



Ministerie van Financiën

TER INFORMATIE

Aan
de staatssecretaris

**Directoraat-Generaal
Belastingdienst**

Inlichtingen

@minfin.nl

Datum

1 november 2013

Notitienummer

DGB/2013/5906 N

Rubriek

Communicatie

Auteur

Van

cluster Uitvoeringsbelastingdienst

Kopie aan

de minister; PA's (2x); Comm
(2x)

Bijlagen

1

notitie

Concept Middellangetermijnplan Belastingdienst 2017

Paraaf
de staatssecretaris

Via

afwezig

Belastingdienst

Hierbij treft u het concept Middellangetermijnplan Belastingdienst 2017 (MLTP) aan. In het MLTP wordt de koers van de Belastingdienst voor de komende jaren beschreven. Het MLTP bevat geen nieuw beleid. Het maakt de voor de komende jaren gemaakte keuzes in onderling verband inzichtelijk.

De teksten worden nog verder bijgesteld op grond van de reacties van de leden van het MT Belastingdienst. Na de Top 1500 (alle directeuren, plv. directeuren en teamleiders) van 14 november a.s. wordt de definitieve versie vastgesteld en binnen de Belastingdienst verspreid.

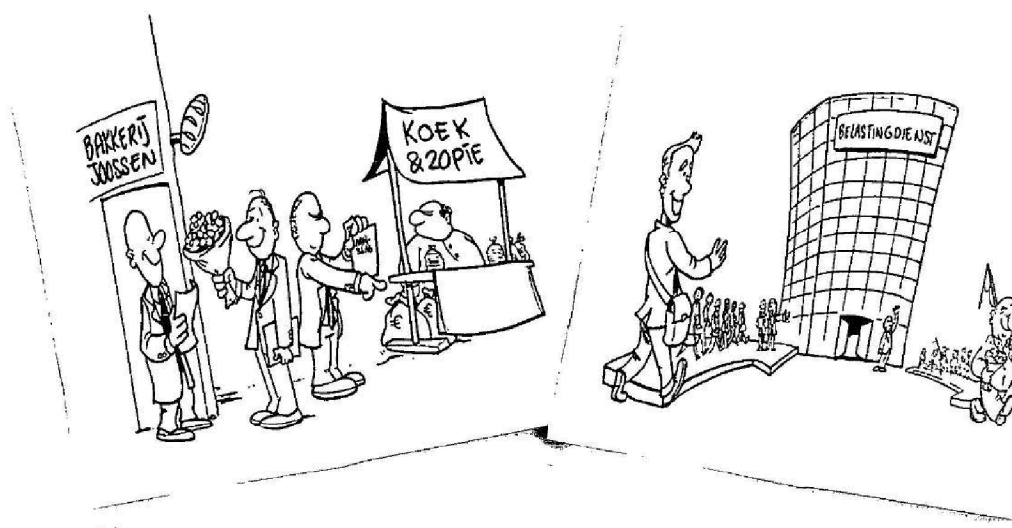
Het MLTP heeft een intern karakter. Het wordt dan ook niet buiten de Belastingdienst verspreid.

12
11 - teruggeplaatst i.o.m.
aanbeveling nieuwe
versie met nota

13/6155.

archiveren
// DJU

RESULTAAT EN RUIMTE



Middellangetermijnplan Belastingdienst 2014 – 2017

... 2013

Versie 0.35

Inhoudsopgave

Waar staat de Belastingdienst?	2
Voorwoord	3
Permanente opdracht Belastingdienst	4
Wat draagt de dienst bij? (1)	4
Visie Belastingdienst	5
Verwachtingen	6
Belemmeringen en kansen	7
Het verhaal van de Belastingdienst 2017	10
Missie Belastingdienst 2017	11
<i>Kansen voor medewerkers</i>	12
<i>Handhavingsregie</i>	16
<i>Digitale Belastingdienst</i>	20
<i>Samenwerking</i>	23
Agenda's medewerkers en managers	26
Agenda MT Belastingdienst	27
Wat draagt de dienst bij? (2)	28

Deel I:

Waar staat de Belastingdienst?

Voorwoord

Begin 2011 verscheen het Middellangetermijnplan Belastingdienst 'Eenvoudig Aanspreekbaar'. Daarin werd de koers voor de Belastingdienst beschreven voor de periode tot en met 2015. Een jaar later verscheen het Strategisch Personeelsplan Belastingdienst 2015, waarin het bijbehorende personeelsbeleid werd uitgewerkt.

Bijna drie jaar na het verschijnen van het Middellangetermijnplan heeft de dienst flinke stappen gezet. Een paar voorbeelden: voor de inkomstenbelasting is de Vooringevulde Aangifte (VIA) bijna helemaal voltooid en er zijn dit jaar 4,3 mln. Versnelde Definitieve Aanslagen (VDA) opgelegd. Het nieuwe toeslagensysteem is beheerst en zeer succesvol geïmplementeerd. De taakstelling van € 400 mln. is voor het overgrote deel in concrete maatregelen uitgewerkt en gerealiseerd. De IV-keten is een stuk beter op orde dan een aantal jaren geleden. De Douanereorganisatie heeft zich bewezen: de organisatie staat en vormt een goede basis voor verder verbeteren. En Belastingdienstbreed zijn Lean-implementaties gestart, waarbij sommige bedrijfsonderdelen al helemaal Lean werken en andere nog hard met de invoering van Lean bezig zijn. Kortom: het fundament van de dienst is in drie jaar tijd verstevigd.

Tegelijkertijd is er alle aanleiding de koers van de dienst kritisch tegen het licht te houden. Zo zijn de loopbaankansen voor medewerkers, veel eerder dan in 2011 werd verwacht, aanzienlijk verbeterd en er is ruimte gekomen voor de werving van nieuwe collega's. Dat is geweldig en vraagt tegelijkertijd ook heel veel van de organisatie. De handhavingsregie moet een stuk beter. Daarover heeft de commissie Stevens een aantal stevige aanbevelingen gedaan. Ook is de aanpak van fraude veel hoger op de agenda gekomen. Er is een betere balans nodig tussen standaardisatie van werkprocessen en ruimte die medewerkers nodig hebben om hun werk goed te doen. De COR laat dat indringend zien in zijn recente advies. Belastingen heeft een nieuwe structuur ingericht die waargemaakt moet worden door een succesvolle concentratie van werkzaamheden. En waar successen zijn gevierd, dreigt het risico van tevreden achterover leunen, terwijl daar juist kritisch vooruitkijken past. Voldoende reden dus om te bezien hoe de koers van de Belastingdienst voor de komende jaren moet worden verlegd.

Het is dan ook tijd voor actualisering en herziening van het Middellangetermijnplan en het Strategisch Personeelsplan. Dit nieuwe Middellangetermijnplan is daarvoor het voertuig. Het heeft als tijdshorizon 2014 – 2017 en daarbij worden Middellangetermijnplan en Strategisch Personeelsplan in elkaar geschoven. Dit past bij de gedachte dat het personeelsbeleid integraal onderdeel is van het beleid van de Belastingdienst. Ook is ervoor gekozen dit nieuwe plan vooral te concentreren op de koers van de Belastingdienst. De uitwerking zal plaatsvinden in de agenda's van de verschillende stafonderdelen en binnen en in samenwerking met en tussen de bedrijfsonderdelen. De sturing van de dienst vindt zo meer plaats op hoofdlijnen. Daarbij hoort een kritischer beoordeling of beoogde resultaten zijn gehaald. Kortom: ruimte en resultaat.

'De Belastingdienst is een organisatie om trots op te zijn'. Daarmee begon ik begin 2011 het voorwoord van het Middellangetermijnplan. Inmiddels mag ik ruim van deze prachtige dienst en zo mogelijk is mijn trots alleen maar verder toegenomen. Ik kijk ernaar uit wat we in de jaren die voor ons liggen allemaal met elkaar kunnen bereiken.

Wil je reageren? Dat kan via mltp@minfin.nl.

... 2013

Permanente opdracht Belastingdienst

De Belastingdienst geeft uitvoering aan:

- de 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 hiervoor genoemde terreinen.

Dit doet de dienst zo doeltreffend en doelmatig mogelijk. Startpunten van het handelen van de dienst zijn rechtszekerheid en rechtsgelijkheid.

