pDG) S18	Plaatsvervangend directeur-generaal (pDG) S18	Topmanager	-
	Directeur DG Bel S17			-1

Primair proces/ uitvoering

Nr.	Huidige formatie	Nieuwe formatie	Indeling in FGR	Aantal fte's
1	Algemeen Directeur Douane S18	Algemeen directeur Douane S18	Topmanager	-
2	Algemeen Directeur FIOD S17	Algemeen directeur FIOD S17	Topmanager	-
	Algemeen directeur Belastingen en Toeslagen S18	--		-1
3	Landelijk Directeur Toeslag gerechtigden S17	Algemeen directeur Toeslagen S17	Topmanager	-
4	Landelijk directeur Grote Ondernemingen S17	Algemeen directeur Grote Ondernemingen (GO) S17	Topmanager	-
5	Landelijk Directeur Midden- en Klein Bedrijf S17	Algemeen directeur Midden- en Klein Bedrijf (MKB) S17	Topmanager	-
6	Landelijk Directeur Particulieren S17	Algemeen directeur Particulieren (P) S17	Topmanager	-
7	Directeur Centraal Administratieve Processen S17	Algemeen directeur Centraal Administratieve Processen (CAP) S17	Topmanager	-
8	Directeur Belasting Telefoon (BelTel) S17	Algemeen directeur Klantinteractie en -Services (KI&S) S17	Topmanager	-
9	Hoofddirecteur IV S18	Algemeen directeur Informatievoorziening (IV) S17	Topmanager	-

Concernstaf

Nr.	Huidige formatie	Nieuwe formatie	Indeling in FGR	Aantal fte's
1	Hoofddirecteur Control en	Hoofddirecteur	Topmanager	-

	Bedrijfsvoering S18	Concerndirectie Control en Financiën (C&F) S17, tijdelijk S18 voor de duur van 3-4- jaar		
2	Hoofddirecteur Fiscale en Juridische Zaken S18	Hoofddirecteur Concerndirectie Fiscale en Juridische Zaken (FJZ) S18	Topmanager	-
3		Directeur Concerndirectie IV- en Databeheersing (IV&D) S17	Topmanager	+1
4		Directeur Concerndirectie Uitvoerings- en Handhavingsbeleid (UHB) S17	Topmanager	+1
	Directeur HR Belastingdienst S17			-1
5		Directeur Concerndirectie Organisatie en Personeel (O&P) S16, tijdelijk S17 voor de duur van 3-4-jaar	Topmanager	+1
6		Directeur Concerndirectie Innovatie en Strategie (I&S) S16	Topmanager	+1

Corporate Diensten / SSO's

Nr.	Huidige formatie	Nieuwe formatie	Indeling in FGR	Aantal fte's
1	Directeur Vaktechniek S17	Directeur Corporate Dienst Vaktechniek (VT) S17	Topmanager	-
	Directeur Data Analytics S17			-1
2		Directeur Corporate Dienst Datafundamenten en Analyse (DF&A) S16	Topmanager	+1
3	Directeur Communicatie S16	Directeur Corporate Dienst Communicatie (CD C) S16	Topmanager	-
	Directeur F Belastingdienst S17			-1
4		Directeur SSO Financieel en Managementinformatie (F&MI) S15, tijdelijk S16 voor de duur van 3-4-jaar	Topmanager	+1
5	Directeur Centrum voor Facilitaire Dienstverlening (CFD) S17	Directeur SSO Facilitaire Dienstverlening (CFD) S16	Topmanager	-
6		Directeur SSO Organisatie en Personeel (SSO O&P)	Topmanager	+1

		S16		
7	Directeur Switch S17	Directeur SSO Switch S17, tijdelijk tot afronding onderzoek kwartiermaker	Topmanager	-
	Directeur Centrum voor Kennis en Communicatie S17		--	-1

Overige diensten

Nr.	Huidige formatie	Nieuwe formatie	Indeling in FGR	Aantal fte's
	Directeur Programmamanagement Investeringsagenda S17			-1
1		Directeur Investeringsagenda (BIA) S16	Topmanager	+1
	Directeur Algemene Operationele Zaken S17			-1
	Directeur Implementatie en Ondersteuning S16			-1

Buiten topformatie Belastingdienst

1		Hoofd Bureau DG (BDG)	Middenmanager	+1

Bijlage 8c Eigenaar, opdrachtgever, opdrachtnemer

8.1. Algemene noties

Zoals de Commissie schrijft is de Belastingdienst een 'Grote Uitvoerende Dienst' met de bijbehorende Rijksbegrotingsvoorschriften, maar is niet verzelfstandigd. Er is dan ook geen bijzondere regelgeving van toepassing op de sturing van de Belastingdienst. De Commissie geeft als suggestie om het sturingsmodel ten aanzien van Agentschappen als handvat te hanteren. In de Regeling Agentschappen is een strikte scheiding beschreven tussen drie rollen: die van eigenaar, van opdrachtgever en van opdrachtnemer.

Het driehoeksmodel eigenaar - opdrachtgever - opdrachtnemer (b)lijkt het vigerende model te worden om meerdere type uitvoeringsorganisaties aan te sturen[7]. We zien namelijk de laatste jaren een ontwikkeling in de governance ten aanzien van uitvoerende organisaties.

Voor agentschappen wordt in 2012 de rollenscheiding nader uitgewerkt in de Regeling Agentschappen. Een jaar later pleit De Leeuw in zijn advies[8] hier ook voor inzake zbo's; in 2015 krijgt dit zijn beslag in een BZK-circulaire[9]. En recentelijk is, gegeven de doorwerking van het rapport van de Commissie Onderzoek Belastingdienst, het sturingsmodel ook van toepassing verklaard op een grote uitvoerende dienst.

