

# informatief

# 79

maart 2015

Informatief is een uitgave van de Vereniging van Hogere ambtenaren bij het Ministerie van Financiën

## Symposium VHMf

16 april 2015

## Belastingdienst 2.015 - 2.017

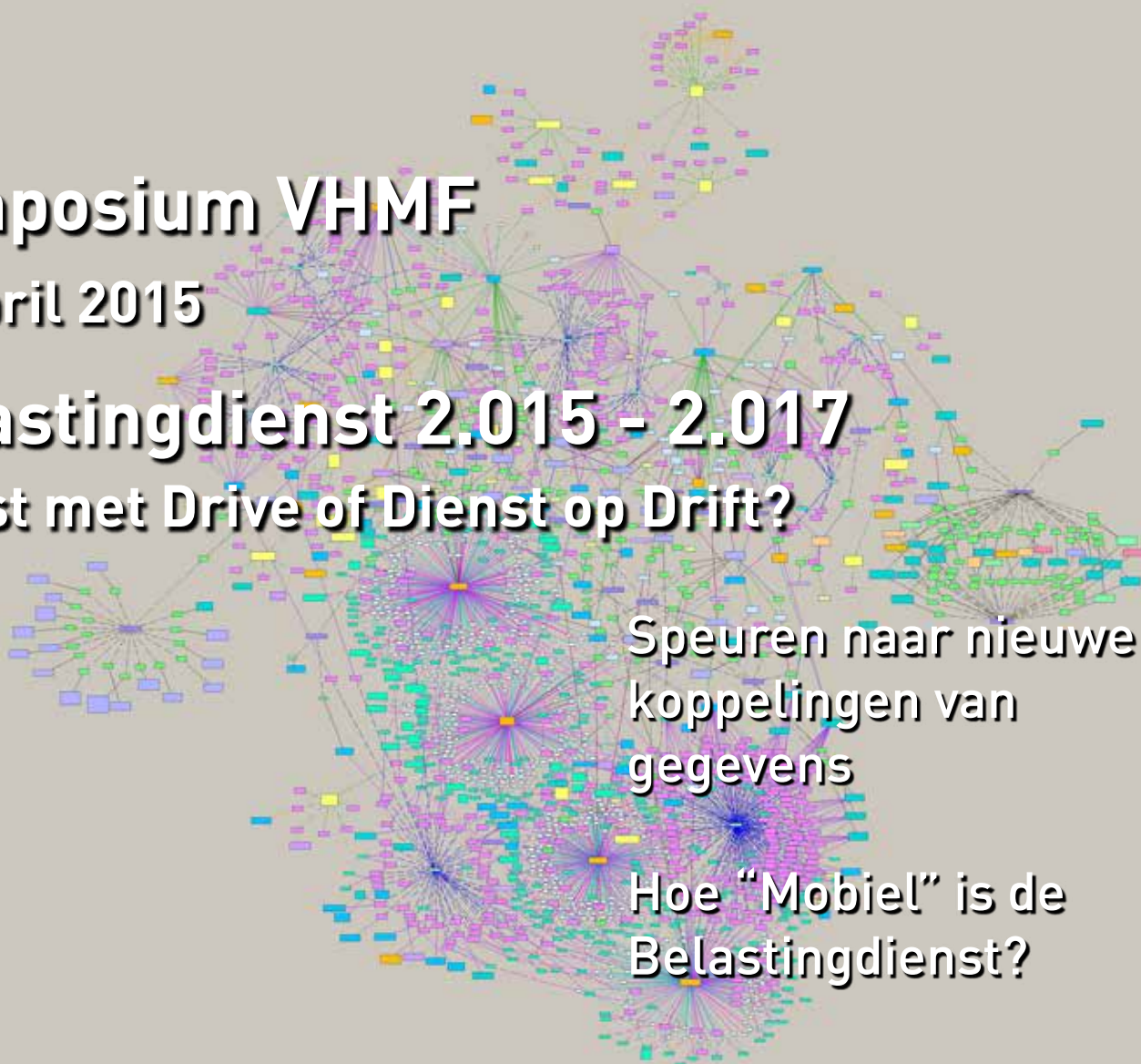
## Dienst met Drive of Dienst op Drift?

Speuren naar nieuwe koppelingen van gegevens

Hoe "Mobiël" is de Belastingdienst?

Aansprakelijke  
Adres  
Adresperiode  
Auto  
Email  
Emailperiode  
Functie  
Ip-adres  
Ip-adres nummer  
Loon2013 uitbetaald aan  
Loon2013 uitbetaald aan  
Persoon  
Telefoon  
Telefoonperiode

Aansprakelijke  
Adres  
Beëindigd persoon  
Besloten Vennootschap  
Commanditaire Vennootschap  
Email  
Functie  
Ip-adres  
Loon  
Natuurlijk persoon  
Periode  
Periode  
Stichting  
Telefoon  
Vennootschap Onder Firma  
Vereniging  
Werkgever  
Werknemer  
No Type







# Vanuit het bestuur

## Inhoud

- 03 Vanuit het bestuur
- 05 In memoriam Marius Reuvers
- 08 De symposiumcommissie, stiekem hartstikke leuk om te doen!
- 09 Werdegang eines Symposiums
- 11 Speuren naar nieuwe koppelingen van gegevens
- 14 Ketentoezicht bij de Douane
- 16 Het Nieuwe Werken
- 18 Less is more
- 19 Hoe "Mobiel" is de Belastingdienst?
- 21 Factsheet Business Information & Analytics
- 23 De zolder opruimen of duurzaam verbeteren?
- 26 Tot Slot

Sluitingsdatum volgende Informatief: 15 mei 2015

**In deze Informatief houd ik de Vanuit het bestuur kort. We hebben immers de jaar-rede om naar uit te kijken!**

**Meld u aan: 16 april te Utrecht!**

Zoals u hierna kunt lezen is ons helaas op 1 januari 2015 ons erelid Marius Reuvers ontfallen, op de gezegende leeftijd van 94 jaar. Marius was tot op hoge leeftijd zeer betrokken bij onze Vereniging, onder meer als auteur van vele fiscale "Fabels" in ons verenigingsblad Informatief.

Eerder deze week was ik aanwezig bij een leuke EP voor onze jonge leden. Het ging over het procederen, waarbij zowel het handelen ter zitting, als de gang van zaken rond een cassatieprocedure werd besproken en wat te doen om een procedure te voorkomen: mediation dus. Opvallend dat zoveel burgers op zich best met de belastingregels zouden kunnen leven, maar zich niet gehoord voelen. Gelukkig dat we mediators hebben bij de Belastingdienst, die er hard aan werken om beschadigde verhoudingen te herstellen, zonder dat op principes behoeft te worden ingeleverd.

Het verzorgen van EP's als deze is één van de taken van de VHMF als beroepsvereniging. De komende tijd houden de VHMF-regio's weer hun EP's, die we voor uw gemak hebben verzameld op onze ConnectPeople site "Vereniging van Hogere ambtenaren bij het Ministerie van Financiën". Voor de leden die geen toegang hebben tot "CP": geef uw mailadres door aan [secretaris@vhmf.nl](mailto:secretaris@vhmf.nl), dan houden we u op de hoogte.

Het bestuur van de VHMF denkt sowieso na over nieuwe en andere manieren om met u te communiceren. Wilt u Informatief bijvoorbeeld ook via de mail ontvangen, of juist niet? Laat het ons weten!

De VHMF is, als gezegd, een beroepsvereniging. Voor sommigen is dat een vreemde gewaarwording: mensen die ambtenaar zijn en zich daarnaast als vereniging "bemoeien" met zaken waar ze zich uiteindelijk ook als ambtenaar mee bezig zullen houden. Zo bevatte het Weekblad Fiscaal Recht onlangs een stuk waarin de kritiek van de VHMF op de in het wetsvoorstel "Soepel herzien" opgenomen verkortingen van de aanslag- en de navorderingstermijn als "mouterij"

werd beoordeeld. Daarnaast werd de VHMf ervan beschuldigd niet transparant te werken. In een reactie richting WFR heeft het hoofdbestuur dit laatste weerlegd en de rol van de VHMf uitgelegd.

Ook voor de VHMf geldt immers het recht van vrije meningsuiting. De Vereniging legt zichzelf daarbij de beperking op, dat bij voorkeur eerst gesproken wordt met de Staatssecretaris en/of de dienstleiding. Dat doet niets af aan het fundamentele recht op deze vrije meningsuiting. In het stuk wordt onze openheid vervolgens gekwalificeerd als chantage... Tja...

Kennelijk ziet de schrijver van het stuk bovendien niet, dat een enkele wetgevingsambtenaar op het ministerie die in opdracht een wetgevingsvoorstel in elkaar sleutelt, niet hetzelfde ambtenarenapparaat is van de bijna 30.000 belastingambtenaren, die in zo'n voorstel een aantasting zien van de mogelijkheid om hun taak uit te oefenen! Zou zo iemand net zo verbaasd zijn over een politiebond die ageert tegen een wetsvoorstel dat inhoudt dat de gemiddelde agent zijn pistool af zou moeten geven, zo vraag ik mij af.

Gelukkig blijkt bij anderen meer begrip voor het fenomeen beroepsvereniging, zie bijvoorbeeld de "Helicopterview" van prof. Roel Dekker<sup>1</sup>.

Blijft onze verbazing over het WFR, dat zo'n stuk zonder wederhoor plaatst, en over het onbegrip van de schrijver van het stuk, zelf nota bene lobbyist, die het fenomeen beroepsvereniging niet begrijpt of niet wil begrijpen.

Ook ons symposium van 16 april wordt georganiseerd vanuit onze rol als beroepsvereniging. Zoals u verder in dit exemplaar van Informatief kunt lezen kunt u daar van alles te weten komen over de vernieuwingen in het toezicht. Hulde aan de symposiumcommissie die er weer hard aan getrokken heeft om een goed symposium neer te zetten.

Als afsluiting: ik hoop u allen te zien op 16 april. Meld u op tijd aan via [www.vhmf.nl](http://www.vhmf.nl), want "vol is vol"!

Winterswijk, 1 maart 2015

<sup>1</sup> [http://www.deleerstoelen.nl/fileadmin/caop/data/Leerstoelen/Albeda\\_Leerstoel/helicopterview/Helicopterview\\_27.pdf](http://www.deleerstoelen.nl/fileadmin/caop/data/Leerstoelen/Albeda_Leerstoel/helicopterview/Helicopterview_27.pdf)

**UITNODIGING  
SYMPOSIUM VHMf**

**Belastingdienst 2.015-2.017**  
**Dienst met Drive of Dienst op Drift?**  
Donderdag 16 april 2015  
JULIANAZAAL JAARBEURS UTRECHT

# In memoriam Marius Reuvers

**De volgende tekst is uitgesproken door Pieter Swildens, voormalig Directeur bij de Belastingdienst, bij de uitvaart van Marius. De tekst typeert Marius heel mooi. Met dank aan Pieter.**

De Belastingdienst van het begin van de 70-er jaren vertoonde alle trekken van de gevestigde orde, een grote, logge overheidsorganisatie, opgebouwd volgens de principes van scheiding van de afzonderlijke belastingmiddelen en scheiding van de functies heffing, invordering en controle. Het Centraal belastinggebouw aan de Wibautstraat lag midden in de republiek Amsterdam. Een ideale plek voor aankomende hoofdbambtenaren om de maatschappijkritische opvattingen uit de studietijd in de praktijk te brengen. De daarbij horende, vaak felle discussies tussen jong en oud beleefden hun hoogtepunt in de toen nog bestaande kantine voor hoofdbambtenaren waar je nog ouderwets werd bediend.

Marius was toen technisch hoofdinspecteur vennootschapsbelasting, de gedroomde functie voor een fiscalist in overheidsdienst.

Termen als *avant la lettre*, zijn tijd ver vooruit, typeren hem, evenals smaakmaker en rolmodel. Een man met het vrije woord hoog in het vaandel; na de gebeurtenissen van gisteren realiseer je je eens te meer het grote belang daarvan. Met een brede opvatting van vakmanschap, juridisch, bedrijfseconomisch, en altijd gerelateerd aan de maatschappelijke context. Een man van de praktijk, maar ook van de wetenschap, zeker in die tijd een zeldzame combinatie.

Marius beleefde plezier aan zijn jongere collega's en zij aan hem. Altijd bereid het gesprek aan te gaan, kennis te delen, te toetsen, toegankelijk, creatief, vitaal en ook nog matineus. Voor slapen had hij weinig tijd nodig, zei hij altijd. Een ideale collega die velen van ons heeft geïnspireerd.

Als topambtenaar, hoofd van de inspectie vennootschapsbelasting en daarna directeur van 's Rijksbelastingen in Noord-Holland, heeft hij zijn liefde voor het vak, zijn vakmanschap, gecombineerd met beleidsmatig denken over ontwikkeling van mens en organisatie.

Hij stond aan de wieg van een doelgroepgerichte, integrale klantbehandeling waarbij de belastingplichtige te maken

kreeg met één Belastingdienst, met één loket.

Als voorzitter van de werkgroep vennootschapsbelasting 2000 kon hij zijn visionaire denken de vrije loop laten. Daarvoor kreeg hij ook in eigen kring niet altijd de handen op elkaar.

De inrichting van de directie Grote Ondernemingen komt direct voort uit het gedachtengoed van de werkgroep vennootschaps 2000 onder leiding van Marius. Daarmee heeft hij een onuitwisbare bijdrage geleverd aan een van de meest ingrijpende ontwikkelingen van de Belastingdienst.

De rode draad in het denken van Marius bestond uit het verbinden van organisatieonderdelen en het samenwerken van de verschillende specialisten met als doel integrale klantbehandeling.