Wat draagt de dienst bij? (1)

Wat draagt de Belastingdienst bij aan de Nederlandse samenleving? De dienst zorgt voor:

- geld in de schatkist;
 - inkomensondersteuning in de kosten van huur, zorgverzekering, kinderopvang, kinderen;
 - het tegengaan van maatschappelijke risico's van goederen als wapens, drugs, nepmedicijnen, verdovende middelen, etc.;
 - bescherming van de samenleving tegen fraude.
-

Visie Belastingdienst

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

Elk jaar verwerkt de Belastingdienst ... [PM] mln. aangiften, verstrekt de dienst 8,5 mln. toeslagen en controleert de dienst 12 mln. containers en ... mln. [PM] reizigers die de Schengenzone binnenkomen, of verlaten. Het is onmogelijk om al die aangiften, aanvragen, goederen en reizigers 100% te controleren. Dat is ook niet nodig, en zou zelfs onwenselijk zijn. Onderzoek en praktijk maken duidelijk dat afschrikking door middel van het opsporen en bestraffen van overtredingen niet voldoende is om burgers en bedrijven te motiveren zich aan de regels te houden. Hun functie is de samenleving te beschermen en aan goedwillende burgers te laten zien dat naleving van de regels de norm is en dat normafwijkend gedrag niet wordt geaccepteerd.

Om burgers en bedrijven te motiveren zich aan de regels te houden is een klimaat nodig waarin regelnaleving vanzelfsprekend is en waarin burgers en bedrijven de interne motivatie voelen om verplichtingen na te komen. De Belastingdienst wil de aanwezigheid van zo'n klimaat zoveel mogelijk bevorderen. Met het oog daarop wil de Belastingdienst een omgeving creëren waarin goed gedrag zoveel mogelijk wordt ondersteund en aangemoedigd.

Voor het bevorderen van compliance is cruciaal dat burgers en bedrijven vertrouwen kunnen stellen in de Belastingdienst. Dat waarmaken vraagt dat de integriteit van de dienst boven elke vorm van twijfel is verheven. Dat is het fundament onder het functioneren van de dienst. Daaraan vorm en inhoud geven is een verantwoordelijkheid van alle medewerkers van de dienst samen en vertaalt zich in de basiswaarden geloofwaardigheid, verantwoordelijkheid en zorgvuldigheid.

Verwachtingen

Wat verwachten burgers en bedrijven van de Belastingdienst? 'De' burger bestaat niet, evenmin als 'het' bedrijf. Toch is er wel kennis over de verwachtingen die burgers en bedrijven van de Belastingdienst hebben. Dat ziet er als volgt uit.

Snelheid

Snelheid is een belangrijke factor voor de mate waarin burgers en bedrijven het optreden van de Belastingdienst waarderen. Dat is ook logisch en daar gebeurt ook al veel aan. Zo is het toeslagenproces er helemaal op ingericht toeslagontvangers elk maand tijdig de geboden inkomensondersteuning uit te betalen. Anders kunnen zij hun zorgpremie, hun huur en de rekening van hun kinderopvanginstelling niet betalen. En zo is de Douane zich al jarenlang bewust van het belang van snelheid bij de in- en uitvoer van goederen: controles worden zo uitgevoerd dat het goederenverkeer zo min mogelijk wordt belemmerd. En toch laat de Fiscale monitor zien dat het van burgers en bedrijven bij de Belastingdienst allemaal nog wel wat sneller mag.

Duidelijkheid

Burgers en bedrijven willen weten waar ze aan toe zijn en daarover heldere en duidelijke informatie krijgen. Gesprekken met ondernemers laten zien dat 'geen gedoe met de Belastingdienst' steeds hoger op hun prioriteitenlijstje staat. In de Fiscale monitor scoort de dienst op transparantie al een reeks van jaren relatief laag.

Juistheid

Burgers en bedrijven willen door de Belastingdienst juist geïnformeerd worden. . Onjuiste brieven voor bijvoorbeeld toeslagen, of de inkomstenbelasting halen vaak meteen de krant. Van de Belastingtelefoon wordt verwacht dat gegeven antwoorden helemaal juist zijn. En ondernemers willen erop kunnen rekenen dat zij na een aangiftetijdvak niet nog met correcties op ingediende aangiftes worden geconfronteerd, of dat nu voor belastingen of voor douane is

Rechtvaardigheid

Uit onderzoek blijkt dat vertrouwen in de Belastingdienst een van de bepalende factoren is voor regelnaleving. Dat vertrouwen is mede afhankelijk van de door burgers en bedrijven ervaren steun en waargenomen rechtvaardigheid in het optreden van de Belastingdienst. Een gelijke, onpartijdige, respectvolle en ondersteunende behandeling van burgers en bedrijven draagt bij aan het vertrouwen in en het gezag van de Belastingdienst. En dat blijkt weer van positieve invloed op de compliance van burgers en bedrijven.

Bescherming

Burgers en bedrijven verwachten optreden van de Belastingdienst tegen diegenen die het bewust minder nauw nemen met de regels. De tolerantie voor overtreding van de regels is door de jaren heen afgenomen. Van de Belastingdienst wordt verwacht dat zonder aanzien des persoons corrigerend wordt optreden waar regels worden overtreden. Als dat zichtbaar is, draagt dat eraan bij dat goedwillende burgers en bedrijven ook hun verplichtingen nakomen. Het gaat niet alleen om bescherming tegen belasting- en toeslagfraude. De dienst beschermt de samenleving ook tegen bijvoorbeeld fraude in de zorg, vastgoedfraude, de invoer van verdovende middelen en de uitvoer van wapens.

Belemmeringen en kansen

De inspanningen van de medewerkers van de Belastingdienst hebben ertoe geleid dat de dienst er op veel terreinen beter voorstaat dan toen begin 2011 het Middellangetermijnplan 2015 werd gepresenteerd. De balans opmakend, zijn kansen te onderscheiden die de dienst voor de komende jaren een zetje in de rug zullen geven en belemmeringen die de dienst de komende tijd te lijf moet. Het is aan de dienst de belemmeringen de komende jaren zo goed mogelijk weg te werken en daarbij gebruik te maken van de kansen die er zijn. Een overzicht.

Internalisering handhavingsregie (-)

De afgelopen jaren is gewerkt aan de doorontwikkeling van handhavingsregie. Het blijkt best ingewikkeld dat in de praktijk goed handen en voeten te geven. Handhavingsregie moet nog veel meer een in de genen van de dienst verankerde manier van denken en werken worden. De commissie Stevens heeft laten zien dat dat nog onvoldoende het geval is. Zo wijst de commissie op een schijnbare tegenstelling binnen de dienst tussen 'horizontalen' en 'verticalen'. Waar de toepassing van horizontaal toezicht in aparte teams is ondergebracht, zit dit ook in de organisatiestructuur. Horizontaal en verticaal toezicht zijn met dienstverlening en opsporing de hoofdcomponenten van de handhavingsstrategie van de Belastingdienst. Deze kristalliseren langs de lijnen van handhavingsregie uit in een groot aantal mogelijke instrumenten en interventies.

Meer zicht nodig op bedrijven (-)

De handhavingsaanpak is nooit af en moet voortdurend worden doorontwikkeld en bijgesteld. In het bijzonder moet het been worden bijgetrokken bij de aanpak van bedrijven in het MKB-segment. We hebben nog onvoldoende zicht op de goede benadering van dit segment. De omvang en de diversiteit van het segment zijn de afgelopen jaren verder toegenomen. Naar verhouding zijn de aantallen controles daardoor afgenomen. De aanzetten voor een integrale aanpak zijn er. Het is heel belangrijk daar de komende tijd een adequaat vervolg aan te geven.

Meer zicht nodig op effecten en effectiviteit handhaving (-)

Hoe meer kennis de dienst heeft over de effecten van interventies bij burgers en bedrijven, hoe gericht die interventies kunnen worden ingezet. Het instrumentarium voor effectmeting is er. Het is nu zaak de beschikbare instrumenten ook echt te gaan gebruiken en te leren van de daarbij opgedane ervaringen. Lukt dat onvoldoende, dan ontbreekt de basis om bij de inzet van handhavingsregie goede keuzes te maken. En dan is de dienst onvoldoende in staat grote aantallen burgers, bedrijven, goederen adequaat onder toezicht te brengen. Hier hangt dus veel vanaf.

Krantenkoppen fraude (-)

De afgelopen periode verschenen met een zekere regelmaat berichten in de media over fraude. Zorgfraude en Bulgarenfraude zijn maar twee voorbeelden. De maatschappelijke tolerantie voor fraude neemt af, zeker in tijden waarin bezuinigingen op de rijksbegroting elkaar in hoog tempo opvolgen. De afgelopen jaren is op veel manieren in de aanpak van fraude geïnvesteerd. De Antifraudebox, de succesvolle inzet in het Klimoponderzoek en de recente introductie van profilering bij Toeslagen zijn enkele voorbeelden. Voor de komende jaren is de opdracht aan de samenleving te laten zien dat fraudebestrijding niet incidentgedreven plaatsvindt, maar onderdeel is van een integrale en doordachte handhavingsstrategie. Lukt dat niet of onvoldoende, dan blijven er berichten komen over incidenten.

