

# informatief

# 85

maart 2017

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

## Symposium VHMF 18 april 2017

### Kwaliteit begint bij jezelf: 'Noblesse Oblige'!

Kennis door kennissen of juist kennissen door kennis?

"Non scholae,  
sed vitae discimus."

Tax Talent Traineeship:  
een sterk merk





# Vanuit het bestuur

## Inhoud

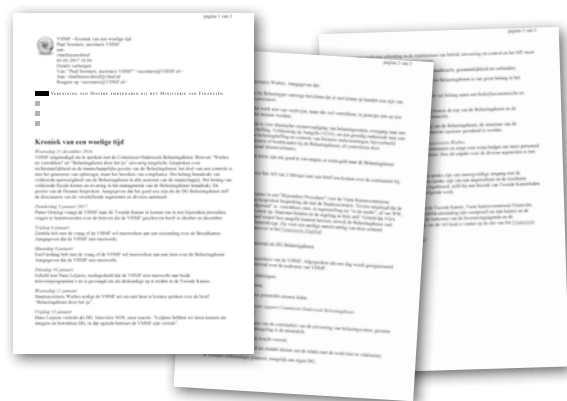
- 03 Vanuit het bestuur
- 05 Kwaliteit begint bij jezelf dus ook bij uw symposiumcommissie
- 07 "Non scholae, sed vitae discimus."
- 11 Vakmanschap en jonge fiscalisten bij de Belastingdienst
- 19 Aankondiging Symposium VHMf
- 21 Boeien en binden
- 22 De vele gezichten van Leren & Ontwikkelen
- 23 70:20:10 & Performance Support
- 25 Managen leer je niet in een klaslokaal
- 26 Online leren (en intussen werken)
- 27 Fiscale Actualiteitencolleges in de Digitale BelastingdienstAcademie
- 28 Snel leren wat je weten moet
- 29 Webinar – Oplossing zoekt probleem
- 31 Het brainstormend OB-overleg anno 2017
- 32 Ormit en de Belastingdienst, een unieke leerschool
- 33 Kwaliteit begint bij jezelf
- 34 De Belastingdienst, gereed voor de jaren 20?
- 38 Slotwoord

Sluitingsdatum volgende Informatief: 5 mei 2017

Er is heel wat gebeurd sinds de vorige Vanuit het bestuur. Om dat nog maar eens te benadrukken wordt onze "Kroniek van een woelige tijd" hierna nog eens weergegeven. Ik hoorde een collega verzuchten dat het misschien wel erger voelde om de Dienst terug te zien bij Lubach op Zondag dan bij Zembla.....

Meer over de woelige tijden voor de Belastingdienst hoort u ongetwijfeld in de jaarrede, die onze voorzitter op 18 april, 's ochtends tijdens de jaarvergadering, zal uitspreken. Deze Informatief, ons jaarlijkse themanummer voorafgaand aan het symposium, is grotendeels gevuld met stukken die zijn aangeleverd door onze symposiumcommissie. De commissie, onder aanvoering van Wilma Kamminga, weet elk jaar weer een mooie ervaring op poten te zetten. Ook dit jaar kijken we daarom weer uit naar het symposium in de Jaarbeurs te Utrecht. Meldt u zich vast aan voor 18 april ("derde" Paasdag)? Dat kan via onze website [www.vhmf.nl](http://www.vhmf.nl). Juist zo'n symposium is een goede gelegenheid om eens een collega mee te nemen en, indien nodig, de VHMf te laten leren kennen. Het symposium staat open voor alle medewerkers van de Belastingdienst, dus iedereen kan zich inschrijven. Maar, om Jan Rietman te citeren: "Wees op tijd, want vol is vol!"

Winterswijk, 3 maart 2017



*Kroniek van een woelige tijd.*  
Zie pagina 04 voor een vergrote weergave.





VHMF - Kroniek van een woelige tijd  
 Paul Soomers, secretaris VHMF  
 aan:  
 vhmfnieuwsbrief  
 03-02-2017 18:04  
 Details verbergen  
 Van: "Paul Soomers, secretaris VHMF" <secretaris@VHMF.nl>  
 Aan: vhmfnieuwsbrief@vhmf.nl  
 Reageer op <secretaris@VHMF.nl>

VERENIGING VAN HOGERE AMBTENAREN BIJ HET MINISTERIE VAN FINANCIËN

## Kroniek van een woelige tijd

Woensdag 21 december 2016

VHMF uitgenodigd om te spreken met de Commissie Onderzoek Belastingdienst. Brieven "Wiebes en vertrekken" en "Belastingdienst door het ijs" uitvoerig toegelicht. Gesproken over rechtsstatelijkheid en de maatschappelijke positie van de Belastingdienst: het doel van een controle is niet het genereren van opbrengst, maar het bereiken van compliance. Het belang benadrukt van voldoende aanwezigheid van de Belastingdienst in alle sectoren van de maatschappij. Het belang van voldoende fiscale kennis en ervaring in het management van de Belastingdienst benadrukt. De positie van de Douane besproken. Aangegeven dat het goed zou zijn als de DG Belastingdienst zelf de directeuren van de verschillende segmenten en divisies aanstuurt.

Donderdag 5 januari 2017

Pieter Omtzigt vraagt de VHMF naar de Tweede Kamer te komen om in een bijzondere procedure vragen te beantwoorden over de brieven die de VHMF geschreven heeft in oktober en december.