Marius was tot op het laatste moment betrokken bij de publieke zaak. Een overheidsdienaar van het zuiverste soort die geen moment lonkte naar een positie "aan de andere kant". Met een brede belangstelling voor alle aspecten van de samenleving gekoppeld aan een duidelijke mening en altijd oplossingsgericht. Zijn A4-tjes over de meest uiteenlopende onderwerpen -hij noemde ze zelf fabels- geven blijk van zijn breedte en zijn diepte.

Nog geen jaar geleden vroeg hij zich af hoe hij het kabinet Rutte kon adviseren over een totale herziening van het belastingstelsel. In zijn ogen was dat de enige manier om een eind te maken aan de wirwar van regels die een evenwichtige belastingheffing in de weg staan.

Marius was zijn tijd ver vooruit. Hij realiseerde zich dat destijds wanneer hij na een directeursvergadering verzuchtte: "Ze hebben weer niet naar mij geluisterd." De mogelijkheid om fundamenteel bij te dragen aan de ontwikkeling van de Belastingdienst heeft hij dan ook met beide handen aangegrepen.

Zijn ideeën over vakmanschap, verbinden en samenwerken blijken nog steeds kritische succesfactoren voor profit en non-profit-organisaties.

Marius, je was een man met statuur, wars van status, een inspirerend voorbeeld voor ons allen. Wij missen je!

En Nan, wij oud-directeuren rekenen op jouw aanwezigheid bij ons jaarlijkse uitje in april, waar jullie samen nooit ontbraken. Graag ben ik dan weer je chauffeur.

# Symposium VHMF

## Belastingdienst 2.015 - 2.017 Dienst met Drive of Dienst op Drift?

16 APRIL 2015 - 13.00 u - JULIANA-ZAAL JAARBEURS UTRECHT

door de Symposiumcommissie

Het jaarlijkse symposium van de VHMF vindt plaats op donderdag 16 april 2015 in de Juliana-zaal van de Jaarbeurs te Utrecht.

Het zijn roerige tijden voor de Belastingdienst. Taakstellingen, bezuinigingen en knellende budgetten, terwijl alles op de schop gaat. Sluiting van gebouwen en concentratie van processen drukken hun stempel op het werk. Verouderde informatiesystemen zijn dringend aan vernieuwing toe om burgers en bedrijven toezicht op maat en dienstverlening te kunnen bieden. Raakt onze dienst op drift of hebben we voldoende drive om koers te houden?

Een keur van sprekers schetst vanuit uiteenlopende invalshoeken het perspectief voor de Belastingdienst voor de komende jaren. Géén utopisch vergezicht, maar ontwikkelingen die al in de steigers staan.

Onze staatssecretaris, Eric Wiebes, hebben we bereid gevonden in te gaan op de plannen die hij heeft verwoord in de Brede Agenda.

Toezicht bij Belastingen krijgt gestalte via handhavingsregie; Hans Blokpoel legt uit hoe. Het massale proces van Toeslagen steunt volgens Gerard Blankestijn in belangrijke mate op 'no touch': het ongehinderd laten verlopen van het proces, met toezicht op de uitschieters.

Spraakmakend zijn de innovaties van de broedkamer, die op de werkvloer worden geïntroduceerd. Cyprian Smits neemt ons mee in de wondere wereld van big data die sensationele resultaten biedt door het slim koppelen van bestanden; efficiënt en effectief toezicht.

De Douane heeft afgelopen jaren grote stappen gezet om de goederenstroom onder toezicht te krijgen. Pre-arrival informatie, green lanes en AEO-certificering zijn sleutelbegrippen. In haar rol van dagvoorzitter pakt de directeur Douane, Aly van Berckel, de verbinding met de 'groene kant' en route mee.

We sluiten het symposium af met een slotbeschouwing door de dagvoorzitter. Daarna krijgt uzelf tijdens de borrel alle gelegenheid om uitgebreid op dit symposium te reflecteren.

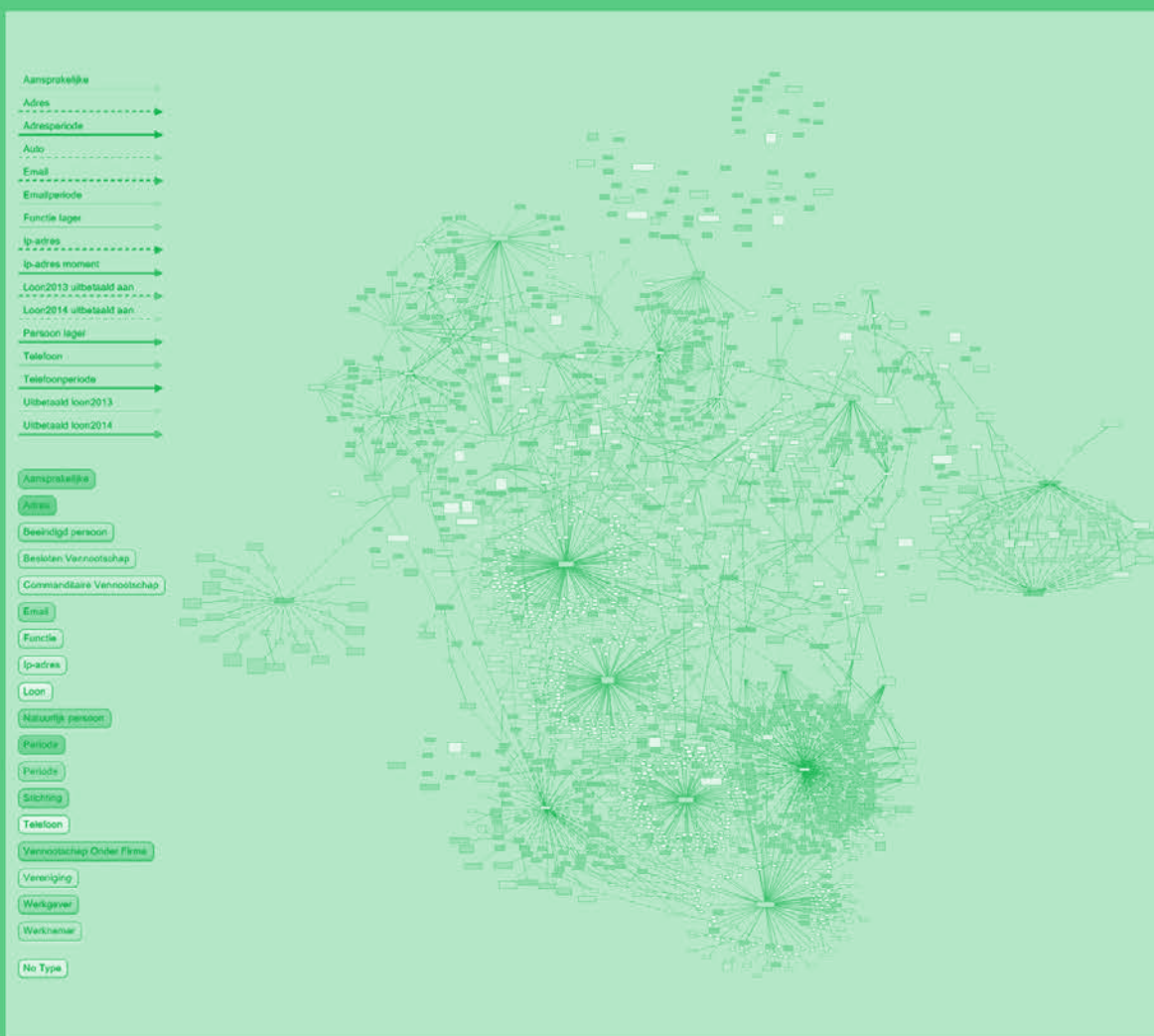
Wij wensen u een boeiend symposium!

De symposiumcommissie VHMF

### Aanmelding

Aanmelding voor leden van de VHMF en medewerkers van de Belastingdienst kan via:  
de website [www.vhmf.nl](http://www.vhmf.nl)

# UITNODIGING SYMPOSIUM VHMF



## Belastingdienst 2.015-2.017 Dienst met Drive of Dienst op Drift?

Donderdag 16 april 2015

JULIANAZAAL JAARBEURS UTRECHT

# De symposiumcommissie, stiekem hartstikke leuk om te doen!

door Fleur van Haasteren

**Het is heel vroeg in de ochtend als mijn wekker gaat. Al gapend realiseer ik mij dat ik nog een stukje moet schrijven voor de Informatief, de deadline is vandaag. Het is een drukke tijd en misschien heb ik een en ander ook wat uitgesteld. Maar nu ga ik er voor zitten; een mooie inleiding schrijven om het symposium van dit jaar te verkondigen. Ondanks het vroege tijdstip hartstikke leuk om te doen!**

Sinds drie jaar werken Yvonne Loijen en ik mee aan het organiseren van het symposium van het VHMF. Leuk en dynamisch werk om te doen. Welke ontwikkelingen zijn er binnen de dienst die wel wat extra aandacht verdienen? Welke sprekers hebben een inspirerend verhaal om te vertellen? Waar worden de Hogere Ambtenaren van het Ministerie van Financiën door getriggerd, wat houdt hen bezig? Hoe zet je een evenwichtig programma in elkaar? Vragen die elk jaar weer de kop op steken en die wij af en toe met bloed, zweet en tranen, maar zeker ook met veel lol, gezelligheid en mooie gesprekken als symposiumcommissie aangaan. Zo ook dit jaar en dat levert volgens mij weer een mooie Informatief en een prachtig symposiumprogramma op.

Dit jaar staan de ontwikkelingen binnen de Belastingdienst centraal. Want wat gebeurt er toch een hoop ons om heen. Je hoort veel halleluja-verhalen, maar ook veel kritische noten. De Belastingdienst is bezig met een enorme transitie en dit zal de komende twee jaar zeker nog wel duren. Kunt u het nog volgen? Snapt u nog wat er allemaal gebeurt? MKB ondergaat een herinrichting naar klantgebieden en integraal werken. De huidige manier van selecteren in de inkomensheffing wordt volledig op de schop gegooid. Op verschillende gebieden wordt gebruik gemaakt van datamining, de term 'big data' zingt rond. De douane werkt met green lanes en past haar controlestrategie hierop aan. Toeslagen werkt met een 'no touch'-systeem, waarbij de

computer een zelflerend vermogen heeft. We maken gebruik van broedkamers. Allemaal ontwikkelingen die de Belastingdienst verder moeten gaan brengen. Maar is dat ook zo? Dat brengt ons bij het symposiumthema: "is de Belastingdienst op drift of juist op drive"?

Donderdagmiddag 16 april nemen we u mee in een mooi programma over de ontwikkelingen binnen de dienst. Zowel Hans Blokpoel als staatssecretaris Eric Wiebes staan –ieder op geheel eigen wijze– stil bij het nu en de zeer nabije toekomst van de Belastingdienst. Gerard Blankestijn van Toeslagen en Cyprian Smits laten ons in een interactief verhaal zien wat op het gebied van data nu al mogelijk is en momenteel ontwikkeld wordt. Tevens wordt u in de gelegenheid gesteld via verschillende media vragen te stellen en kritische kanttekeningen te plaatsen bij wat er allemaal gebeurt. Tijdens de pauze en de borrel kunt u datgene wat u gehoord heeft nog eens met elkaar bediscussiëren.

Tot slot, voor u ligt een Informatief met verschillende voor u samengestelde artikelen. Een middag is te kort om alle ontwikkelingen binnen de dienst te belichten. Wij hopen dat u na het lezen van de artikelen geïnspireerd bent geraakt over diverse initiatieven binnen de Belastingdienst en hoe een en ander in elkaar grijpt. We verwelkomen u graag op 16 april aanstaande, waar we met elkaar zullen onderzoeken of de Belastingdienst nu een Dienst op drift of een Dienst met drive is...?

De Symposiumcommissie:

Fleur van Haasteren  
Paul Gunnewijk  
Wilma Kamminga  
Thijs Hellegers  
Yvonne Loijen  
Gerard Spoorenberg



# Werdegang eines Symposiums

door Thijs Hellegers

**Het lijkt zo simpel, een symposium organiseren. Je bedenkt een aansprekend onderwerp, zoekt daar enkele goede sprekers bij, een dagvoorzitter en klaar ben je. Nou, vergeet het maar!**

Elk jaar opnieuw nemen we ons voor bijtijds te beginnen met de voorbereidingen voor het symposium. Een optie op de zaal leggen we al in april vast. Zo ergens aan het einde van de zomervakantie moeten we toch wel ongeveer weten waar het over moet gaan. Liefst hebben we dan ook al wat namen van mensen die daar een boeiend betoog over kunnen houden. In het najaar werken we toe naar een sluitend programma en dan lonkt een rustig kerstreces.

Eigenlijk loopt het altijd anders. Het onderwerp bepalen blijkt keer op keer een heidense klus. Voor het tweejaarlijkse symposium met de NOB gelden andere uitgangspunten dan voor ons 'eigen' symposium. Samen met de NOB zoeken we een gemeenschappelijke noemer op het fiscaal-technische vlak, niet te controversieel, maar wel met de nodige diepgang. Zijn we als VHMF 'onder elkaar', dan zoeken we een onderwerp dat breed in de dienst leeft en interessant is voor diverse bloedgroepen. Dat betekent laveren tussen Scylla en Charibdis: niet te oppervlakkig enerzijds en niet te specialistisch anderzijds, voldoende herkenbaar voor leden bij verschillende dienstonderdelen. Een extra complicerende factor is dat we vinden dat het symposium iets moet toevoegen, mensen aan het denken moet zetten, de discussie over een vraagstuk moet aanzwengelen.