Automatisering (-/+)

Sinds de externe doorlichting in 2009 is hard gewerkt aan het op orde brengen van de IV-keten. Klinkend resultaat is dat het aantal verstoringen zeer drastisch is teruggebracht. Daar profiteren

burgers en bedrijven van en de medewerkers van de Belastingdienst. Ook werkt de IV-keten aanzienlijk goedkoper dan een aantal jaren geleden. Er blijft wel werk aan de winkel, want het IV-landschap is nog steeds enorm ingewikkeld, zowel aan de applicatie- als aan de infrastructuurkant. De beschikbare budgetten gaan voor het overgrote deel op aan het in stand houden van wat er is, terwijl ook investeringen nodig zijn in vernieuwing, van het applicatielandschap en van de infrastructuur. De dienst is voor zijn functioneren afhankelijk van een goede IV-ondersteuning. De rijksbrede ambitie is dat de overheid in 2017 helemaal digitaal met burgers en bedrijven communiceert. En ook de medewerkers van de dienst hebben betere digitale ondersteuning nodig om hun werk goed te kunnen doen. Er moet de komende tijd dan ook veel gebeuren om de IV-keten verder bij de tijd te brengen.

Organisatiestructuur staat (+)

De afgelopen jaren hebben in het teken gestaan van een aantal grote reorganisaties. In de IV-keten zijn B/CAO, B/CIE en de IM-afdelingen geïntroduceerd. De Douane is sinds 1 januari 2010 landelijk georganiseerd. Per 1 januari 2013 zijn de dertien Belastingregio's opgegaan in het landelijke dienstonderdeel Belastingen. CFD heeft zich ontwikkeld tot één van de vier facilitaire concerndienstverleners binnen het Rijk. En CKC heeft de Belastingdienstacademie ingericht. Toeslagen heeft de organisatie aangepast aan de mogelijkheden van het eind 2011 ingevoerde Toeslagen Verstrekkingen Systeem en daarbij de fraudebestrijding een impuls gegeven. Daarmee staat voor de komende jaren een basisstructuur waarbinnen aan dit Middellangetermijnplan uitvoering kan worden gegeven en het resterende deel van de taakstelling spoor I (efficiency en versobering) kan worden ingevuld. Belastingen heeft daarbij nog veel te doen bij de concentratie van werkzaamheden. Mogelijke nieuwe structuuraanpassingen zijn de komende jaren niet helemaal uit te sluiten. Zij zullen in ieder geval niet het grootschalige karakter hebben van de reorganisaties van de afgelopen jaren.

Start van de grote werving (+)

Twee jaar geleden was nog het beeld dat het tot 2015/16 zou duren voordat de dienst in ruime mate extern zou kunnen gaan werven. Inmiddels is de externe werving in volle gang. Dat is goed nieuws, omdat daarmee eerder nieuwe medewerkers binnenkomen. Ook de overdracht van kennis door medewerkers die op termijn met pensioen zullen gaan kan zo eerder van start. De massale openstelling van vacatures biedt zittende medewerkers volop kansen op doorstroom naar een andere functie. Uitzendkrachten krijgen meer kansen in vaste dienst te treden. Eerder was dat allemaal niet of nauwelijks mogelijk. Tegelijk loopt de krimp als gevolg van de taakstelling nog een aantal jaren door. Met de opzet van het Employability Center is belangrijk voorwerk gedaan om externe werving en interne doorstroom in goede banen te leiden. De Belastingacademie kan een centrale rol spelen bij het opleiden en bijscholen van medewerkers. Op grond van opgedane ervaringen moet de organisatie voor werving, opvang en opleiding verder doorgroeien naar volwassenheid. En er blijft gelden: we hebben iedereen hard nodig om het werk aan te kunnen, zittende en nieuw instromende medewerkers.

Taakstellingen verantwoord belegd (+)

Het Middellangetermijnplan 2015 en het Strategisch Personeelsplan stonden voor een heel deel in het teken van de taakstelling van € 400 mln. structureel voor de jaren tot en met 2015. Inmiddels kunnen we constateren dat langs de lijnen van spoor I (efficiency en versobering) en spoor II (vereenvoudiging) maatregelen zijn doorgevoerd en ingepland waarmee de taakstelling bijna helemaal kan worden opgevangen. Het is aannemelijk dat dat niet ten koste van dienstverlening en toezicht gaat. Er zijn nog de nodige inspanningen te verrichten om dat ook echt waar te maken. Tegelijkertijd is de uitgangspositie van de dienst inmiddels een stuk beter dan begin 2011. Het meest ingrijpende gevolg van de manier waarop de taakstelling is ingevuld, is de sluiting van gebouwen die de komende jaren geleidelijk zal plaatsvinden. Dit onder het motto: 'Liever minder

stenen, dan minder mensen'. De nieuwe structuur van Belastingen legt de basis voor deze aanpak. **[PM: te optimistisch in licht van discussie Kadernota 2014?]**

Intensivering toezicht en invordering (+)

In het Regeerakkoord van het kabinet Rutte II is € 157 mln. vrijgemaakt voor intensivering van het toezicht en de invordering (ITI). Recent is daar nog € 25 mln. bijgekomen, specifiek voor intensivering van het toezicht voor toeslagen. Dit zijn impulsen voor het verticale toezicht van de dienst. De dienst is zo in staat vervroegd te starten met het aannemen van medewerkers. De instromende medewerkers gaan aan de slag met de activiteiten die in het kader van intensivering toezicht en invordering zijn geformuleerd. Op termijn kunnen zij binnen de dienst doorstromen en het werk overnemen van collega's die over een aantal jaren de dienst zullen verlaten omdat zij de pensioengerechtigde leeftijd hebben bereikt. De werving voor intensivering van het toezicht en invordering biedt de Belastingdienst dan ook belangrijke kansen.

Deel II:

Het verhaal van de Belastingdienst 2017

Missie Belastingdienst 2017

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

Om burgers en bedrijven de behandeling te geven die zij verdienen, sluit de dienst aan bij de verwachtingen van burgers en bedrijven: snelheid, juistheid, duidelijkheid, rechtvaardigheid en bescherming. En daarbij doet de dienst een beroep op de inzet, de professionaliteit en de motivatie van alle medewerkers.

Dit vertaalt zich in de volgende speerpunten voor de jaren tot en met 2017:

- kansen voor medewerkers;
- handhavingsregie;
- digitalisering; en
- samenwerking.

Bij het realiseren van deze speerpunten kan de dienst doorbouwen op de kansen die er zijn. Ook zijn er langs deze weg oplossingen te vinden voor de belemmeringen waar de dienst zich voor gesteld ziet.

Kansen voor medewerkers

- Veel meer doorstroommogelijkheden voor zittende medewerkers
 - Ruimte voor externe werving
 - Concentratiebeweging Belastingen
 - en op de werkvloer
 - Vertaling van de doelen van de dienst naar medewerkers op de werkvloer
 - Goede begeleiding en sturing van zittende en nieuwe medewerkers
 - Versnelde invoering van Lean
 - Heldere positionering van de Belastingdienst op de arbeidsmarkt
-

Kansen

Dit jaar heeft de Belastingdienst voor het eerst in lange tijd massaal vacatures opengesteld. Dit is mogelijk dankzij de € 157 mln. die het kabinet heeft vrijgemaakt voor Intensivering van Toezicht en Invordering (ITI). Recent is daar nog een bedrag van € 25 mln. bijgekomen voor de intensivering van het toezicht op toeslagen. Met deze extra investeringen is een lange periode van doorlopende werving van start gegaan. De komende jaren stromen op jaarbasis ongeveer 1000 medewerkers uit, omdat zij de pensioengerechtigde leeftijd bereiken. Dat aantal zal geleidelijk oplopen tot 1500 à 2000. Daarmee ontstaan vergelijkbare aantallen vacatures binnen de dienst.



Dat is een grote kans. Nadat de dienst vele jaren 'op slot' heeft gezeten, ontstaat ruimte voor zittende medewerkers om binnen de Belastingdienst horizontaal of verticaal naar een andere functie door te stromen. Dit biedt nieuwe loopbaanperspectieven en vergroot de mogelijkheden om breder binnen de dienst te profiteren van kennis en ervaring die medewerkers de afgelopen jaren hebben opgedaan. De voor de lopende taakstelling nog noodzakelijke krimp is zo ook een stuk makkelijker op te vangen. En er ontstaan mogelijkheden nieuwe kennis en andere vaardigheden de dienst binnen te halen door medewerkers van buiten aan te nemen: starters op de arbeidsmarkt, uitzendkrachten uit de kweekvijvers van de Belastingtelefoon en Toeslagen en zij-instromers met een aantal jaren ervaring, bijvoorbeeld in de adviespraktijk. Daarbij wordt meteen ook invulling gegeven aan het kabinetsbeleid om meer

arbeidsgehandicapten in dienst te nemen.