Met het scheiden van de drie rollen wordt getracht beleid en uitvoering in balans te brengen. De grip op de uitvoering wordt verstevigd, niet alleen door aan de beleidskant de rollen van eigenaar en opdrachtgever te onderscheiden, maar zeker ook door de uitvoering zelf als volwaardige actor in de driehoek te positioneren.

Door invulling te geven aan de drie rollen en daarbij sturingsarrangementen te ontwikkelen, wordt invulling gegeven aan de governance die passend is bij een (grote) uitvoeringsorganisatie binnen het Rijk.

De verantwoordelijkheden die belegd zijn bij de eigenaar, de opdrachtgever en opdrachtnemer zijn als volgt:

In hoofdlijnen is de eigenaar verantwoordelijk voor de continuïteit van de uitvoeringsorganisatie op lange termijn en houdt toezicht op het beleid van de opdrachtnemer, de opdrachtgever voor het verstrekken van een zo concreet mogelijke opdracht en de opdrachtnemer voor het doelmatig, rechtmatig en professioneel uitvoeren van de opdracht en de

---

[7] UBR|EC O&P Organisatieadvies; Verkenning eigenaarsrol binnen het sturingsmodel voor agentschappen en zbo's; Rapportage ten behoeve van de DOR VenJ, maart 2017.
[8] Onderzoek naar herpositionering van zbo's; ABDTOPConsult; Den Haag; 2013.
[9] Circulaire 'Governance ten aanzien van zbo's'; Ministerie van BZK; 2015.

verantwoording daarover. De opdrachtgever en opdrachtnemer moeten elkaar tijdig betrekken wanneer zich onvoorziene ontwikkelingen voordoen die van invloed zijn op de uitvoering van de opdracht.

Zoals de Commissie ook aangeeft is het relevant om te constateren dat de taken van de Belastingdienst zijn gebaseerd op beleid en regelgeving van verschillende ministeries, waardoor dus ook verschillende ministeries de opdrachtgeversrol vervullen.

Inning belastingen:	Financiën
Toeslagen:	Financiën, SZW, VWS en BZK/WenR
Douane:	Financiën, EZ, VenJ, VWS, IenM, OCW en BuZa
FIOD:	Financiën, Opsporingsonderzoek onder gezag Openbaar Ministerie

Dit betekent dat niet alleen met DGFZ een nadere invulling van de sturingsarrangementen beschreven dient te worden, maar ook met de andere opdrachtgevende ministeries. Het ministerie van Financiën moet hierbij wel aangehaakt zijn vanuit de eigenaarsrol.

8.2. Suggestie nadere rolinvulling

Onderstaand is een suggestie voor een nadere invulling per rol opgenomen. Deze moeten uiteraard in goed overleg met de eigenaar en de verschillende opdrachtgevers verder uitgewerkt worden.

Eigenaar
Verantwoordelijk voor vraagstukken die de organisatie als geheel betreffen

- Verantwoordelijk voor het toezicht op het beleid van de opdrachtnemer en op de algemene gang van zaken in de uitvoeringsorganisatie. De eigenaar draagt zorg voor kwalitatief goede systemen voor het toezicht op de budgettaire kaders, continuïteit van de uitvoeringsorganisatie en de kwaliteit van de producten/diensten.
- Zorgt voor een effectieve organisatie.
- Gericht op lange termijn.
- Draagt zorg voor governance (spelregels bij besturing, beleid en uitvoering, benoemingen).
- Bepaling van de taak van de organisatieontwikkeling en de strategische ruimte.
- Voorziening van de middelen van de organisatie zodat zij goed kan functioneren.
- Bepaling vrije ruimte interne organisatie.
- Kaders voor uitbesteding.
- Goedkeuring mandaatverlening.
- Toezicht op kwaliteit, continuïteit, noodzaak om voorzieningen te treffen
- Keurt lange termijn visie goed.

Opdrachtgever
Kaderstellend voor de taken die de opdrachtnemer uitvoert

- Verantwoordelijk voor een goede opdrachtformulering, met een zo concreet mogelijke omschrijving van het gewenste resultaat, de financiering van de productie, het tijdig informeren van de opdrachtnemer over relevante ontwikkelingen en het in afstemming met de opdrachtnemer opstellen van prestatie indicatoren en rapportageafspraken.
- Duidelijkheid in opdrachtverlening.
- Korte termijn doelstellingen gerealiseerd zien.
- Afspraken met opdrachtnemer over:
    - te leveren producten en diensten;
    - prijs, kosten;
    - prestatie indicatoren;
    - risico management;
    - verantwoording;
    - mandaatregeling (ruimte om zelfstandig te opereren, eisen voor ketensamenwerking, incident management, klachtenafhandeling, communicatie).

Opdrachtnemer
Verantwoordelijk voor de uitvoering van taken

- Verantwoordelijk voor een doelmatige, rechtmatige en effectieve uitvoering van de afspraken met de opdrachtgever(s) en de eigenaar, een bestendige interne organisatie, het tijdig betrekken van de opdrachtgever(s) bij onvoorziene ontwikkelingen en voor het financieel en materieel beheer.
- Verantwoordelijkheid nemen voor eigen organisatie.
- Werken aan concrete resultaten.
- Activiteiten (kwaliteit, kosten, continuïteit).
- De uitvoerbaarheid van opdrachten toetsen.
- Informeren eigenaar over verschillen, problemen etc.
- Inzichtelijk maken wat wel en niet kan.