De NOB liet vorig jaar al vroeg weten liever naar het najaar te gaan met het gemeenschappelijke symposium. Na enig wikken en wegen is besloten voor ons zelf vast te houden aan de combinatie van jaarvergadering en symposium in april; in het najaar organiseren we dan samen met de NOB een EP-activiteit.

Vervolgens lag er een panklaar onderwerp – dachten we. Totdat halverwege december bleek dat realisatie daarvan in april niet haalbaar zou zijn. Lichte paniek, want waar gaan we het dan over hebben?

Toeval of niet, net rond die tijd ventileerde onze DG Peter Veld het idee van een iDeal-knop onderaan de aangifte, waarmee de verschuldigde belasting meteen betaald zou kunnen worden. En dat lijkt in de verte best wel op het kroonjuweel van de VHMF, voldoening op aangifte. Reden genoeg voor de symposiumcommissie om hierover met Peter in gesprek te gaan, op 6 januari 2015, Driekoningen dus. In de voorbespreking op dit gesprek hebben we op een rij gezet wat we terug willen zien in het symposium. Leidende gedachte is welk perspectief we de medewerkers van de Belastingdienst kunnen schetsen. Mooie vergezichten, maar hoe bereiken we die? De praktijk is toch dat we alle zeilen moeten bijzetten om de continuïteit te borgen. Zonder structurele veranderingen blijft het dweilen met de kraan open. De stroom bezwaren blijft groeien; daar moeten steeds weer extra medewerkers op ingezet worden om die te verwerken, met als gevolg dat je elders weer gaten trekt. Hoe kunnen we die stroom indammen? Het beeld dringt zich op dat we van ijsschots naar ijsschots springen om (hopelijk) de overkant te bereiken waar we weer vaste grond onder de voeten hebben. We zoeken naar perspectief voor de komende jaren, zodat medewerkers zien waar het naar toe gaat en hoe we ons werk op een goede manier kunnen doen.

Peter Veld begint met een verheugende mededeling: VOA (voldoening op aangifte) gaat er van komen! Hij plaatst wel een kritische noot bij de manier waarop de VHMF VOA heeft

**Peter Veld begint met een verheugende mededeling: VOA (voldoening op aangifte) gaat er van komen!**

gepresenteerd. In zijn beleving is daarbij te weinig aandacht geschonken aan de klippen die omzeild moeten worden, met als belangrijkste obstakel de aanpassingen die nodig zijn in de automatisering. Hoe dan ook, VOA zorgt voor een substantiële reductie van bezwaarschriften en aangiften blijven zich niet meer opstapelen. Door het wegvallen van 'soepel herzien' is de weg geëffend voor VOA.

De relatie met de belastingplichtige moet herzien worden. Dit vloeit voort uit de introductie en groei van de vooringevulde aangifte. De burger ziet nu immers dat de Belastingdienst in feite al weet hoe zijn aangifte eruit ziet. Het is dan toch een beetje vreemd als we hem nog vragen die aangifte in te dienen en die aangifte gaan beoordelen. De broedkamer experimenteert met 'big data' voor toezicht; dit gaat op termijn de uitworp IH vervangen. Gedachte hierbij is dat burgers en bedrijven permanent worden gemonitord op fiscaal relevante gebeurtenissen. Als gevolg daarvan wordt oninbaar lijden verleden tijd. Deze benadering biedt de mogelijkheid dat we bij onze dienstverlening kunnen gaan reageren op 'life events'.

**In tegenstelling tot Toeslagen kampt de IH met een starre back office. Dat is een erfenis van het verleden, waar we mee verder moeten.**

Peter Veld: "Als we het hebben over de richting die de Belastingdienst op gaat, dan kun je wel zeggen of we richting Oslo gaan of naar Rome. Bedenk echter dat onderweg allerlei keuzes gemaakt moeten worden over de te volgen route en de te overwinnen obstakels". Bij Particulieren gaat al vrijwel alles digitaal: de belastingplichtige haalt de vooringevulde aangifte op, checkt de gegevens en dient de aangifte digitaal in. Vervolgens stuurt de Belastingdienst nog een papieren aanslag. Technisch gezien hoeft dat niet meer en kan alle berichtenverkeer elektronisch verlopen. Lichtheid voorbeeld hiervoor is Toeslagen; daar is 'no touch' in combinatie met automatisch continueren onderdeel van een volledig nieuw ontworpen systeem. Uitgangspunten zijn: geen onnodig klantcontact en belastingplichtige zoveel mogelijk zelf laten doen. Het toezichtstelsel van Toeslagen is zelflerend: wat betekent dat? En hoe ziet 'no touch' er in de praktijk uit?

In tegenstelling tot Toeslagen kampt de IH met een starre back office. Dat is een erfenis van het verleden, waar we mee verder moeten. In ieder geval gaan we toezicht en transactieverwerking uit elkaar halen. Toezicht komt steeds meer los te staan van de aangifteverwerking, omdat belas-

tingplichtige permanent wordt gemonitord. Provocerend gezegd: de 100%-filosofie anno nu. Op het symposium willen we laten zien hoe je de belastingplichtige kunt volgen zonder daarbij gebruik te maken van de aangifte. Wilma Kamminga noemt als voorbeeld het NIG-project: grote hoeveelheden gegevens rond niet-ingezetenen worden verzameld, geanalyseerd en gefilterd, zodanig dat uiteindelijk die gevallen overblijven die nader bekeken moeten worden. Pas dan wordt gekeken of de gegevens matchen met de aangifte.

Banken en verzekeringsmaatschappijen hebben afgelopen jaren fikse slagen gemaakt in het gebruik van grote gegevensbestanden. Binnen de Belastingdienst experimenteert de Stafdirectie Bedrijfsvoering Belastingen, business intelligence & analytics - beter bekend als de broedkamer - met 'big data'. Tot nog toe is de aandacht vooral gericht op de invordering, maar niet noodzakelijkerwijs daartoe beperkt. Met de focus op Belastingen kunnen zij concrete voorbeelden geven van hoe het werkt.

Het denken in ketens en als logisch gevolg daarvan samenwerken met andere organisaties vormt een rode draad. Bij de VIA bijvoorbeeld leveren de banken heel veel informatie. De Douane gebruikt veel digitaal berichtenverkeer en is al heel ver met de ketenbenadering; dat komt tot uiting in de 'authorised economic operator', de 'green lane' en het gebruik van 'pre-arrival informatie'.

Peter Veld voorziet dat we het ZZP-ers gemakkelijker gaan maken zelf rechtstreeks aangifte te doen, dus zonder tussenkomst van een boekhouder; dat kan door het aanbieden van gecertificeerde boekhoudprogramma's. Dat betekent dat fiscale dienstverleners minder tijd zullen besteden aan administratie en zich meer kunnen richten op de fiscale advisering. Certificering van FD's heeft geen prioriteit; wél wordt nagedacht over het bijhouden van objectieve gegevens die een beeld geven van de nauwgezetheid van een FD en hoe een FD presteert.

Als voldoening op aangifte wordt ingevoerd, resulteert dat naar verwachting in minder bezwaren, klachten, telefoontjes etc. De vrijkomende capaciteit kan dan ingezet worden voor meer en beter toezicht; ook kan op die manier een bijdrage worden geleverd aan de invulling van de taakstelling. Inspiratie voor deze ontwikkelingen heeft Peter Veld onder andere opgedaan in Denemarken en Canada. De ervaringen van Denemarken maken duidelijk dat het goed werkt als je niet van bovenaf alles dichtregelt, maar de ruimte biedt om met een plan te komen. Canada werkt al geruime tijd met een berichtenbox. Een kijkje over de grenzen kan heel inspirerend werken.

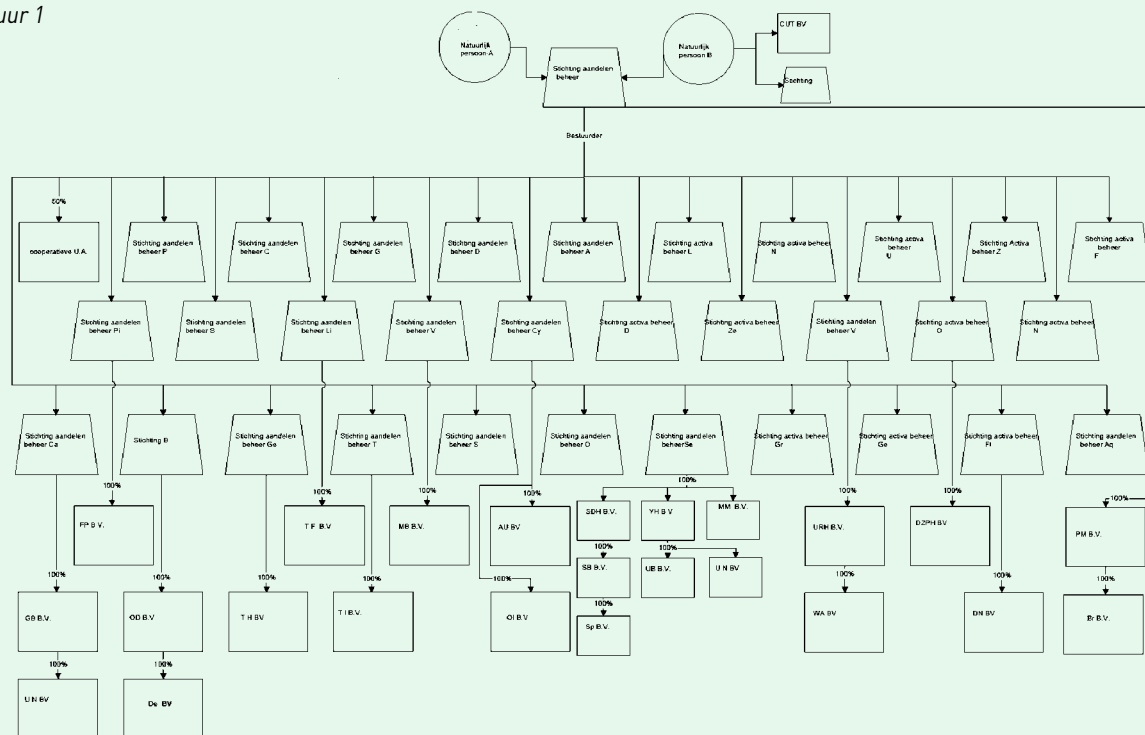
Hoe onverwacht en vreemd het ook klinkt, aan het slot van het gesprek met Peter Veld hadden we opeens het symposium in de steiggers staan. Al pratende en discussiërende ontstond een redelijk scherp beeld van de items die aan de orde moeten komen en wat we met het symposium willen bereiken. En voor wie de analogie met Driekoningen zoekt: was daar niet sprake van een ster die plotseling de weg wees?

# Speuren naar nieuwe koppelingen van gegevens

door Mari van Noort, Marcel van Mackelenbergh en Joost Marée

In de moderne wereld van ICT en massamedia is het steeds meer normaal dat systemen aansluiten bij of uitgaan van de gedragsvoorkeuren of relaties van de gebruiker van het medium. Dit betekent dat de gedragingen, de contacten en de relaties van de gebruikers van de multimedia bekend zijn, bewaard kunnen worden en in sociogrammen kunnen worden weergegeven.

Figuur 1



Het zou vreemd zijn als deze ontwikkelingen aan de Dienst voorbij gaan zonder dat daar iets mee gedaan wordt. Dat het niet zomaar geregeld kan worden en ook nogal wat voeten in aarde heeft voordat dit echt operationeel kan worden ingezet moge duidelijk zijn. Bovenstaand voorbeeld uit de pilotcasus laat die complexiteit goed zien. Dat de wereld echt veranderd is en daarmee ook ons werk is hiermee ontegenzeggelijk aangetoond.

Bovenstaand 'concernschema' is gemaakt door een collega. Vele uren noeste arbeid zijn opgegaan in het opruimen van akten bij de Kamer van Koophandel en het in kaart

brengen hiervan. In deze entiteit bleken bij onderzoek genoeg alle vormen van fraude voor te komen zoals bankfraude, vastgoedfraude, carrouselfraude, faillissementsfraude, HIR-fraude, platte omzetbelastingfraude, loonheffingenfraude en autofraude. De door deze collega gepleegde investering om met het zweet op zijn voorhoofd een 'concernschema' op te stellen heeft uiteindelijk gehopen doel te treffen.

We hebben in dit soort casuïstiek te maken met een verhuulingsstructuur waarbij door stapeling geprobeerd wordt een zo diffuus mogelijk beeld te creëren. Dit 'concern' bleek

dan ook te zijn uitgesmeerd over vijftientig verschillende entiteiten binnen zeven verschillende regio's.

Eén van de doelstellingen van de Belastingdienst is het voorkomen dat (potentiële) fraudeurs überhaupt in de systemen worden opgenomen. Mocht dit toch onverhoopt gebeuren dan moeten deze zo snel mogelijk via een subjectgerichte aanpak gedetecteerd en in behandeling worden genomen teneinde schade te voorkomen (ook wel genoemd de red lane). Dus ook dit soort structuren dient door ons te worden aangepakt... Maar wie heeft hiervoor nog de tijd en het overzicht?