De instroom van nieuwe medewerkers helpt de dienst bij het verbreden van de handhavingsaanpak. Naar verwachting zullen zij na een aantal jaren bij de dienst te hebben gewerkt vaker besluiten hun carrière buiten de dienst voort te zetten. Het personeelsbestand wordt zo flexibeler. Dit draagt bij aan het vergroten van het verandervermogen van de organisatie en past prima in het streven de handhavingsregie te versterken.

Naast de instroom van nieuwe medewerkers staan de komende jaren ook nog duidelijk in het teken van de concentratiebeweging bij Belastingen. De consequenties daarvan zijn niet altijd leuk: kantoren gaan sluiten en werk wordt verplaatst, waarbij medewerkers voor de keuze komen te staan met het werk mee te gaan, of andere werkzaamheden op te pakken. Er is voor gekozen medewerkers maximale keuzevrijheid te geven. Een tweede – dienstbrede – tendens is de toenemende complexiteit van het werk en de voortschrijdende automatisering van administratieve

processen. Waar nu iedereen nog hard nodig is, zijn op termijn minder administratieve medewerkers nodig. Dit gaat voor een heel deel vanzelf als gevolg van functioneel leeftijdsontslag. Voor een deel zal in goed overleg met de betrokken medewerkers worden gekeken welke andere mogelijkheden en oplossingen er zijn.

In het Strategisch personeelsplan werd al benadrukt dat binnen de dienst een sfeer nodig is waarin medewerkers van verschillende achtergronden zich gerespecteerd en gewaardeerd voelen (inclusiviteit). Dit blijft belangrijk thema, zeker ook nu nieuwe medewerkers de organisatie binnenkomen.. Medewerkers moeten op een prettige manier met elkaar kunnen samenwerken, elk met hun eigen talenten, achtergronden, persoonlijke omstandigheden en zienswijzen. Dan versterken zij elkaar en dragen zij optimaal bij aan de resultaten van de dienst. Het creëren van de voorwaarden daarvoor is een verantwoordelijkheid van managers en medewerkers samen.

Vacaturevervulling

Het is lang geleden dat de Belastingdienst zoveel vacatures kon openstellen. De dienst doet sinds kort weer de nodige ervaring opdoen met werving en selectie en met de opvang en begeleiding van nieuwe medewerkers. Met de inrichting van het Employability Center en de Belastingacademie zijn twee belangrijke stappen gezet om door- en instroom en opleiding van zittende en nieuwe medewerkers in goede banen te leiden. Op grond van de tot nog toe opgedane ervaringen zullen werving en opleiding verder worden verbeterd.

De opvang en begeleiding van medewerkers moet vooral plaatsvinden binnen hun eigen bedrijfsonderdeel. Dit vraagt de inzet van leidinggevenden en van zittende medewerkers binnen die bedrijfsonderdelen. Zij helpen in- en doorstromende collega's hun weg in de dienst en binnen het eigen organisatieonderdeel te vinden. De HR-kolom heeft in dit traject een belangrijke begeleidende en faciliterende rol. De inpassing van Belastingdienstbrede elementen in de introductie van medewerkers die van buiten de Belastingdienst instromen, wordt uitgewerkt.

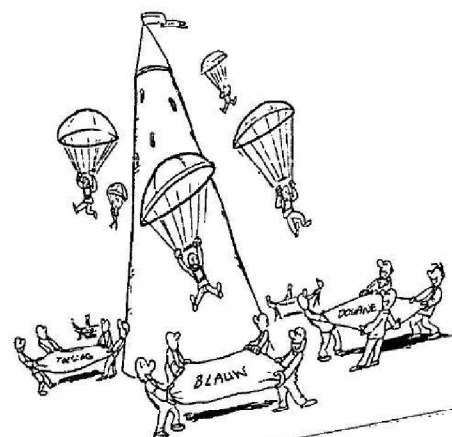
Nu zoveel medewerkers de dienst op termijn gaan verlaten, is het van belang ook werk te maken van de overdracht van bestaande kennis en kunde aan nieuwe medewerkers. Alleen zo is de komende uitstroom van zeer ervaren krachten goed op te vangen. Ook wordt in kaart gebracht wat bedrijfsonderdelen nodig hebben in termen van kennis- en opleidingsniveaus en vaardigheden. Dit inzicht is de basis voor gerichte werving van nieuwe en voor het opleiden van zittende medewerkers passend bij de toekomstige behoeften van de dienst

Managers op de werkvloer

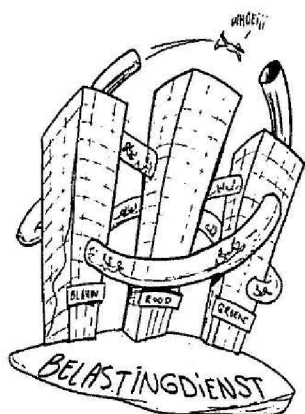
en teamleiders laten in hun eigen gedrag zien wat zij van hun medewerkers verwachten. Hun verantwoordelijkheid ligt op de werkvloer, hun focus bij medewerkers en bij de inhoud van het vak. Daarvoor hoeven zij niet inhoudelijke superspecialisten te zijn. Wel moeten zij zoveel van het werk weten dat zij voor medewerkers gesprekspartner kunnen zijn en de problemen van het werk snappen.

Teamleiders en medewerkers

Teamleiders steken hun tijd in het begeleiden van hun team en van hun medewerkers. Met hun vertalen zij de doelstellingen van de Belastingdienst naar de werkzaamheden van hun



team. En als de koers is bepaald, moet die worden uitgevoerd. Daarover zijn teamleiders met medewerkers in gesprek: wat wordt er van hen verwacht en hoe maken zij dat in de praktijk (wel of niet) waar?. Daarop spreken zij medewerkers waar nodig aan. Medewerkers hebben er recht op te weten wat er van hen wordt verwacht en welke resultaten zij moeten behalen. Dit past bij het vergroten van de professionele ruimte en verantwoordelijkheid van medewerkers. Ook sluit dit aan bij het Nieuwe Werken. Medewerkers zullen vaker niet meer vijf dagen per week acht uur per dag op een vaste kantoorplek werken, maar op locatie of thuis actief zijn. Dat maakt het nog belangrijker dat medewerkers in teamverband en op individuele basis weten wat er van hen wordt verwacht.



Ook de loopbaan van medewerkers is onderwerp van gesprek: zit de medewerker op de goede plek, welke mogelijkheden zijn er voor horizontale of verticale doorgroei, welke opleidingen horen daarbij, wat zijn de gevolgen van reorganisaties, etc., etc. Teamleiders houden medewerkers die toe zijn aan een volgende stap in hun loopbaan niet vast, omdat ze onmisbaar zouden zijn. Meer doorstroom van medewerkers tussen afdelingen en functies is in het belang van de individuele medewerker en in het bredere belang van de dienst. Dat overstijgt het belang van een enkel team en een enkele teamleider. Als omstandigheden op het werk of in de privésfeer een medewerker belemmeren in het uitvoeren van zijn of haar werkzaamheden, is de teamleider gesprekspartner om te kijken hoe daar in de dagelijkse praktijk mee om te gaan, en daar oplossingen voor te vinden. Dit past in het streven het verzuim terug te dringen met inzet van het eigenregiemodel.

Teamleiders komen in actie als zich omstandigheden voordoen die medewerkers belemmeren bij de goede uitvoering van werkzaamheden. Dat kunnen omstandigheden zijn binnen het team, maar ook omstandigheden die buiten het team, elders binnen de Belastingdienst, of zelfs buiten de dienst liggen. Teamleiders signaleren die en kijken of die zich laten oplossen. Zo nodig roepen zij daarbij de hulp in van hun

begeleiden hun teamleiders zoals teamleiders hun medewerkers begeleiden. Zij ondersteunen teamleiders bij het formuleren van de doelstellingen voor hun teams en zijn dienstbaar aan het bereiken van de gewenste resultaten. Zij zijn klankbord voor teamleiders, zoals teamleiders klankbord zijn voor hun medewerkers. Zij spreken teamleiders aan zoals teamleiders hun medewerkers aanspreken. De tijd dat en teamleiders een (groot) deel van hun tijd weg waren van de werkvloer en bezig waren met het formuleren van beleid – Belastingdienstbreed, of voor hun eigen dienstonderdeel – is definitief voorbij.