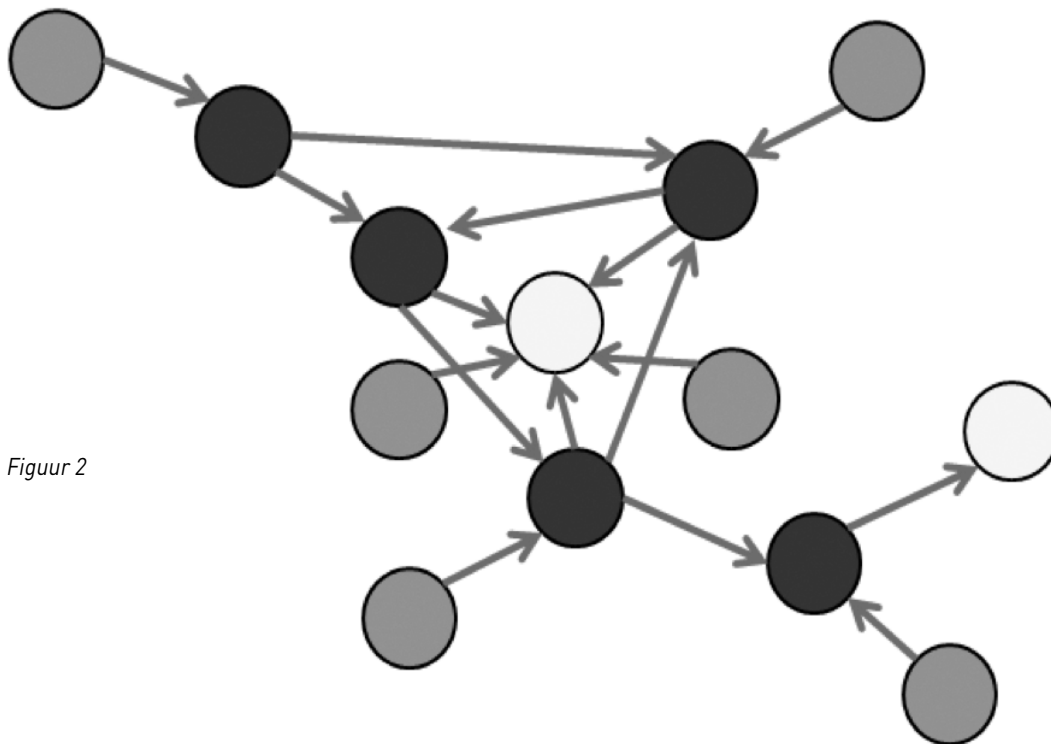
Binnen LTO (Landelijke Toezicht Organisatie/EHI i.o.) waren de schrijvers van dit artikel (Joost en Mari) al enige jaren bezig om aan deze doelstelling uitvoering te geven. Zij stelden vast dat om fraude te voorkomen en aan te pakken het van wezenlijk belang is dat gewerkt wordt in de actualiteit en op basis van actuele databestanden. Met behulp van intelligence en profiling ontwikkelden zij een meer systematische subjectgerichte fraudeaanpak.

Helaas bleek er echter geen koppeling mogelijk tussen het subject en mogelijke relaties opgenomen in het Handelsregister. In samenwerking met Marcel van Mackelenbergh, werkzaam bij B/CA, bleek dit echter wel mogelijk. Met behulp van een collega maakte hij een model, zie Figuur 2.

**We hebben te maken met een verhullingsstructuur waarbij door stapeling geprobeerd wordt een zo diffuus mogelijk beeld te creëren.**

Hierbij wordt gebruik gemaakt van speciale tools waardoor het Handelsregister KvK kan worden ontsloten en het mogelijk wordt om alle bestuurders- en 100% aandeelhoudersrelaties direct inzichtelijk te maken.

Bij het eerdergenoemd concernschema is het inmiddels gelukt om een overzicht te krijgen van de relaties binnen het Handelsregister. Door te combineren met andere bestanden geeft dit een enorme boost aan de subjectgerichte aanpak.

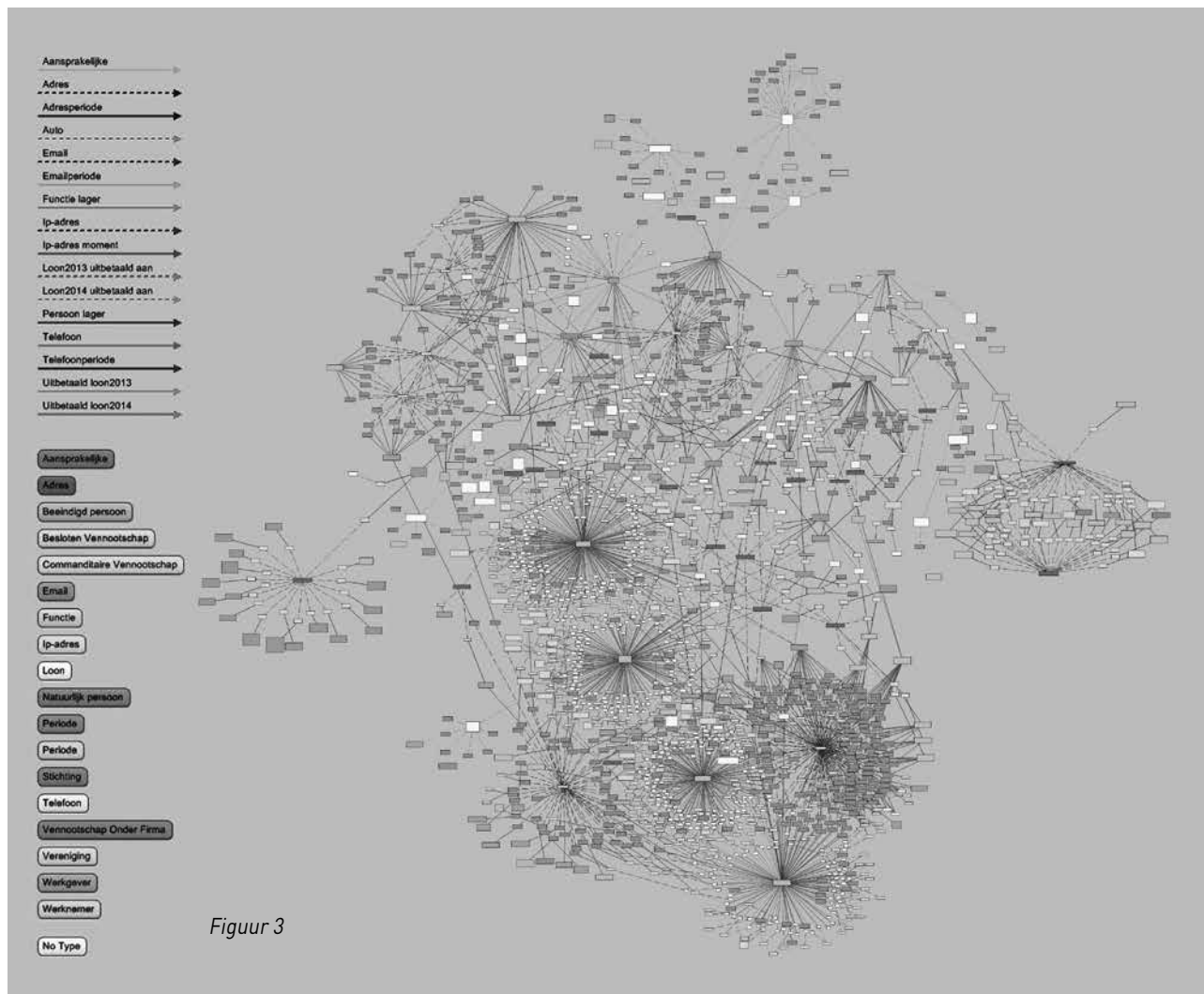


Figuur 2

De data bevat alle beginpunten en eindpunten van relatie-ketens. Een persoon is een beginpunt als er geen enkele persoon is die iets voor het beginpunt doet. Een persoon is een eindpunt als het eindpunt voor geen enkele persoon wat doet.

Beginpunten worden aangegeven met ●, eindpunten met ○

Deze relaties zijn bijna voldoende om alle netwerken in het HR te zien.



Figuur 3

Ook is het mogelijk om twee verschillende subjecten in te voeren waarbij een tool nagaat of er mogelijk een verbinding is tussen deze subjecten.

De mogelijk fraudeur/constructeur kent één zwakke plek: voor het opzetten van zijn verhulling heeft hij contact met de wereld om hem heen nodig, ook al is het dan indirect. Deze contacten vormen relaties met de te onderzoeken persoon. Door de data te verzamelen over die wereld en over die relaties kan een beeld worden verkregen van het netwerk waarbinnen iemand zich beweegt. Dit wordt weergegeven in Figuur 3.

Met de tools die dit alles in beeld brengen is het mogelijk om inzicht te krijgen in de persoon en zijn netwerk. Dat kan zijn via een telefoonnummer, een ip-adres, een auto of een uitbetaling, direct of indirect. Ook belangrijk is dat deze informatie direct in een goed leesbare visualisatietool wordt weergegeven.

Op dit moment gebruikt LTO/EHI deze tools nog in een laboratoriumomgeving. Echter met name ten behoeve van veelplegers en voor de risicomeldingen van TRACK (onderdeel van justitie) worden deze tools nu al ingezet. Daarnaast zijn er inmiddels een aantal projecten (o.a. van de

Coördinatiegroep Constructiebestrijding) die gebruik van deze tools maken en enthousiast zijn.

Dit is een zeer innovatief product waardoor het mogelijk is om in luttele minuten een (relatie) overzicht van een subject te krijgen. Dit terwijl Belastingdienstmedewerkers op dit moment hier vele dagen mee kwijt zijn en dan nog geen volledig overzicht hebben. Van belang is om duidelijk te hebben dat dit niet het uiteindelijke werk vervangt. Je zult zelf als professional moeten blijven nadenken en bij het opstellen van het overzicht je bewust moeten zijn van de door jou gemaakte keuzes. Maar doordat er een overzicht geboden wordt, leidt dit automatisch tot inzicht. Dit inzicht is van belang om uiteindelijk de keuze te bepalen of en op welke wijze een casus efficiënt kan worden aangepakt. Dit alles uiteraard binnen de kaders van handhavingsregie.

# Ketentoezicht bij de Douane

door Frank van Wuijckhuise en Rob Roodenrijs

**De Douane houdt toezicht op goederen vanaf het moment dat de goederen het gebied van de EU binnenkomen tot het moment dat deze goederen het gebied van de EU weer verlaten of dat de goederen “in het vrije verkeer van de EU worden gebracht”, populair gezegd: worden ingevoerd.**

De Europese wetgeving, de Verordening van de Raad no. 2913/92, ook bekend als het Communautair Douane Wetboek CDW, kent hiertoe een stelsel van douaneregelingen en formaliteiten (veel specifieke bepalingen zijn in andere verordeningen opgenomen).

Dit toezicht wordt wettelijk vormgegeven door de goederen gedurende het toezicht onder het stelsel van douaneregelingen te brengen en te houden. Er zijn acht douaneregelingen waarbinnen iemand verschillende handelingen kan doen:

- In het vrije verkeer brengen;
- Douanevervoer;
- Douane-opslag ;
- Actieve veredeling (iets doen met goederen in de EU);
- Behandeling onder douanetoezicht;
- Tijdelijke invoer;
- Passieve veredeling (iets laten doen met goederen buiten de EU);
- Uitvoer.

Bij uitvoer komen de goederen onder een regeling doordat een persoon een douaneaangifte doet, in de voorgeschreven vorm en op de voorgeschreven wijze, en zo de douane aangeeft wat hij met de goederen wil gaan doen. Als hij de regeling wil afsluiten doet hij ook een aangifte, zo is aansluiting te zien tussen verschillende elkaar opvolgende regelingen.

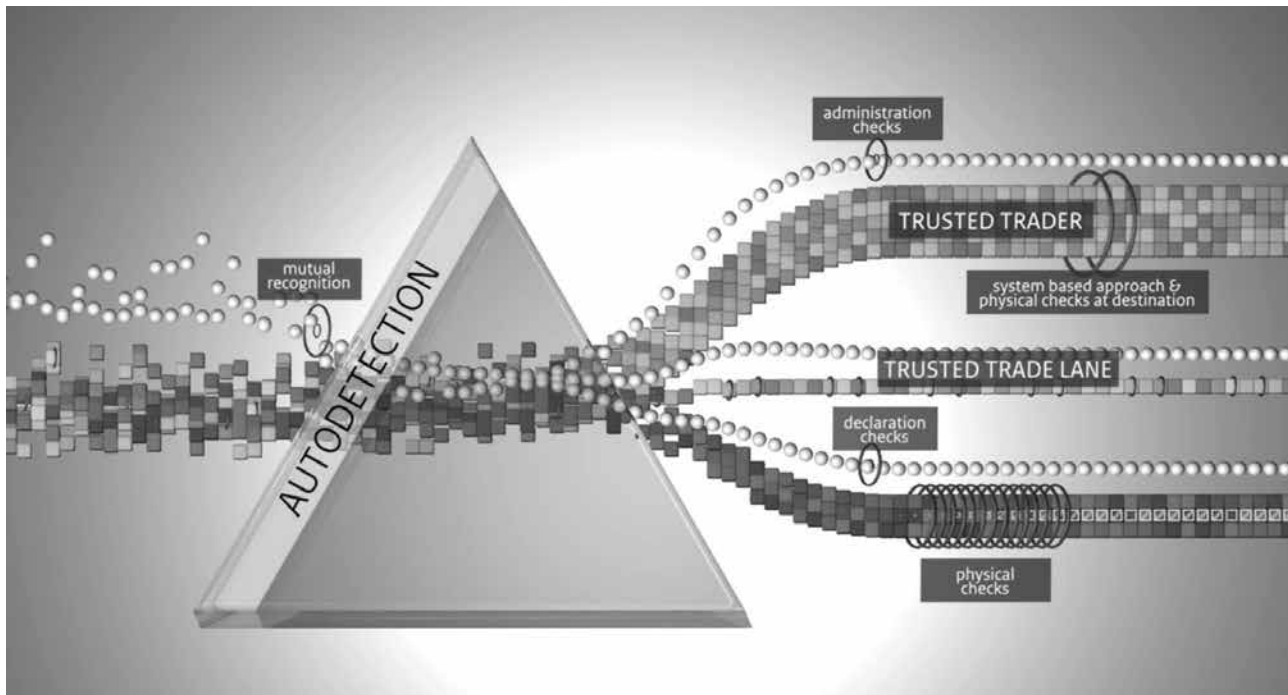
Het toezicht start echter al eerder: het CDW schrijft voor dat alvorens de eerste (summiere) aangifte kan worden gedaan van tevoren al een vooraanmelding van de goederen

moet worden gedaan. In geval van aanvoer per schip: aanmelding van de goederen:

- containers: ten minste vierentwintig uur voor het laden in de haven van vertrek;
- stort-/stukgoederen: ten minste vier uur voor aankomst in de eerste haven van de EU.