Uitgangspunt is dat en teamleiders een aantal jaren op een bepaalde plek werken. Zo raken zij vertrouwd met de medewerkers en het werk en renderen zij optimaal. Dit betekent dat bij het uitstippelen van hun loopbanen steeds de balans tussen continuïteit op de werkvloer en hun persoonlijke ontwikkeling in het oog wordt gehouden.

Lean

De Belastingdienst is in 2011 begonnen met de introductie van Lean. Met Lean wordt een voortdurende kwalitatieve verbetering van het werk beoogd. Lean legt de verbinding tussen het werk en de betekenis daarvan voor burgers en bedrijven en is een bewezen manier om

medewerkers permanent invloed te geven op hun eigen werk. De toepassing van Lean vraagt van managers dat zij intensief in contact staan met hun medewerkers. Het ondersteunt de doelstelling dat managers op de werkvloer te vinden moeten zijn en bezig zijn met het verbeteren van de uitvoering van het werk. Teamleiders hebben het voortouw als daarvoor problemen moeten worden opgelost die het eigen team overstijgen. Lean zal versneld worden ingevoerd.

Aantrekkelijke werkgever

Op korte termijn is het naar verwachting relatief makkelijk nieuwe mensen voor het werken bij de Belastingdienst te interesseren. De aantallen binnengekomen sollicitatiebrieven laten dat zien. De arbeidsmarkt is krap en een baan bij de overheid biedt zekerheid.

De vraag is of dat op termijn ook zo blijft. De arbeidsmarkt zal weer een keer aantrekken en dan moet de dienst – meer dan nu het geval is – de concurrentie aan met andere werkgevers. Dit vraagt om bezinning op wat we medewerkers in de toekomst te bieden hebben en op hoe we bij hun interesses en belevingswereld kunnen aansluiten. Ook vraagt dit om een heldere positionering van de Belastingdienst: duidelijker maken waar de dienst voor staat en wat de dienst doet, kan een positieve bijdrage leveren aan het imago van de dienst, overigens niet alleen op de arbeidsmarkt, maar ook breder in de samenleving. De nieuwe arbeidsmarktcampagne: *'Nederland kan niet zonder de Belastingdienst kan niet zonder jou'* is recent van start gegaan.

De Belastingdienst heeft alle gemotiveerde medewerkers hard nodig, zittende medewerkers die al (tientallen) jaren voor de dienst werken en nieuwe medewerkers die de komende tijd in steeds groter getale de dienst zullen binnenkomen. De dienst wil optimaal gebruik maken van de kennis en het vakmanschap van *alle* medewerkers. Dit onder het motto:

Iedere medewerker neemt zijn verantwoordelijkheid, krijgt kansen en professionele ruimte.

Handhavingsregie

- Elke burger en elk bedrijf krijgt de behandeling die hij verdient
 - Belastingdienstbreed werken onder handhavingsregie
 - Consequent communiceren over de uitgangspunten van onze aanpak
 - Werkende risicoclassificatie en effectmeting op orde
 - In individuele gevallen binnen grenzen de juiste beslissing nemen
 - Meer ruimte en scherper op resultaat
 - Kennis ontsluiten en delen
 - Vaktechniek eren
-

Handhavingsregie is het bewust kiezen welke instrumenten, in welke combinatie en met welke diepgang worden ingezet om in een bepaalde situatie verbetering in het nalevingsgedrag te bereiken dan wel goed gedrag te ondersteunen.

Met de inzet van handhavingsregie probeert de Belastingdienst over de hele linie het uitgangspunt waar te maken dat elke burger en elk bedrijf de behandeling krijgt die hij verdient. De uitgangspunten van handhavingsregie zijn inmiddels in detail uitgewerkt in de Leidraad 'Handhavingsregie in (de) uitvoering' van oktober 2012. Handhavingsregie is ook de komende jaren het centrale uitgangspunt voor het optreden van de dienst.



Bij aandacht voor fraudezaken in de media dreigt soms een beeld van een incidentgedreven aanpak. Het is aan de dienst daar een brede, op handhavingsregie gestoelde aanpak tegenover te zetten waarvan de fraudeaanpak integraal onderdeel is. Het uitgangspunt dat een grote meerderheid van goedwillende burgers en bedrijven aan hun verplichtingen wil voldoen, is valide. Daar hoort een dienstverlenende houding bij van een dienst die gerechtvaardigd vertrouwen als uitgangspunt neemt voor zijn optreden. 'Elke burger en elk bedrijf krijgt de behandeling die hij verdient' betekent dan ook niet dat alle burgers en alle bedrijven op individuele basis worden gecontroleerd. De dienst kijkt gestructureerd en systematisch naar alle belastingplichtigen.

De dienst werkt risicogericht en creëert waar mogelijk proactief een omgeving waarin burgers en bedrijven worden ondersteund en gestimuleerd om zich aan de regels te houden

en waarin de kans dat zij fouten maken zo klein mogelijk is. Daarbij wordt gebruik gemaakt van handige keuzes bij de inrichting van aangiftesoftware, goede voorlichting, het voorinvullen van informatie, aansluiting bij door de markt ontwikkelde keurmerken, samenwerking met andere overheden, etc. Bij de aanpak hoort ook dat het welbewust niet naleven van de regels niet acceptabel is en door de dienst wordt aangepakt. Zo beschermt de Belastingdienst de samenleving tegen diegenen die voor eigen gewin de regels overtreden. Door consequent vanuit deze uitgangspunten op te treden is intern en extern over het voetlicht te brengen dat de dienst op een goede en verantwoorde manier invulling geeft aan zijn taak.

Het is niet steeds eenvoudig de totale inzet te overzien en de verbanden tussen alle gemaakte keuzes in beeld te houden. Veel medewerkers leveren hun bijdrage door met een gespecialiseerd

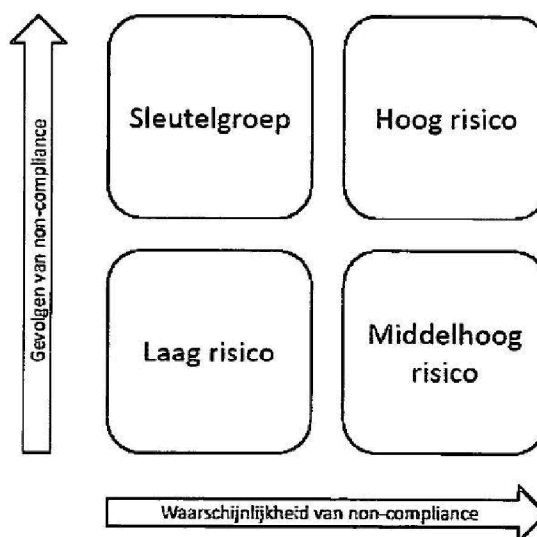
stuk van het werk bezig te zijn. In een grote organisatie als de Belastingdienst is dat ook onvermijdelijk; door te specialiseren is de dienst in staat uiterst efficiënt te werken. Toch is het vanuit het perspectief van een individuele medewerker weinig bevredigend als er geen zicht meer is op de eigen bijdrage binnen het grotere geheel. De opdracht is de inzet van handhavingsregie binnen de dienst breed gedeeld te krijgen met het besef dat ieder daar een bijdrage aan levert. Dit onderstreept het belang van de aanpak zoals hiervóór onder 'Nieuwe kansen voor medewerkers' is beschreven.

Belastingen

Particulieren. pm

Midden- en kleinbedrijf. Het MKB-segment omvat ca. 1,5 mln. **[check]** ondernemingen, waarvan ongeveer de helft ZZP-ers. De diversiteit binnen het segment is groot. Dit maakt het lastig het totale segment onder toezicht te brengen. Het is van belang dat de komende jaren wel te organiseren. Daarbij wordt het hier afgebeelde, aan de Australische Belastingdienst ontleende, kwadrantenmodel als gekozen. Voor bedrijven met een fiscaal dienstverlener wordt op basis van kenmerken van de totale klantgroep van de fiscaaldienstverlener vastgesteld in welk kwadrant de behandeling van de bedrijven uit

die klantgroep plaatsvindt. Voor elk kwadrant is een pakket van maatregelen en instrumenten beschikbaar, gericht op het bevorderen van compliance. Binnen kwadranten kan nog weer onderscheid worden gemaakt naar verschillende (sub)categorieën: high risk taxpayers kunnen bijvoorbeeld fiscaal high risk zijn, of materieel high risk, met een bijbehorende aanpak. Er geen sprake van voorkeursstrategieën, maar van belastingplichtigen die de behandeling krijgen die zij verdienen. Het MKB-segment werkt dit verder uit.



Grote ondernemingen. pm

Toeslagen

pm

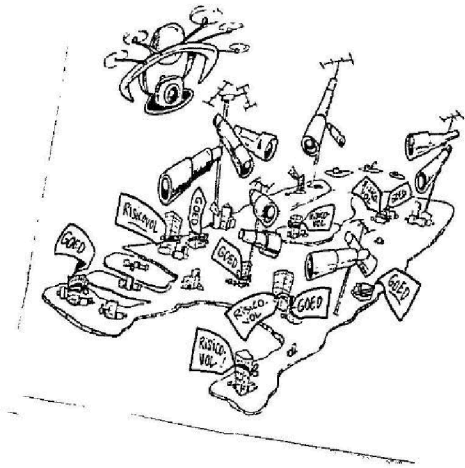
Douane

pm

Effectmeting

Sluitstuk van handhavingsregie is het in beeld brengen van de effecten van het optreden van de Belastingdienst. Daarvoor is een eerste vereiste dat al in een vroeg stadium goed wordt nagedacht over de met de doelen die de dienst bij de benadering van burgers en bedrijven wil bereiken, bij

een individuele *en* bij een groepsgewijze aanpak. Als dat helder is, is het meteen ook een stuk makkelijker om beoogde resultaten en effecten te meten. Het gaat er daarbij uiteindelijk om zoveel mogelijk bewijs te verzamelen of de gepleegde interventies hebben bijgedragen aan het vergroten van de nalevingsbereidheid van burgers en bedrijven. Het is wel zaak gewoon te beginnen met wat er aan kennis beschikbaar en beschikbaar te maken is en niet te blijven hangen in wat allemaal niet bekend is. Het verder ontwikkelen van effectmeting is de komende jaren een van de speerpunten van de dienst en cruciaal voor een succesvolle inzet van handhavingsregie.



Professionele ruimte en vakmanschap

De opdracht van de Belastingdienst is gelijke gevallen gelijk te behandelen. Het blijft wel eens impliciet dat ongelijke gevallen dus *niet* gelijk moeten worden behandeld. Het werk van de dienst is voor een groot deel te standaardiseren en te automatiseren. Toch blijven er altijd situaties die afwijken van de standaarden. Dan hebben medewerkers ruimte nodig om individuele afwegingen te maken. Ook dat is onderdeel van handhavingsregie. Is die ruimte er niet, dan dreigt standaardisatie te verworden tot letterknechterij en raken medewerkers 'gerobotiseerd'. Dat wordt door burgers en bedrijven uiteindelijk niet begrepen en doet geen recht aan de complexiteit waarin de dienst opereert.

Tegelijkertijd verwachten burgers en bedrijven dat de dienst handelt volgens de uitgangspunten van eenheid van beleid en uitvoering. Ruimte krijgen en ruimte nemen is dus niet vrijblijvend. Gemaakte individuele afwegingen moeten passen in het bredere kader waarbinnen de Belastingdienst opereert. Dat vergt inzicht in die kaders en het vermogen een goede inschatting te maken van de consequenties die individuele beslissingen binnen het grotere geheel van regelgeving, beleid en uitvoeringspraktijk kunnen hebben. Er is professionaliteit nodig om de grenzen van de vrije ruimte te kunnen inschatten. Het vergt vakmanschap om binnen die grenzen de juiste beslissing te nemen. En zonder moreel gezag komt een inhoudelijk juist oordeel niet over het voetlicht. Het noodzakelijke maatgevoel is alleen te ontwikkelen in goed onderling overleg op alle niveaus in de organisatie..

Bij het opstellen van dit Middellangetermijnplan is bewust de keuze gemaakt meer ruimte aan de bedrijfsonderdelen te geven bij de realisatie van de geformuleerde doelen. De 'actielijstjes' uit het Middellangetermijnplan 2015 ontbreken in dit plan. Dat is een voorzet voor het creëren van meer ruimte voor medewerkers en leidinggevendenden binnen de bedrijfsonderdelen. Daar hoort bij dat kritischer wordt gekeken wat de te behalen resultaten zijn en of die worden gerealiseerd. Ook hier kan de inzet van Lean een goede bijdrage leveren aan het op alle plekken in de organisatie te voeren gesprek.

Kennis

Kennis is de kurk waarop de Belastingdienst drijft. Ook voor kennis geldt dat deze in de loop van de jaren steeds specialistischer is geworden. En ook voor kennis geldt dus dat een medewerker steeds vaker nog maar een stukje van de totale puzzel heeft. Het belang van kennis ontsluiten en kennis delen neemt zo toe. Dat betekent dat bij medewerkers aanwezige kennis over bijvoorbeeld burgers en bedrijven, nalevingstekorten en succesvolle – of juist niet succesvolle – interventies in

het kader van handhavingsregie breder binnen de dienst worden gedeeld. Het betekent ook dat samenwerken, nieuwe kennis verwerven en verantwoordelijkheid nemen voor de eigen ontwikkeling steeds vanzelfsprekender zullen worden. Complexe dossiers zijn alleen nog tot een goed einde te brengen door verschillende medewerkers met verschillende specialistische kennis bij elkaar te brengen.

De Belastingdienst kent een lange traditie van een sterk ontwikkelde vaktechniek. Dat is te koesteren en verder uit te bouwen. Zonder vaktechnische kennis zou de dienst niet toekomen aan een verantwoorde invulling van professionele ruimte. Vaktechniek raakt *alle* aspecten van het werk. Het gaat niet alleen om hoogspecialistische discussies over de vennootschapsbelasting. Verantwoorde vaktechnische inschattingen bij de inrichting van bijvoorbeeld de massale processen voor de inkomstenbelasting en voor toeslagen zijn zo mogelijk nog belangrijker. Daar genomen beslissingen raken immers niet één individu, maar honderdduizenden burgers tegelijk.

Kennis raakt niet alleen de vakinhoudelijke kant van het werk. De dienst is op alle niveaus constant in contact met burgers en bedrijven. Om dat goed te laten verlopen is veel *sociale* kennis nodig. Dat gaat over de aanpak van individuele contacten tussen medewerkers en belastingplichtigen, aan de telefoon, aan de balie, in vooroverleg, etc. Het gaat ook meer en meer over massale uitingen via brieven en via de website, en over kennis van gedrag en gedragsbeïnvloeding. De basiswaarden geloofwaardigheid, verantwoordelijkheid en zorgvuldigheid blijven ijkpunt voor de manier waarop medewerkers zich opstellen en gedragen en de voor manier waarop de dienst in de buitenwereld zichtbaar wil zijn. Zo maakt de Belastingdienst waar dat burgers en bedrijven vertrouwen in de dienst kunnen blijven stellen.



Digitale Belastingdienst

- Bijna 100% elektronische communicatie met burgers en bedrijven
 - Adequate digitale ondersteuning voor medewerkers
 - Gegevenshuishouding op orde
 - Daling beheerskosten IV-landschap ten gunste van vereenvoudiging en modernisering
 - Verstevinging fundament CIE
-

De Belastingdienst wil intern en extern doorontwikkelen tot een *digitale* Belastingdienst. Het inkomende en uitgaande berichtenverkeer met burgers en bedrijven verloopt in de toekomst vrijwel helemaal langs elektronische weg. Ook de medewerkers van de dienst zullen steeds beter elektronisch worden ondersteund bij het uitvoeren van hun werk. Systemen zullen niet langer het karakter hebben van 'zoekplaatsen'. Zij bieden informatie zo aan dat burgers en bedrijven weten wat er van hen wordt verwacht. Medewerkers krijgen de informatie en analyses gepresenteerd die zij voor het uitvoeren van hun werk nodig hebben.

De afgelopen jaren zijn goede resultaten geboekt bij het op orde brengen van de informatievoorziening. De realisatie van de doelen uit dit Middellangetermijnplan stelt nog verdergaande eisen aan de IV-keten.

Digitale Belastingdienst – extern

Digitale communicatie biedt grote mogelijkheden voor verbetering van de dienstverlening aan burgers en bedrijven. De ambitie is dat zij hun zaken met de Belastingdienst digitaal kunnen regelen, zonder dat kennis van wet- en regelgeving en van de processen van de Belastingdienst nodig is. Dit laat zich in een papieren wereld niet realiseren. En de mogelijkheden zullen de komende jaren alleen maar verder toenemen. Gelijktijdig levert digitalisering een belangrijke bijdrage aan de invulling van de taakstellingen waar de dienst nog voor staat.