De summiere aangifte bij binnenkomst moet een duidelijke en voldoende nauwkeurige omschrijving van de goederen bevatten om identificatie door de Douane mogelijk te maken.





### Aankomstmelding schip

Van het binnenkomende schip moet bij het douanekantoor van binnenkomst een elektronische kennisgeving worden gedaan van de verwachte aankomsttijd (ETA: Estimated Time of Arrival). Dan weet de Douane wanneer de goederen onder hun toezicht gaan vallen.

Betrokkenen in een keten kunnen opeenvolgende handelaren/eigenaren zijn of dienstverleners die deze handelaren vertegenwoordigen. Zij zijn meestal niet de eigenaar. De verschillende douaneregelingen bepalen wat je met de goederen mag doen: vervoeren, opslaan, bewerken. Zolang de goederen onder een douaneregeling vallen worden de goederen aangeduid als "Douanegoederen".

Dat betekent dat alle claims - financieel de invoerrechten, accijnzen, omzetbelasting en de niet-financiële aspecten bij invoer zoals Veiligheid (veilige producten), Gezondheid (betrouwbare medicijnen), Economie (geen nagemaakte goederen), Milieu (geen radioactief materiaal) - nog door de Douane uitgevoerd moeten worden.

Op degene die de aangifte doet rust de plicht aan te tonen dat de goederen de bestemming (de opvolgende douaneregeling) hebben bereikt "de aanzuivering" en dat de inhoudelijke aspecten van de aangifte juist zijn. Bij niet-zuiveren of onjuiste aangifte draagt de aangever de gevolgen. In de commerciële contracten (bijvoorbeeld een vervoersovereenkomst) moeten de handelspartners regelen in hoeverre gevolgen kunnen worden afgewenteld.

### Invulling middels AEO (Authorized Economic Operator)

Voor veel douaneregelingen geldt dat deze ook op een vereenvoudigde wijze uitgevoerd kunnen worden. Bedrijven kunnen een vergunning aanvragen om op deze vereenvoudigde wijze te kunnen werken. Hiertoe moet een bedrijf dan wel aan bepaalde organisatorische en administratieve eisen voldoen.

Daarnaast kan een bedrijf een verzoek doen om AEO-gecertificeerd te worden. Na onderzoek wordt dan vastgesteld dat het bedrijf voldoende administratieve, organisatorische en fysieke waarborgen biedt voor een compliantie omgang met de regelgeving rondom de douanegoederen.

Het AEO-certificaat heeft EU-brede werking en werking voor verdragspartners van de EU. Ook andere landen kennen zulke regelingen. Zo kent Amerika het C-TPAT (Customs and Trade Partnership Against Terrorism). Sinds 2012 is sprake van wederzijdse erkenning van deze statussen.

Als de goederen binnen een AEO-gecertificeerde keten zijn gebleven (ook aangeduid als "green lane") is het voordeel bij uitvoer dat in het land van bestemming (bijvoorbeeld USA) een lichter en of sneller controleregime van toepassing is.

Omgekeerd kan bij binnenkomst in de EU een zending uit een dergelijke stroom uit bijvoorbeeld de USA of Japan ook in een lager risicoprofiel vallen.

### Handhavingsvisie Douane: 'Grensverleggend'

Zoveel mogelijk controleren aan de buitengrens door inzet van technische hulpmiddelen als scanners en detectiepoorten. Daarnaast zo veel mogelijk geautomatiseerde controles op de bijbehorende datastroom (aangiften).

Doel is zoveel als mogelijk goederen deel uit te laten maken van een gecertificeerde goederenstroom.

Qua binnenkomst weten dat de douane in het land van verzending al bepaalde waarborgen biedt, bij ontvangst weten dat verdere logistiek via AEO-gecertificeerde bedrijven loopt. Die goederen kunnen dan sneller naar het binnenland worden vervoerd en op basis van een lagere risico-inschatting waar nodig in de controle worden betrokken.

De overblijvende goederenstroom, van onbekende bedrijven, krijgt dan verhoogde aandacht. De controle op deze goederenstroom dient zoveel mogelijk aan de buitengrens plaats te vinden.

# Het Nieuwe Werken

door Trix Hofman

## Youssef Boutachekourt, programmamanager van Het Nieuwe Werken (DGBel) aan het woord: Word jij regisseur van je eigen werk?

**Youssef Boutachekourt. Een mooie, bijna melodieuze naam. Straks zit hij bij me aan tafel, wat maakt dat ik nu meer van hem wil weten. Nieuwsgierig als ik ben, zoek ik op ConnectPeople naar zijn profiel. Ik zie zijn foto verschijnen en klik op het tabblad 'achtergrond'. Daar lees ik de volgende inspirerende tekst...**

'Als programmamanager van Het Nieuwe Werken ben ik bezig om de Belastingdienst aan te laten sluiten op de veranderingen in onze omgeving. De maatschappelijke en technologische ontwikkelingen hebben een enorme impact op onze werkomgeving, onze werkstijl en sterker nog: onze werkbeleving. Met veel gedrevenheid stimuleer ik iedereen om de manier van werken die past bij de dag van vandaag en morgen vorm te geven binnen onze organisatie. Deze persoonlijke gedrevenheid vloeit ook voort uit mijn wens om vooral mee te gaan met de mogelijkheden die deze tijd met zich meebrengt en daarmee continue te blijven (samen)werken aan verbetering.'

### Meer dan alleen thuiswerken

Dat klinkt dynamisch! De energie spat van het scherm af en werkt aanstekelijk. Zoals Youssef overkomt op zijn profiel, zo blijkt hij in het echt ook te zijn. Enthousiast, energiek en gedreven. Vanaf het moment dat we elkaar de hand schudden tot het moment van afscheid vertelt hij vol passie over zijn werk: "Vanaf 1 augustus 2012 ben ik actief als programmamanager Het Nieuwe Werken, vanuit DGBel. Het beeld wat mensen hebben bij HNW is al snel: thuiswerken. Alleen is het zo veel meer dan dat, het gaat over een nieuwe werkstijl: digitaal -, flexibel - en resultaatgericht werken. Dit zijn de drie ankers van HNW."

### Wat betekent HNW?

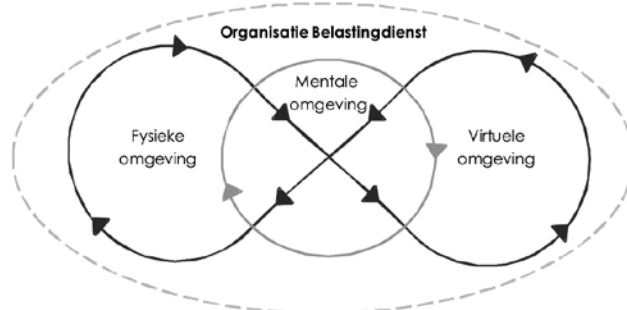
"Als eerste staat het werk centraal. Je bedenkt hoe je je werk nog slimmer kan organiseren en uitvoeren dan je voorheen deed. Je houdt de focus op resultaatgerichtheid. Je werkt zoveel mogelijk digitaal, papierloos, online. Fysiek

aanwezig zijn is geen noodzaak meer, je kan nu kiezen tussen diverse mogelijkheden om in co-creatie met elkaar - digitaal- samen te werken. Dat is zoveel efficiënter dan we gewend zijn! Medewerkers worden in de gelegenheid gesteld eigen verantwoordelijkheid te nemen en dat vraagt een nieuwe manier van aansturen. Naast digitaal werken zijn dat zelfs doelstellingen binnen de Middellange Termijnplanning (MLTP)."

### Het belang van de Belastingdienst

"Dat is heel simpel. We willen als organisatie modern en efficiënt zijn. Meegaan met de tijd. Daar staan we voor! Technologische ontwikkelingen volgen elkaar op in hoog tempo, we zitten midden in een digitale revolutie. Burgers en bedrijven verwachten van ons dat we onze vorm van dienstverlening en toezicht aanpassen aan deze tijd. Als organisatie speel je hier op in. De maatschappelijke ontwikkelingen op de arbeidsmarkt maken dat een potentiële sollicitant steeds meer eisen stelt aan een organisatie. Er wordt een beroep gedaan op haar flexibiliteit, er moet ruimte zijn voor ontwikkeling van de (potentiële) medewerker. Bedrijven concurreren met elkaar, de Belastingdienst gaat hier in mee. We willen een aantrekkelijke werkgever zijn en blijven."

Integrale visie Belastingdienst op HNW:



### Is jouw leven veranderd sinds HNW?

"Als ik vroeger ging werken, dan betekende dat: reizen naar kantoor. Zeventig kilometer (enkele reis). Eenmaal aangekomen op de werkvloer stapte ik in de lift. Mijn reis zette



zich voort, steeds een verdieping hoger. Ik nam plaats aan mijn bureau en pas dan had ik het gevoel: "Mijn werkdag is begonnen." Als ik nu 's ochtends wakker word, kan ik direct al de keuze maken om te werken. Dat doe ik dan ook. Dat is de nieuwe logica: niet langer 'naar het werk' maar 'aan het werk'. Deze ontwikkeling heeft een grote consequentie voor onze organisatie. Het is een enorm verschil met vroeger. Het heeft een forse impact op de medewerker. Maar het vraagt ook veel van het management. Ik ben zelf manager geweest, zes jaar lang. De mindset staat vaak nog op controle. Je bent gewend te sturen op aanwezigheid. Ogen-schijnlijk heb je zicht op wat je medewerkers doen. Alleen is dat feitelijk natuurlijk niet zo. Het draait om vertrouwen. Het vraagstuk voor een leidinggevende is: hoe kan ik de controle loslaten en vertrouwen geven, maar toch sturen op resultaat? Dat is soms een zoektocht. Want hoe behoud je de verbinding met je medewerkers? Fysieke aanwezigheid is niet langer noodzakelijk. Het vraagt van de manager een actievere rol om de cohesie tussen hemzelf, de medewerker en het team te waarborgen. Voor het slagen van HNW moet een manager in staat zijn om zijn team 'mee te nemen'."

**Met veel gedrevenheid stimuleer ik iedereen om de manier van werken die past bij de dag van vandaag en morgen vorm te geven binnen onze organisatie.**

### Eigen regie geeft energie

"Resultaat, ruimte, vertrouwen... en loslaten. Deze begrippen vormen de kern van HNW. De medewerker is steeds meer in staat om zelf te bepalen hoe hij werkt; vroeger bepaalde de manager dit vooral. Als je destijds teamoverstijgend wilde samenwerken, dan was dat bij wijze van spreken een managementvraagstuk. Dat kun je je nu niet meer voorstellen. Binnen de Belastingdienst werken vakvrouwen en -mannen. We spreken nu van een persoonlijk leiderschapsmodel. De managers gaan minder sturen op het 'hoe' en faciliteren de medewerker zo dat hij zijn werk optimaal kan uitvoeren. Stimuleer hem om eigen regie te nemen. Daar krijgt hij energie van!"

### Is HNW voor iedereen?

"Ja. De functie staat namelijk niet centraal, maar de activiteiten. Het gaat er om hoe je je werk zo slim mogelijk organiseert, zoals hoe je (digitaal en/of fysiek) informatie uitwisselt, communiceert, kennis deelt en ideeën genereert. Flexibel en resultaatgericht werken kan bij productiemedewerkers zelfs makkelijker zijn dan bij kenniswerkers omdat de werkprocessen gestandaardiseerd zijn en de te behalen resultaten makkelijker te definiëren zijn. Voor de medewerker is het dan helder wat er van hem of haar verwacht wordt. Daarmee heb je prima randvoorwaarden om tijd- en plaatsonafhankelijk te werken. De keuze van de medewerkers om fysiek bij elkaar te komen krijgt dan meer betekenis dan voorheen, zoals bijvoorbeeld om elkaar te inspireren, begeleiden of aan te spreken."

### Tips

"Stel jezelf de vraag wat je wil bereiken met HNW. Het nut en de noodzaak moet je helder zien te krijgen en daar duidelijk en consistent in zijn. Lean heeft al een goede basis gelegd en vormt met HNW een combinatie die goud waard is. Met Lean proberen we onze werkprocessen voortdurend te verbeteren. HNW sluit hier naadloos op aan omdat het leveren van klantwaarde (resultaat voor burgers en bedrijven) ook centraal staat bij het HNW. Lean en HNW doen een groot beroep op de eigen verantwoordelijkheid en het vakmanschap van onze medewerkers. De vraag die je jezelf altijd moet stellen is: heb ik vandaag mijn resultaten behaald, en hoe kan ik dat morgen slimmer doen?"