Burgers en bedrijven moeten op elk gewenst moment inzicht krijgen in de stand van hun aangiften, aanvragen, bezwaarschriften, betalingen, etc. Informatie over rechten en verplichtingen wordt voor burgers ontsloten op een wijze die aansluit op hun kennis en vaardigheden. Als eerste stap wordt op korte termijn de berichtenbox geïntroduceerd waarin burgers hun post van de Belastingdienst digitaal kunnen ontvangen en worden webportals ontwikkeld (mijn.belastingdienst.nl). Voor burgers die niet meekunnen in de ontwikkeling van de elektronische Belastingdienst, wordt een vangnetvoorziening ontwikkeld.

Voor bedrijven wordt het verplichte gebruik van de SBR-standaard geleidelijk uitgebreid naar meer aan te leveren stromen uitgebreid. In de architectuur wordt verankerd dat alle Belastingdienststromen via twee kanalen worden aangeboden: een basisvoorziening via het persoonlijk domein voor ondernemers en een voorziening via het SBR-kanaal voor de fiscaal dienstverleners en ondernemers die gebruik maken van commerciële softwarepakketten.



Digitale Belastingdienst – intern

Ook voor medewerkers van de dienst is een goede digitale ondersteuning van cruciaal belang. Verbetering van de digitale mogelijkheden voor burgers en bedrijven kan niet zonder verbetering van de digitale mogelijkheden voor medewerkers. De komende jaren wordt plaats- en tijdonafhankelijk werken verder mogelijk gemaakt. Daarmee zijn in het primair proces aanzienlijke efficiencyvoordelen te behalen.. De uitrol van de Digitale Werkplek Belastingdienst, waarbij de vaste PC's op de bureaus worden vervangen door laptops en ook steeds meer door tablets, is daarvoor de eerste stap.



De dienst beschikt over heel veel informatie. Die data zullen beter worden ontsloten. Ook zullen nieuwe databronnen worden aangeboord die helpen beelden van burgers en bedrijven completer te maken. Zo zal digitalisering bijdragen aan verbetering van de informatieposities van de dienst over burgers en bedrijven. Een goede informatiepositie is de basis voor de toepassing van handhavingsregie, voor de ontwikkeling van intelligence en voor effectmeting. Zonder die informatie kunnen medewerkers hun werk niet meer goed doen. De IV-keten levert de noodzakelijke voorzieningen.

Gegevenshuishouding

Gegevens vormen steeds meer de basis voor het handelen van de Belastingdienst: bij het uitwisselen van informatie met burgers en bedrijven, bij het uitwisselen van informatie met andere overheidspartijen en intern bij de inzet van handhavingsregie door medewerkers van de dienst. Het gaat daarbij in het ene geval om massale gegevens over veel burgers en bedrijven tegelijk, in het andere geval om informatie over een individuele burger of een individueel bedrijf.

De dienst beschikt over ontzettend veel gegevens. Om daarvan optimaal gebruik te kunnen maken, zullen die worden ontsloten. Daarvoor lopen drie trajecten: Midoffice om gegevens te gebruiken in portals voor burgers en bedrijven, EDW om gegevens beschikbaar te maken voor handhavingsdoeleinden en Teradata voor het uitvoeren van intelligence-analyses. Een goed opgezette gegevenshuishouding wordt van steeds groter belang voor een goede uitvoering van de taken van de dienst. Dat blijkt nog lang niet altijd eenvoudig. Ook horen daar waarborgen bij voor een verantwoord gebruik van gegevens. Daarmee moet de dienst dus hard aan de slag. De IV-keten geeft daaraan invulling, samen met de Centrale Administratie. De uitgangspunten geformuleerd door het project iBelastingdienst zijn leidraad.

Rationalisatie

Het IV-landschap van de Belastingdienst is nog steeds enorm ingewikkeld, zowel aan de applicatie- als aan de infrastructuurkant. De beschikbare budgetten gaan voor het overgrote deel op aan het in stand houden van wat er is, terwijl er ook investeringen nodig zijn voor vernieuwing. Het is duidelijk dat de bestaande systemen de dienst nog jarenlang draaiende zullen houden. Toch is er actie nodig om te voorkomen dat het in stand houden van het bestaande de ruimte voor vernieuwing steeds verder beperkt.

Om die reden worden mogelijkheden uitgewerkt om het IV-landschap stapsgewijs te vereenvoudigen, zowel het applicatielandschap als de infrastructuur ('rationalisatie'). Als nieuwe toepassingen worden ontwikkeld, of nieuwe technieken worden ingezet, worden oude toepassingen

en technieken uitgefaseerd. Gebeurt dit niet, dan wordt het IV-landschap alleen maar ingewikkelder in plaats van eenvoudiger. De inzet op rationalisatie moet een vliegwiel op gang brengen waarmee de beheerskosten omlaag gaan en ruimte ontstaat voor verdergaande vereenvoudiging en modernisering van het IV-landschap. Zo wordt een duurzame basis gecreëerd voor een betere digitale ondersteuning van burgers en bedrijven en van de medewerkers van de dienst.

Samenwerking

- Samenwerking in de genen van managers en medewerkers
 - Intensiveren samenwerking intern en extern
 - Stella in de keten en interne webcare
-

[PM concretere beelden wat we nog meer gaan doen dan er al is?]

Ketens

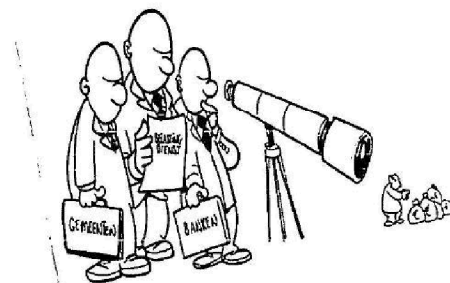
De Belastingdienst kan het allang niet meer alleen. De dienst is in de loop van de jaren onderdeel geworden van steeds langere ketens waarin met tal van partijen wordt samengewerkt. Alleen zo zijn nog antwoorden te vinden op de vraagstukken en uitdagingen waar de dienst voor staat. Om een aantal voorbeelden te noemen: inhoudingsplichtigen zijn allang niet meer alleen verantwoordelijk voor een berekening en afdracht van loonheffingen. Zij zijn ook leverancier geworden van maandelijkse loongegevens die breed in de publieke sector worden gebruikt. En de Belastingdienst is voor cruciale onderdelen van de elektronische infrastructuur afnemer geworden van Logius, dat onder meer DigiD en de overheidstransactiepoort (OTP) exploiteert.

De samenleving vernetwerkt. En dus zal het aantal samenwerkingsverbanden waarin de dienst opereert verder toenemen. De ketens waar de dienst deel van uitmaakt worden langer. Dit biedt nieuwe mogelijkheden, bijvoorbeeld bij het verzamelen en delen van informatie, bij het verbeteren van de dienstverlening aan burgers en bedrijven en bij het effectiever inrichten van het toezicht. En ook de afhankelijkheden nemen toe. Om met partners te kunnen samenwerken, moet het eigen huis op orde zijn. En het kan mis gaan als een samenwerkingspartner nog niet zover is. Kwaliteitsbewaking is daarmee niet langer een interne kwestie, maar een gedeelde verantwoordelijkheid over de hele lengte van de keten.

Samenwerking binnen de overheid

De samenwerking rond dienstverlening richt zich op het creëren van een herkenbaar en aanspreekbaar gezicht van de overheid voor burgers en bedrijven. Daarvoor hebben 15 uitvoeringsorganisaties, waaronder de Belastingdienst, hun krachten gebundeld in de Manifestgroep. De leden van de Manifestgroep werken vanuit gemeenschappelijke uitgangspunten en ambities aan verbetering van dienstverlening en eOverheid.

Ook op het gebied van toezicht en opsporing wordt op tal van terreinen binnen de overheid samengewerkt. De Douane onderhoudt nauwe contacten met tal van inspectiediensten. De samenwerking met UWV is de basis voor al het loongerelateerde gegevensverkeer binnen het fiscale en het socialezekerheid domein. Voor de FIOD is samenwerking met toezichthouders en met het Openbaar Ministerie onmisbaar. De aanpak van toeslagfraude vraagt om samenwerking met bijvoorbeeld gemeenten waar mensen die proberen ten onrechte een toeslag te krijgen door zich ten onrechte in de Gemeentelijke Basisadministratie in te schrijven. Naast de interne AntiFraudeBox functioneert inmiddels ook een externe AntiFraudeBox waarin de Belastingdienst met andere uitvoeringsinstanties samenwerkt bij de aanpak van fraude.