Zoals eerder gezegd heeft het voor leidinggevendenden ook allemaal te maken met loslaten en vertrouwen. Je kan het vergelijken met het hebben van kinderen, die opgroeien en zelfstandig worden. Er komt een punt dat je ze omwille van hun eigen ontwikkeling los moet laten. Dat doet soms pijn, gaat met vallen en opstaan, alleen weet je dat het de enige manier is om hen te laten slagen in het leven. Ze moeten het zelf doen en je helpt en steunt waar je kunt. Zo werkt het ook tussen manager en medewerker. Ondersteun en faciliteer de medewerker om zijn/haar vakmanschap volledig tot recht te laten komen."

### Consequenties

"Het werken bij onze organisatie wordt alleen maar boeiender. Ik zie om me heen medewerkers die nog enthousiaster worden, omdat er nu middelen zijn die het werken leuker en interessanter maken. Die beweging zie je ook bij Lean. Je krijgt meer vrijheid, meer eigen verantwoordelijkheid. Je kan privé en werk beter combineren. Samengevat zijn medewerkers enthousiaster en gemotiveerder omdat ze in een organisatie werken die modern is en met zijn tijd meegaat."

# Less is more

door Agaath Cleyndert, waarnemend directeur B/CAO

**Soms vraag je je af of de manier waarop wij met burgers en bedrijven omgaan nog wel van deze tijd is. Papieren formulieren van vele pagina's met vaak onbegrijpelijke vragen en toelichtingen. Weken wachttijd voordat je vervolgens een reactie of beschikking krijgt. Ambtelijke en juridische taal die kil overkomt en voor velen niet goed te volgen is. En dat terwijl de burger bij vele andere bedrijven en instellingen als klant steeds meer gemak en snelheid ervaart. Een referentiekader waar wij bleek bij afsteken.**

Nu kun je zeggen: wij zijn geen commerciële instelling, ons hoofddoel is niet klanttevredenheid. We zien dan voor het gemak even over het hoofd dat in de Brede Agenda vermeld staat dat we ons willen doorontwikkelen tot Service Organisatie. Maar zelfs dan zou je iets willen veranderen aan de wijze waarop we burgers en bedrijven benaderen. Immers, processen die voor hen ingewikkeld zijn, leveren ook administratief veel werk en kosten op. Alle vragen die we stellen moeten we ook ergens verwerken, inscannen en/of invoeren in onze systemen. Alle keren dat de burger er door onze onbegrijpelijke taal niet uitkomt, belt hij of zij de Belasting-telefoon. Om nog maar te zwijgen van de kilometers papier die we verbruiken. Hoeveel zinniger dingen zouden we met die capaciteit en dat geld kunnen doen!

Om dit aan de orde te stellen heb ik op de laatste Top 150 bijeenkomst aandacht gevraagd voor een aanpak die mijn vorige werkgever, ING Bank, heeft gekozen om haar klantprocessen rigoureus te versimpelen. Onder de titel: Less is More.

Alle klantprocessen worden onderworpen aan een set van tien heldere principes die zover mogelijk worden doorgevoerd. Hoofddoel is de klanttevredenheid te verhogen, maar wenselijk bijeffect is een flinke efficiency slag binnen het bedrijf: minder uitval in de processen, minder telefoontjes, minder klachten en minder papier. Met verbluffende resultaten.

Digitalisering is een belangrijke factor, maar dan niet zoals wij het nu vaak aanpakken: een papieren formulier vraag voor vraag omzetten in een digitale versie. Nee, het eerste belangrijke principe is om nooit meer te vragen naar gegevens die je al hebt. Door ze voor in te vullen, of helemaal

**Het eerste belangrijke principe is om nooit meer te vragen naar gegevens die je al hebt. Door ze voor in te vullen, of helemaal weg te laten.**

weg te laten. En niet meer naar zaken te vragen die maar voor een heel klein deel van je doelgroep relevant is. Plaats een voetnoot dat mensen in die situatie even contact moeten opnemen of een andere route moeten volgen. Maar val er de rest (en je backoffice!) niet mee lastig. Alle uitingen in principe op één A4, in gewone mensentaal. Geen oeverloze juridische toelichtingen die toch door niemand worden gelezen. Vaak menen we dat iets wettelijk moet, maar checken we dat nog wel eens? Durven we die noodzaak voldoende te challengen?

Het lukte ING om veel klantprocessen te reduceren tot enkele muiskliks, met directe terugkoppeling of bevestiging. De klanttevredenheid ging omhoog en hun achterliggende processen zijn sterk vereenvoudigd. Inmiddels is via twee workshops de aanpak gedeeld met een heel aantal Belastingdienst collega's. We gaan binnenkort ook kijken in de backoffice van ING wat we er kunnen leren voor onze massale processen. Wie weet tot welke vervolgcycli dit allemaal nog zal leiden.

Leren van andere organisaties is belangrijk. Ja, wij zijn behoorlijk uniek in wat wij doen, maar laat dat geen excuus zijn om niet naar goede voorbeelden te zoeken. Als je focust op de overeenkomsten zijn die vaak groter dan de verschillen!

# Hoe “Mobiel” is de Belastingdienst?

door Toine Veenhuis

**Wat is het leven nog zonder onze smartphone en tablet. Alles wat we doen op internet kan ook mobiel. Het is zelfs zo dat diensten die vroeger uitsluitend via een browser op de PC waren te benaderen nu steeds meer worden benaderd vanaf een mobiel device. Denk hierbij bijvoorbeeld aan internetbankieren. Op dit moment worden ongeveer 80% van alle banktransacties gedaan via een mobiel device!**

Ook de Belastingdienst kan hier niet meer omheen, zowel voor de interactie tussen Belastingdienst en burger en bedrijf, maar ook in de werkprocessen van medewerkers. Inmiddels heeft de Belastingdienst haar eigen “Mobile Competence Center” (MCC) binnen CAO in Apeldoorn. Hier worden mobiele oplossingen in de vorm van “apps” voor tablets en smartphones gemaakt voor burger, bedrijf en medewerkers.

De vraag is natuurlijk: “Waar gaat dit alles naar toe?” Hiervoor moeten we eerst bepalen welke strategie onze dienst hierin wil voeren.

De Belastingdienst heeft er voor gekozen om een Mobile Strategie vorm te geven op basis van ervaringen in plaats van een strategie voor de komende 10 jaar te bedenken. In deze mobiele strategie willen we duidelijk krijgen hoe wij als Belastingdienst verder gaan in het toepassen van mobiele diensten voor zowel de medewerkers als Burger en Bedrijf.

Eén van de aspecten die hierin bijvoorbeeld meespelen voor wat betreft de ontwikkelingen voor de medewerkers is hoe we bij nieuwe ontwikkelingen binnen de ICT omgaan met de vraag welke diensten we willen ontsluiten. Hierbij kan de insteek worden “Mobile First” wat betekent dat er bij de keuzes of we diensten aanbieden via bijvoorbeeld de DWB werkplek of via een mobiel device in eerste instantie kiezen voor mobiel. Voor verschillende groepen medewerkers zou de stelling namelijk kunnen worden gerechtvaardigd dat zij er meer bij gebaat zijn om juist gebruik te maken van een mobiel device in plaats van de DWB. Daarnaast

is er dan de keuze of de medewerker gebruik maakt van een eigen device (Bring Your Own Device, BYOD) of een device van de werkgever. Op een eigen device zal het dan in het kader van de veiligheid niet mogelijk zijn om bepaalde systemen te benaderen met dit device, maar wel vanaf een device van de werkgever. Deze devices zullen van aanvullende beveiligingsmaatregelen worden voorzien.

Het maken van deze keuzes speelt niet alleen binnen de Belastingdienst. Vooral veel grotere bedrijven worstelen allemaal met dit type keuzes. Doordat de ontwikkelingen op het mobiele vlak de afgelopen jaren zo snel zijn gegaan, moet er voor het maken van deze keuzes worden teruggevallen op “Best practices” in plaats van diepgaande studies. Dit is een nieuwe manier van denken, die veel bedrijven nog erg lastig vinden, zo ook onze eigen Belastingdienst. Dit houdt in dat een eenmaal gekozen oplossing niet voor altijd de juiste oplossing hoeft te zijn. De voortschrijdende tech-

**In tegenstelling tot Toeslagen kampt de IH met een starre back office. Dat is een erfenis van het verleden, waar we mee verder moeten.**

niek kan ertoe leiden dat er na enkele maanden weer moet worden overgegaan naar een nieuwe techniek. Dit is iets wat we niet gewend zijn. Belangrijk is dat we de systemen zo maken dat we relatief eenvoudig over kunnen gaan naar zo’n nieuwe techniek.

Vanuit het MCC proberen wij de Business (IM-afdelingen en eindgebruikers) te helpen in het “mobiel denken”. Wat is er allemaal mogelijk met de mobiele techniek. Dit kan een lastig traject zijn, hiervoor geldt dat de ontwikkelingen bin-

nen de techniek duizelingwekkend snel gaan. Bij de adviezen die wij hier geven zullen we hier altijd rekening mee moeten houden. Denk hierbij aan het gebruik van "wearables" zoals de Google Glass. Is dit een device waar we als Belastingdienst mee kunnen werken? Inmiddels loopt hier een proef met collegae van de Douane, waarbij de eerste tekenen erop wijzen dat het gebruik hiervan waarschijnlijk niet gaat brengen wat we ervan hadden verwacht. Deze vernieuwde manier van werken en digitale ondersteuning leidt tot een andere manier van omgang met voortbrenging van ICT.

En dan zult u misschien denken, wat is er op dit moment al allemaal gemaakt, waar kunnen we al iets mee?

## Ten behoeve van medewerkers

### Douane FT

Dit is één van de eerste apps die is gebouwd door het MCC. De App maakt het voor de Douanebeambte in het Fysieke toezicht mogelijk om digitaal zijn controleopdrachten te ontvangen te voorzien van bevindingen en weer terug te sturen naar het Backend systeem.

Het innovatieve karakter van deze app is reden geweest dat deze App in Oktober 2014 op een internationaal congres een Award heeft ontvangen.

### DeurwaarderApp

De naam van deze app zegt het al. Het betreft een mobiele ondersteuning voor de werkzaamheden van de Deurwaarders in samenwerking met de Invorderaars op kantoor.

### IntranetApp

Bij veel medewerkers is dit inmiddels een bekende app. Deze app maakt het mogelijk om het intranet en Beeldkrantnieuws te lezen in een comfortabele interface thuis op de bank of onderweg.

Dit is een hele kleine greep van de verschillende apps die wij hebben ontwikkeld voor de interne Klant.



## Burger en Bedrijf

Wanneer we het over de Burger hebben denken velen natuurlijk aan een aangiftemogelijkheid IH met een app of het regelen van zaken op het gebied van Toeslagen. Beiden zijn inmiddels opgepakt!

### Aangifte IH 2014

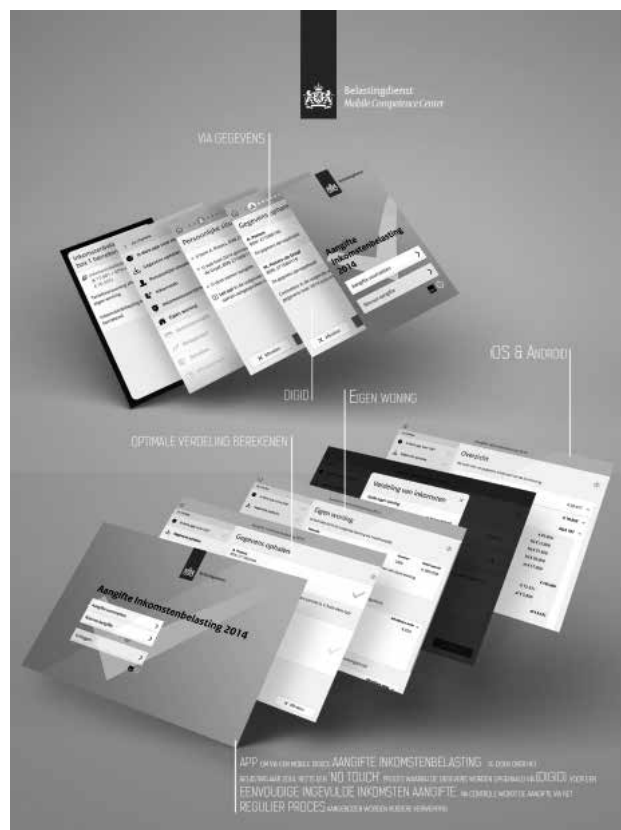
Op 1 maart ging deze app live in de publieke Appstores. Nadat er vorig jaar al een kleine proef is gehouden voor belastingplichtigen die uitsluitend loongegevens in hun aangifte hadden, is de App dit jaar uitgebreid voor huiseigenaren, zij het niet voor alle situaties. De app is "NoTouch" wat inhoudt dat er geen gegevens kunnen worden toegevoegd. Men moet kunnen volstaan met het accorderen van de VIA-gegevens.

### Jouw Zorgtoeslag

Met deze App kunnen jongeren die bijna 18 jaar zijn hun zorgtoeslag aanvragen met een paar drukken op de knop!

Er zijn op dit moment nog verschillende initiatieven voor apps voor burger en bedrijf.

Zo ziet u dat de Belastingdienst mee gaat in de ontwikkelingen op het gebied van mobiel en zoekt onder andere op deze manier doorlopend naar mogelijkheden om het voor de eigen medewerkers maar ook voor de burgers en bedrijven gemakkelijker te maken om te werken danwel aan de fiscale verplichtingen te voldoen.



# Factsheet Business Information & Analytics

door de Broedkamer

In de context van een groeiend werkaanbod en een afnemend personeelsbestand, met daaraan gekoppeld de ambitie om op efficiëntere wijze te werken en de belastingopbrengsten te verhogen, was 2012 het startpunt voor de afdeling Business Intelligence & Analytics, BI&A. Destijds opgericht als onderdeel van Bedrijfsvoering binnen Belastingen, en sinds 1 januari onderdeel van BCA.

Het doel van BI&A is om op basis van data nieuwe inzichten te genereren, die bijdragen aan het verhogen van de belasting compliance van burgers en bedrijven.

In de eerste periode na de inrichting van BI&A lag de nadruk op het bouwen van een fundament. Zowel op gebied van infrastructuur (met de inrichting van databases en de aanschaf van statistische en analytische tooling) als op het vlak van data, zoals de vorming van een incassoketenmodel. Geleidelijk verschoof met het werven van business analisten en het bundelen van de analytische vaardigheden die al binnen Belastingen aanwezig waren, de focus van het fundament naar het genereren van inzichten op basis van de ontwikkelde datamodellen. Tegelijkertijd zijn de BI activiteiten, die versnipperd door het land werden uitgevoerd, geconcentreerd binnen BI&A om uniformiteit en aanwezige kennis op het vlak van BI te vergroten.

De eerste inzichten uit deze analyses bleken veelbelovend. Echter, een mechanisme om deze inzichten naar de operatie te brengen bestond nog niet. Hiervoor is in 2014 een innovatie programma gestart, de Broedkamer. Doel van het programma Broedkamer is om innovaties gebaseerd op data-gedreven inzichten te ontwikkelen en te borgen in de operatie. En om het innovatief vermogen van Belastingen structureel te verhogen.

**Business Information & Analytics, onderdeel van BCA. Voorheen onderdeel van Bedrijfsvoering binnen Belastingen**

**Opgericht: 2012**

**Medewerkers: 70**

- Business information: 20
- Analyse: 25
- Programma Broedkamer: 25

**Meest genoemde hobby: AIVD kerstpuzzel**

**BI&A Lead: Cyprian Smits**

**Team locatie: Utrecht, Herman Gorterstraat 5**

**Bekend van: Dynamisch Monitoren bij LIC, zowel econometristen als sterrenkundigen, Verantwoordingsrapportages**

## **Programma Broedkamer, onderdeel van BI&A**

Het Innovatie Projectbureau stuurt op een gecontroleerde wijze de realisatie van een innovatie: van idee naar implementatie. Dit gebeurt in nauwe samenwerking met de operatie door medewerkers te betrekken bij de iteratieve ontwikkeling, test en implementatie. Deze aanpak is de basis voor een gedragen en juiste oplossing voor de uitvoeringsorganisatie. De resultaten worden continu gemonitord op hun bijdrage aan de Belastingdienst doelstellingen, op basis waarvan ook besloten kan worden om de ontwikkeling eventueel stop te zetten.

Voorstellen voor innovaties komen zowel vanuit Belastingen, als vanuit de markt/externe partners. Binnen de afdeling Business Intelligence & Analytics wordt vervolgens op basis van geavanceerde business intelligence analyses de 'potentiele waarde' van de innovatie voor de organisatie bepaald. Hier vindt ook de verdere ontwikkeling van de innovatie plaats.

In de eerste golf van innovaties, die binnen deze kaders worden ontwikkeld, bevinden zich initiatieven op het gebied van invordering, fraudebestrijding en toezicht.

### **Inkomstenheffing (IH) Risicomodel:**

Op het gebied van toezicht is voor de inkomstenheffing een nieuw risicomodel ontwikkeld op basis van predictive modelling technieken. Dit model stelt ons in staat om van elke aangifte te bepalen wat de kans is op een correctie. Daarmee kunnen we de effectiviteit van het toezichtsproces verhogen (uitgedrukt in de "hit-rate": het aantal aangiften dat daadwerkelijk gecorrigeerd wordt na controle). Twee weken geleden is de pilot afgerond waarin de voorspelling van het model is gevalideerd in de praktijk. Deze bleek ook in de praktijk dezelfde positieve resultaten op te leveren en daarom is besloten de eerste stap voor implementatie te zetten. Per 1 februari is daarmee gestart door de inbedding in één team.

Daarnaast wordt het model reeds ingezet voor door-selecteer werkzaamheden, waarbij er een intensieve samenwerking is met andere bedrijfsonderdelen.

Het model is in deze fase geënt op IH Niet Winst. Deze aanpak is echter in de toekomst uit te breiden naar andere domeinen, zoals IH-Winst.

### **OB Carrouselfraude**

In het fraudedomein is de afgelopen maanden hard gewerkt aan het verbeteren van onze informatiepositie om netwerkfraude 2 tot 4 maanden eerder te detecteren en daardoor effectiever te kunnen handelen. Hierbij zijn tien databronnen aan elkaar gekoppeld die gezamenlijk een totaalbeeld van persoon of organisatie opleveren. Daarbij is een instrument ontwikkeld dat in staat is om handels- en persoonlijke relaties tussen bedrijven te classificeren in het kader van carrouselfraude. Dat gebeurt volautomatisch op basis van expert-business rules en op alle handelsrelaties (ook in Europees verband) waar Nederlandse bedrijven bij betrokken zijn. In een later stadium kan deze classificatie ook worden ingezet voor het opsporen van andere netwerkfraudes, waarmee dit een multischaalbaar instrument is. In april start de pilot om het model voor carrouselfraude landelijk te valideren.

### **Dynamisch monitoren en Debiteuren Inzicht**

In het invorderingsdomein is de eerste pilot voor dynamisch monitoren, waarbij continue wordt gemonitord op het ontstaan van verhaalsmogelijkheden op vorderingen, succesvol afgerond (LIC Amsterdam). Nadat is gebleken dat deze producten hebben bijgedragen aan de effectiviteit en de efficiency van het invorderingsproces, is de uitrol van deze innovatie gestart over alle particuliere invorderingsteams bij het LIC. Deze uitrol is in januari voltooid. Parallel hieraan is ook binnen MKB een pilot gestart die loopt tot eind februari. Bij gebleken succes wordt de innovatie in de periode daarna uitgerold over alle MKB invorderingsteams.

Dynamisch monitoren is in de uitrol gekoppeld aan debiteuren inzicht, wat inhoudt dat de invorderaar in één overzicht (in plaats van 8 verschillende systemen) alle relevante gegevens van de debiteur ziet, met daarbij de door dynamisch monitoren voorgestelde invorderingsmaatregel. "Debiteuren inzicht" kan in de toekomst breder ingezet worden, zoals bijvoorbeeld bij de Belastingtelefoon. Vragen van burgers worden hiermee sneller en uniformer beantwoord, omdat gegevens niet meer in verschillende bronnen worden geraadpleegd en niet meer worden geïnterpreteerd en gekoppeld door de medewerker.

Daarnaast is tijdens de pilots en implementatie gebleken dat Dynamisch monitoren/Debiteuren inzicht een motor is voor het verder verbeteren van de regie over het invorderingsproces: Ten eerste krijgen teamleiders nu geprioriteerde signalen aangeleverd over mogelijke verhaalsmogelijkheden, wat de opstap is naar een verdere verbeteren van het capaciteitsmanagement proces. Ten tweede is de informatiepositie van de invorderaar versterkt, waardoor zowel kwaliteit als efficiency van behandeling stijgen. Tot slot is door de aangebrachte koppeling met werkstroombesturing het logistieke proces verbeterd en is er meer grip op de invordering.

# De zolder opruimen of duurzaam verbeteren?

door Ton Mulders, Programmamanager Lean bij het Ministerie van Financiën/Directoraat-Generaal Belastingdienst

Organisaties hanteren verschillende manieren voor verbeteren. Een vaak gebruikte manier is het 'leanen van processen'. Dan krijgt een proces even onze volle aandacht en bedenken we allerlei verbeteringen. Soms gaat het nog radicaler en gaat het hele proces op de schop. Of een gehele afdeling maakt een 'lean transformatie' door van een aantal maanden. En ja, het verwijderen van overbodige zaken in processen werkt vaak prima voor de korte termijn. Zo'n 30 tot 40% verbetering is heel normaal. 'Leanen van processen' levert vrijwel altijd dit soort resultaten op. Waardoor dat komt lees je verderop in dit artikel. Blijft het echter bij 'de zolder opruimen', dan weet je zeker dat je over een paar jaar wéér aan de slag kunt. Maar als een organisatie écht stappen wil zetten op weg naar duurzaam verbeteren, dan is 'opruimen' alleen niet genoeg. Ontwikkelen naar een organisatie die duurzaam verbetert, omvat veel meer dan het invoeren van wat methoden en technieken om 'meer met minder te doen'.

## De zolder opruimen

"Doe jij de koffers even naar zolder, ze staan hier erg in de weg." Ik opende het zolderluik, klom de trap op en... "hmmm, die kunnen er echt niet meer bij."

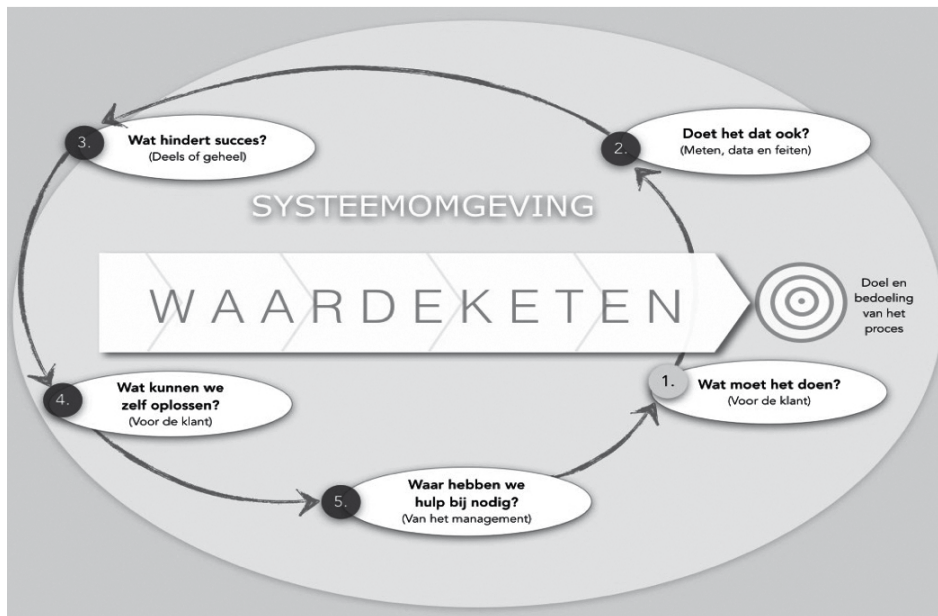
Zo gaat dat met zolders, schuurtjes of bergruimtes. Je stopt er telkens spullen bij. Na verloop van tijd raakt het overvol, is er geen overzicht en struikel je bijna over de rommel. Met processen gaat dat na verloop van tijd op dezelfde manier. Er kruipen steeds weer andere kleine problemen in, waardoor het proces steeds stroever gaat verlopen. Na verloop van tijd kan dat zo ernstig zijn, dat het flink fout gaat. Meestal zetten we dan een calamiteitenteam in. Als het heel erg is, starten een project om het proces weer vlot te trekken. Soms door het drastisch te veranderen en heel af en toe zelfs, door het gewoonweg niet meer uit te voeren. Dat laatste lijkt wellicht een stoer besluit, maar ... hoe heeft het eigenlijk zover kunnen komen?

Als we voor het eerst met lean aan de slag gaan, komen we veel processen tegen waaraan langere tijd geen 'onderhoud' is gepleegd. We houden ze tegen het licht en al snel zien we waar zaken beter kunnen, waar handelingen zitten die geen waarde meer toevoegen voor de klant of de organisatie. Dit verheldert ons inzicht in wat er gebeurt in het proces, het verbetert de kwaliteit voor de klant en de onderlinge communicatie en verhoogt de doelmatigheid van

ons werk. Het is dan net als met de zolder, 'opgeruimd staat netjes'. In dat opzicht is de zolder opruimen een noodzakelijke en prima actie en kan het in zichzelf al een hele verbetering zijn. Het wordt pas echt zinvol als het als een opstapje gebruikt wordt naar duurzaam verbeteren, een soort kick start. We kunnen namelijk pas beginnen met voortdurend verbeteren als er 'overzicht' is, ofwel een proces dat stabiel en beheerst verloopt. Immers, als je proces niet beheerst en voorspelbaar verloopt (alle kanten op wappert), weet je ook niet wat je nu precies aan het verbeteren bent. Het 'succes' van de actie wordt dan afhankelijk van toeval. Als je je zolder opruimt, start je ook eerst met de grote spullen, voordat je al het andere kleine grut netjes sorteert. Een eerste voorwaardelijke stap is gezet op weg naar voortdurend verbeteren. Vervolgens kunnen we aan de slag met wat lean feitelijk beoogt: het elke dag weer, in ieder proces, ietsje beter doen dan de dag ervoor.

## Dieet of lifestyle

Lean is een managementfilosofie gericht op het leveren van klantwaarde, door het ontwikkelen van mensen en processen, het direct signaleren en oplossen van problemen met behulp van state-of-the-art methoden en technieken en het streven naar perfectie. Lean is ontstaan bij Toyota, al heet het daar het 'Toyota Productie Systeem'. Het woord 'sys-



*team*' wijst op het essentiële verschil tussen wat Toyota doet en datgene wat we in het Westen '*lean*' zijn gaan noemen en vooral als methode toepassen. Het succes van Toyota (TPS/lean) ligt in een totale bedrijfsfilosofie die verankerd ligt tot diep in alle haarvaten van haar organisatie. Een lifestyle zo te zeggen. Daarentegen heeft de toepassing van lean in het Westen vaak meer weg van een methode, een crashdieet. Lekker praktisch: een methode kun je immers invoeren. Even investeren, gewoon dóén en succes is snel zichtbaar (en helaas even snel weer verdwenen). Dit in tegenstelling tot een filosofie, die je moet leren leven. Voortdurend verbeteren is geen keuze voor een crashdieet, maar een keuze voor verandering van lifestyle.