Binnen de rijksoverheid is de afgelopen jaren vooral veel energie gaan zitten in samenwerking op het terrein van de bedrijfsvoering, onder andere op het terrein van inkoop, van facilitaire dienstverlening binnen de rijksgebouwen, van de personeelsadministratie (Pdirekt) en van de documenthuishouding (DocDirekt). Onder meer recente fraudegevallen laten zien dat op rijksniveau een beweging nodig is waarbij ook meer de samenwerking wordt gezocht in de primaire processen.

Samenwerking buiten de overheid

Ook de samenwerking met partijen buiten de overheid wordt verder geïntensiveerd. Met horizontaal toezicht is een kader ontwikkeld waarbinnen met goedwillende belastingplichtigen en fiscaaldienstverleners afspraken worden gemaakt over de borging van kwaliteit van de door hen ingediende aangiftes. Aan de hand van de aanbevelingen van de commissie Stevens wordt horizontaal toezicht verder doorontwikkeld.

Binnen handhavingsregie is verder aan een reeks van samenwerkingsverbanden te denken die kunnen bijdragen aan bevordering van de compliance van burgers en bedrijven. Nu al wordt samengewerkt met softwareleveranciers. Met softwareleveranciers kan het gesprek worden aangegaan hoe zij kunnen bijdragen aan het ondersteunen van burgers en bedrijven en het voorkomen van fouten, met hun eigen softwarepakketten en wellicht ook in verdergaande samenwerking met de dienst. In de cloud gevoerde boekhoudingen zijn daarvoor een mooi startpunt bij de behandeling van bedrijven. Ook de inmiddels bestaande afspraken met kassaleveranciers zijn een mooi voorbeeld van de inzet van samenwerking met marktpartijen. En er kan worden gedacht aan afspraken met brancheorganisaties. De Belastingdienst zet verder in op het ontsluiten van buiten de dienst beschikbare informatie die kan worden ingezet voor dienstverlening en toezicht.

De Douane kent een lange traditie van samenwerken met het Douanebedrijfsleven. Daarin speelt mee dat effectieve controles het logistieke proces zo min mogelijk in de weg moeten staan. Initiatieven als Schiphol Smartgate leveren daaraan een duidelijke bijdrage.

Bij de ondersteuning van nietzelfredzamen blijven de samenwerkingsverbanden in het kader van de Hulp bij aangifte (Huba) bij Belastingen en de samenwerking met de Hulp- en Informatiepunten (HIP's) bij Toeslagen van belang. Huba's en HIP's fungeren als vangnet voor burgers die ook met de door de Belastingdienst geboden ondersteuning niet in staat zijn hun fiscale en toeslagenzaken zelf te regelen.

Samenwerken noodzaak

Voorzienbaar is dat de samenwerkingsverbanden waarin de dienst opereert de komende jaren alleen maar omvangrijker en intensiever zullen worden. De hiervoor gegeven voorbeelden zijn wat dat betreft slechts een kleine selectie uit reeds bestaande en in de toekomst mogelijk in te zetten vormen van samenwerking. Samenwerking raakt alle aspecten van het werk: dienstverlening, handhaving, toezicht en opsporing. Samenwerking raakt ook alle aspecten van de automatisering: gegevens, applicaties en infrastructuur. Samenwerken is niet langer een luxe maar een absolute noodzaak om het werk van de dienst goed te kunnen blijven doen. Samenwerken is daarmee ook niet meer uitsluitend iets van afspraken op het niveau van het MT Belastingdienst. Samenwerken gebeurt op de werkvloer en slaagt alleen als managers en medewerkers zich daarvan bewust zijn en daar actief aan bijdragen.

Stella in de keten/interne webcare

In de praktijk lopen medewerkers tegen problemen en belemmeringen op die zich niet op het niveau van hun team laten oplossen. Voor het oplossen van complexe problemen van burgers en

bedrijven werken binnen de dienst inmiddels succesvol de Stella-teams. Voor meer structurele problemen die burgers en bedrijven ondervinden in hun contacten met de Belastingdienst is deze aanpak uitgebreid naar Stella in de keten. Dezelfde benadering wordt de komende tijd ingezet voor het oplossen van *interne* problemen en belemmeringen. Dit past goed in de Lean-filosofie. Onderdeel van de aanpak is dat niet meer dan drie onderwerpen tegelijk worden opgepakt. Pas als een onderwerp goed is opgelost, wordt een volgend probleem bij de kop gepakt.

De dienst is met webcare de experimentele fase inmiddels voorbij. Ook intern blijken er – bijvoorbeeld op het Beeldkrantforum en op Connectpeople – vragen bij medewerkers te leven waar zij nu niet direct een antwoord op krijgen. De komende tijd wordt geëxperimenteerd met interne webcare deze vragen snel van antwoorden te voorzien.



Agenda's medewerkers en managers

Agenda MT Belastingdienst

- Wellicht citaten MT-leden opnemen?

Wat draagt de dienst bij? (2)

[PM moet nog verder worden uitgewerkt]

Aan het begin van dit Middellangetermijnplan kwam aan de orde wat de Belastingdienst met de uitvoering van de opgedragen taken bijdraagt aan de Nederlandse samenleving. Vervolgens zijn verwachtingen van burgers en bedrijven geschetst en zijn kansen en belemmeringen voor de dienst beschreven. Hier wordt de cirkel rondgemaakt: wat draagt de beschreven aanpak bij vanuit het perspectief van burgers en bedrijven en vanuit het perspectief van kansen en belemmeringen.

Nieuwe kansen voor medewerkers

Op de korte termijn worden nieuw instromende medewerkers ingezet voor Intensivering Toezicht (ITI). Zij leveren daarmee meteen een bijdrage aan de zichtbaarheid van het toezicht van de Belastingdienst bij burgers en bedrijven op de voor ITI geselecteerde thema's. Dit vergroot het evenwicht in de handhavingsregie en laat zien dat de dienst serieus werk maakt van het corrigeren bij handhavingstekorten. Ook draagt ITI bij aan het wegwerken van oude voorraden en dus het dichter werken op de actualiteit. Vanuit het perspectief van burgers en bedrijven draagt dit vooral bij aan *snelheid* en *bescherming*. Zo draagt de instroom van nieuwe medewerkers op de korte termijn bij aan het wegwerken van de belemmering *krantenkoppen fraude*. Op de wat langere termijn zullen nieuwe medewerkers overal in de Belastingdienst te vinden zijn en daar een bijdrage leveren binnen het hele werkpakket van de dienst.

Handhavingsregie

Met handhavingsregie probeert de dienst de beschikbare mensen en middelen optimaal in te zetten. Dit raakt alle aspecten van het werk van de dienst. Bij de inzet van handhavingsregie wordt rekening gehouden met en aangesloten bij de verwachtingen van burgers en bedrijven: *snelheid*, *duidelijkheid*, *juistheid*, *rechtvaardigheid* en *bescherming*. Handhavingsregie kan niet slagen zonder dat de belemmeringen: *meer zicht nodig op bedrijven*, *meer zicht nodig op effectiviteit handhaving* en *horizontaal versus verticaal* worden opgepakt en weggewerkt.

Digitalisering

De inzet op digitalisering moet het werk van de Belastingdienst over de hele linie ondersteunen. De ontwikkeling van burgerportalen draagt vooral bij aan de verwachtingen van burgers en bedrijven op de onderdelen: *snelheid*, *duidelijkheid* en *juistheid*. De meer interne inzet van digitalisering gericht op het verbeteren van de informatiepositie over belastingplichtigen en de gegevenshuishouding levert ook een bijdrage aan het waarmaken van verwachtingen rond *bescherming*. De digitaliseringsagenda moet een antwoord zijn op de nog bestaande knelpunten in de *automatisering*.

Samenwerking

Zoals beschreven, raakt samenwerking alle aspecten van het werk van de Belastingdienst. De dienst kan niet zonder samenwerking, intern en in een groot aantal ketens die zich tot buiten de dienst uitstrekken. Al deze vormen van samenwerking kunnen een bijdrage leveren aan het waarmaken van de verwachtingen van burgers en bedrijven op de terreinen: *snelheid*, *duidelijkheid*, *juistheid* en *bescherming*.

Managers op de werkvloer/Bouwen op professionele ruimte, vakmanschap en kennis

Vanuit het perspectief van burgers en bedrijven moet de resultante van de beschreven aanpak zijn dat professioneel invulling wordt gegeven aan de doelen van de dienst en aan de werkwijze en werkhouding die daarbij past. Deze beide thema's zijn dan ook in de eerste plaats ondersteunend

aan de vier hiervoor beschreven thema's. Vanuit het perspectief van burgers en bedrijven levert dit vooral een bijdrage aan *rechtvaardigheid*.