"Ja maar, wij zijn geen autofabriek!" Nee, dat klopt, maar de algemene principes (dus niet alle methoden en toeltjes) zijn van toepassing op alle organisatievormen.

### Veranderingen voorblijven

Veranderingen zullen zich in een steeds hoger tempo aanbieden. De meeste veranderingen vallen niet te managen. In het beste geval kunnen we ze signaleren en voor blijven. Snel en flexibel inspelen op andere omstandigheden wordt dan ook steeds belangrijker. De publieke sector heeft hierdoor misschien nog wel een grotere verantwoordelijkheid naar burgers en bedrijven dan de commerciële sector. Ze zijn veelal monopolist. Je kunt nergens anders terecht. Men verwacht dan juist van de overheid dat er snel, foutloos en zonder gedoe rechten en plichten worden uitgeoefend. Of dat nu toezicht, dienstverlening of handhaving is. Ze ontleent er haar legitimiteit aan en het bevordert de mate van compliance. We kunnen niet meer wachten tot problemen 'groot genoeg' zijn om aan te pakken. Uiteindelijk is elk probleem de moeite waard. Zeker als dat direct leidt naar een beter resultaat voor onze klanten. Voortdurend verbeteren is dan ook iets anders dan zo nu en dan een project of een verbeteridee uitvoeren. Voortdurend verbeteren betekent elke dag, alle processen stapje voor stapje verbeteren. Dat gaat uiteraard niet van de een op de andere dag. De voorwaarden ervoor moeten gecreëerd worden. Onze aandames toetsen of ze nog langer geldig zijn. Experimenteren

### Systemmodel voor voortdurend verbeteren

Om het verschil te laten zien tussen '*lean* als methode' en '*lean* als systeem', hanteren we het bovenstaande model. Dit model is zowel toepasbaar voor een team, een afdeling, een organisatie-onderdeel of de Belastingdienst als geheel. In grote lijnen kennen we daarin de onderstaande stappen die samen een leercirkel vormen en telkens opnieuw worden doorlopen.

Allereerst willen we weten wat de bedoeling is van het proces. Wat moet het doen en voor wie?

Een gemeenschappelijk beeld is belangrijk, anders kunnen we geen focus aanbrengen op wat we moeten verbeteren.

Ieder proces hoort waarde voort te brengen voor een klant\*. We brengen die waarde in beeld.

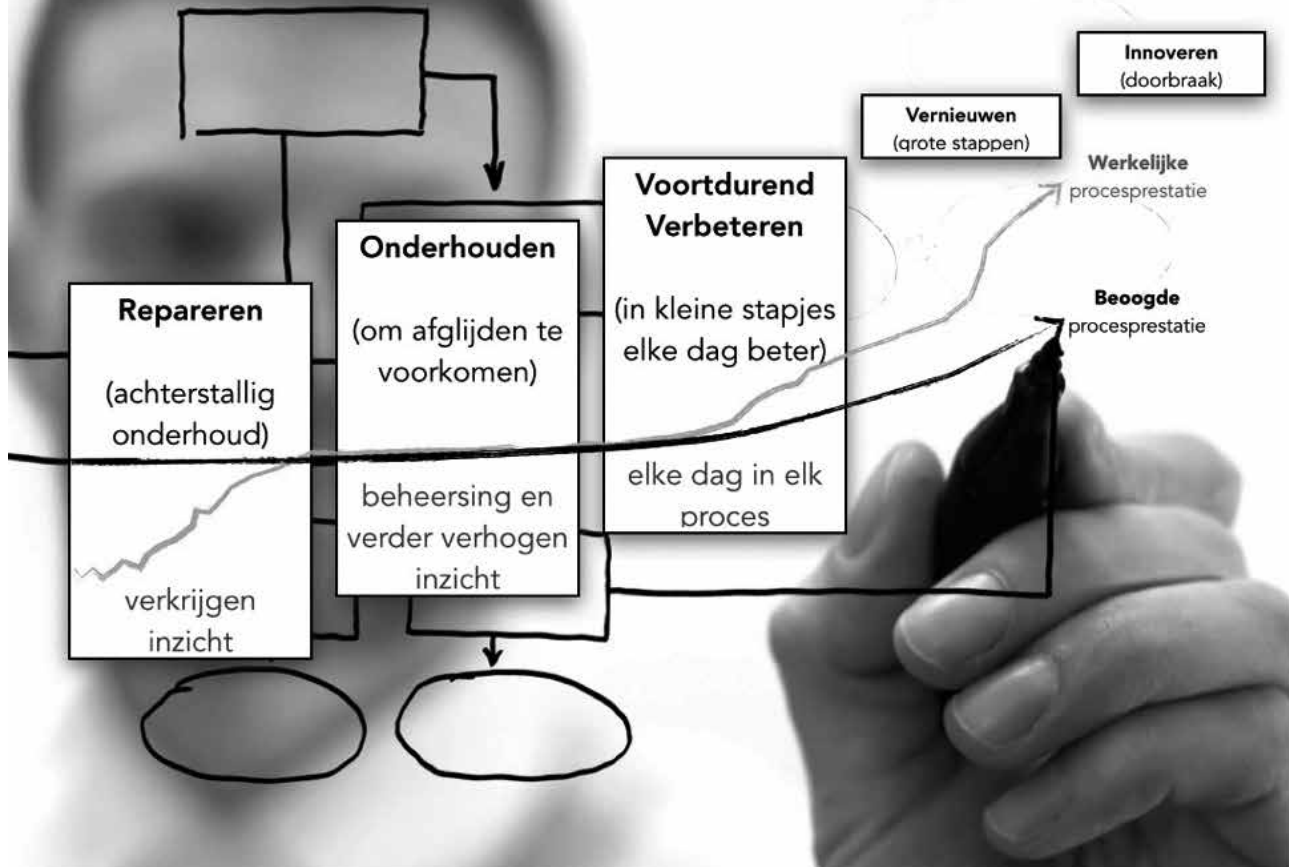
1. Ieder proces moet een doel hebben. Wat moet het bereiken en aan welke klanteisen/-wensen moet het voldoen? Wat is de bedoeling?
2. We stellen ons vervolgens de vraag: "doet het dat ook?" Uiteraard zullen we daarvoor moeten meten.
3. Als het niet of deels voldoet, wat staat ons dan in de weg, welke problemen doen zich voor? En we willen de dieper gelegen redenen daarvan doorgronden.
4. Vervolgens verzinnen we tegenmaatregelen om de situatie stap voor stap, via experimenten te verbeteren. We prioriteren, want het gaat er niet om wat we kunnen verbeteren, maar wat we moeten verbeteren, ofwel, dat wat er toe doet voor de klant.
5. Vaak merken we dat meer fundamentele problemen hun oorzaak vinden in een bredere context (denk aan regels voorschriften, procedures, organisatie-ontwerp, beleid, wetgeving, etc.) Het is de taak van het management om die problemen aan te pakken.

Het verschil met '*leanen* van een proces' is dat dit geen eenmalige actie is, niet iets erbij, maar dagelijkse routine en onderdeel van het dagelijks werk.

\*Elk proces kent een klant/leverancier-relatie of dit nu een externe of interne klant is.



# Ontwikkeltraject: Op weg naar duurzaam verbeteren



met wat wel en niet werkt. Nieuwe routines van werken en managen aanleren en leren van fouten in plaats van ze alleen te herstellen. Routines, zodat voortdurend verbeteren onderdeel wordt van het dagelijks werk en niet ervaren wordt als, 'nog weer iets erbij'.

## Fasen van ontwikkeling

De weg van het ontwikkelen van een systeem zoals lean, duurzaam voortdurend verbeteren binnen de Belastingdienst en haar organisatie-onderdelen is breed, lang en diepgaand. Consequent en met volharding toe te werken naar deze lifestyle, verloopt in een aantal fasen (zie afbeelding).

Allereerst doorlopen we een fase van 'inzicht'. Hoe staan we ervoor in de organisatie: wie is onze klant, hoe staan onze processen ervoor, hoe zit onze organisatie erbij? Doet het wat het moet doen? Zo sporen we hindernissen op die een betere prestaties in de weg staan. Tegelijkertijd leren we zo ook de principes van voortdurend verbeteren steeds beter kennen.

Vervolgens bereiken we een fase van 'beheersing'. Een fase waarin we weten wat we wel en niet kunnen presteren voor onze klanten; waarin we er voor kunnen zorgen dat het proces blijft doen wat het moet doen (onderhoud om afglijden te voorkomen). Zo verdiepen we steeds meer onze kennis van de processen en bereiken we uiteindelijk de fase van 'voortdurend verbeteren'. Dat vraagt immers waarnemen, onderzoeken, experimenten. We blijven leren en ontwikke-

len langs de weg van trial en error. We werken verder met de opgedane resultaten van de experimenten. Waar nodig schakelen we het management in om blokkades te doorbreken of weg te nemen. Met hun hulp kan dat dan leiden tot verdere verbetering, 'vernieuwing' of 'innovatie', het radicaal anders doen.

Lean is een *andere* manier van besturen en ontwikkelen van de organisatie. Het is dus niet *naast* de huidige manier van managen. Het komt er niet bij, het is in plaats van.

Ton Mulders is werkzaam als Programmamanager Lean bij het Ministerie van Financiën / Directoraat Generaal Belastingdienst en UvA gecertificeerd Lean Six Sigma Master Black belt.)

# Tot Slot

Het afgelopen jaar is de Belastingdienst veelvuldig in het nieuws geweest naar aanleiding van (on)gewenste effecten van de altijd in beweging zijnde dienst of juist vanwege het gebrek hieraan.

In dit themanummer van Informatief heeft u een aantal artikelen kunnen lezen die een licht werpen op de praktijk van alledag (onze corebusiness) en de daarbij behorende operationalisering van innovatieve ontwikkelingen binnen diverse onderdelen van de Belastingdienst.

Innovatie is echter alleen mogelijk wanneer deze gedragen wordt door de medewerkers. Met dit themanummer hoopt de symposiumcommissie haar eigen gedrevenheid op u als lezer over te brengen en zo verdergaande innovatie te stimuleren.

Bij het samenstellen van dit themanummer heeft de commissie veel steun gekregen van schrijvers, interviewers en geïnterviewden, waarvoor wij als symposiumcommissie bij deze graag onze dank betuigen.

Tevens zijn wij dank verschuldigd aan de redactie van Informatief, die onze wensen op zeer korte termijn heeft willen en kunnen honoreren en ons bereidwillig de ruimte heeft gegeven voor dit themanummer.

Wij wensen een ieder bij het lezen en herlezen van de artikelen veel genoegen. Wij hopen dat dit themanummer voor én na het symposium op 16 april 2015 een vruchtbare bijdrage levert aan uw eigen beeldvorming en inspireert tot het nemen van een volgende stap. Soms op drift, maar altijd met drive!

De symposiumcommissie:

Paul Gunnewijk  
Wilma Kamminga  
Thijs Hellegers  
Fleur van Haasteren  
Yvonne Loijen  
Gerard Spoorenberg

# Ledenadministratie VHMF

Ingeval van: - Adreswijziging  
- Wijziging eenheid  
- Pensioen/VUT  
- Aanmelding/opzegging lidmaatschap,

Opsturen naar:  
Ledenadministratie VHMF  
Antwoordnummer 10614  
2800 WB GOUDA  
e-mailadres:  
ledenadministratie@vhmf.nl

wordt u verzocht van dit formulier gebruik te maken. Leden die met pensioen of FPU gaan kunnen hun lidmaatschap omzetten in een postactief lidmaatschap tegen een gereduceerde contributie.

Titel: \_\_\_\_\_

Naam en voorletters: \_\_\_\_\_ Roepnaam \_\_\_\_\_ m/v

SAP-nummer \_\_\_\_\_ Geboortedatum \_\_\_\_\_

Huisadres: \_\_\_\_\_

Postcode/Woonplaats: \_\_\_\_\_

In dienst van (Min. / regio / kantoor): \_\_\_\_\_

Kantooradres: \_\_\_\_\_

Postcode/Woonplaats kantoor: \_\_\_\_\_

Telefoon privé: \_\_\_\_\_ Telefoon kantoor: \_\_\_\_\_

Privé e-mailadres: \_\_\_\_\_

Extern e-mailadres kantoor: \_\_\_\_\_

## Reden mutatie (aankruisen)

Nieuw lid M.i.v.: \_\_\_\_\_ \*(Ondertekenen)

Adreswijziging: M.i.v.: \_\_\_\_\_

Postactief lid: M.i.v.: \_\_\_\_\_

Buitengewoon lid: M.i.v.: \_\_\_\_\_

Beëindiging lidmaatschap M.i.v.: \_\_\_\_\_

Wijziging eenheid M.i.v.: \_\_\_\_\_

- Opzegging dient voor aanvang van het nieuwe kalenderjaar te geschieden. Bij opzegging gedurende het jaar blijft de contributie over het lopende jaar volledig verschuldigd.
- De contributie per 1 januari 2015 bedraagt € 15,30 per maand voor actieve leden en € 91,80 per jaar voor postactieve leden. Als u nog in loondienst bent, kunt u voor de contributie gebruik maken van de IKAP-regeling.
- Hij/zij draagt zorg voor de centrale inning van de contributie door het Facilitair Salarisbedrijf te Zwolle. Hem/Haar is bekend dat deze inhouding via de salarisadministratie in SAP ook bekend is bij het dienstonderdeel waar hij/zij werkzaam is.

Datum, \_\_\_\_\_

Handtekening, \_\_\_\_\_