Vrijdag 6 januari

Zembla belt met de vraag of de VHMF wil meewerken aan een uitzending over de Broedkamer. Aangegeven dat de VHMF niet meewerkt.

Maandag 9 januari

EenVandaag belt met de vraag of de VHMF wil meewerken aan een item over de Belastingdienst. Aangegeven dat de VHMF niet meewerkt.

Dinsdag 10 januari

Gebeld met Hans Leijten, medegeleed dat de VHMF niet meewerkt aan beide televisieprogramma's en is gevraagd om als deskundige op te treden in de Tweede Kamer.

Woensdag 11 januari

Staatssecretaris Wiebes nodigt de VHMF uit om met hem te komen spreken over de brief "Belastingdienst door het ijs".

Vrijdag 13 januari

Hans Leijten vertrekt als DG. Interview NOS, onze reactie: "Leijten hebben we leren kennen als integere en betrokken DG; in dat opzicht betreurt de VHMF zijn vertrek".

Maandag 16 januari

Gesprek met Staatssecretaris Wiebes. Aangegeven dat:

- er veel onrust is bij Belastingen vanwege berichten dat er een krimp op handen zou zijn van 20-25% van het personeel;
- collega's waar het werk niet van verdwijnt, maar die wel vertrekken, in principe één op één vervangen zouden moeten worden;
- het de hoogste tijd is voor drastische vereenvoudiging van belastingwetten, overgang naar een ander stelsel van heffing, Voldoening op Aangifte (VOA), en een grondig onderzoek naar een nieuwe wijze van belastingheffing en controle van kleinere ondernemingen, bijvoorbeeld vooraftering van kosten of boekhouden bij de Belastingdienst, of controleren door geaccrediteerde fiscaal dienstverleners;
- als de budgetten te klein zijn om goed te vervangen, er extra geld naar de Belastingdienst moet.

Wiebes gaf aan dat hij voor het AO van 2 februari met een brief zou komen over de continuïteit bij de Belastingdienst.

Donderdag 19 januari

Bezoek aan de Tweede Kamer in een "Bijzondere Procedure" voor de Vaste Kamercommissie Financiën. Dezelfde zaken besproken bespreking als met de Staatssecretaris. Tevens uitgelegd dat de vertrekregeling niet "goudgerand" is: vertrekkers zien, in tegenstelling tot "in de markt", af van WW, en bouwen geen pensioen meer op. Daarmee betalen ze de regeling in feite zelf. Verteld dat VOA ervoor zorgt dat burgers heel soepel hun aangifte kunnen herzien, terwijl de Belastingdienst veel minder bezwaarschriften binnenkrijgt. Zie voor een aardige samenvatting van deze ochtend bijvoorbeeld het bericht hierover in het [Financieele Dagblad](#).

Vrijdag 20 januari

Jaap Uijlenbroek wordt benoemd als DG Belastingdienst.

Donderdag 26 januari

Overleg met de afdelingsvoorzitters van de VHMF. Afgesproken dat een dag wordt georganiseerd waarin zal worden gebrainstormd over de toekomst van VHMF:

- nut en noodzaak van afdelingen;
- wijze van communiceren;
- aantrekkingskracht voor potentiële nieuwe leden.

Vrijdag 27 januari - Presentatie rapport Commissie Onderzoek Belastingdienst. Voornaamste aanbevelingen:

- voorrang voor het borgen van de continuïteit van de uitvoering van belastingwetten, grootste probleem van de vertrekregeling is de mismatch;
- investeringsagenda volle kracht vooruit;
- investeringsagenda moet als middel dienen om de relatie met de werkvloer te vitaliseren;
- Douane zelfstandiger plaatsen, mogelijk een eigen DG;

- meer expliciete scheiding in de topstructuur van beleid, uitvoering en control en het MT moet meer zicht krijgen op het primaire proces;
- managementstijl met meer balans tussen daadkracht, gezamenlijkheid en verbinden;
- voldoende fiscale kennis van belastingen en Belastingdienst is van groot belang in het management;
- rechtsstatelijke waarborgen onverminderd van belang naast een bedrijfseconomische en technologische invalshoek;
- formele vastlegging van besluitvorming binnen de top van de Belastingdienst en de communicatie met het Ministerie van Financiën;
- grotere rol voor de SG bij de aansturing van de Belastingdienst, de structuur van de medezeggenschap en het GOBd dient daarom opnieuw geordend te worden.

Vrijdag 27 januari - Continuïteitsbrief staatssecretaris Wiebes.

Ook de Staatssecretaris is bezorgd over de continuïteit en zorgt voor extra budget om meer personeel in bedrijfskritische functies te kunnen aannemen. Hoe dit uitpakt voor de diverse segmenten is niet duidelijk.

Woensdag 1 februari

Uitzending Zembla. Bij de Broedkamer zou sprake zijn van onzorgvuldige omgang met de privacyregels en toegangsbeveiliging, er zou sprake zijn van een angstcultuur en de resultaten zouden doelbewust veel te positief worden ingekleurd, zelfs bij een bezoek van Tweede Kamerleden. Een reactie van de Staatssecretaris komt volgende week.

Dinsdag 2 februari

AO Investeringsagenda Belastingdienst in de Tweede Kamer, Vaste kamercommissie Financiën. Wiebes ligt 6,5 uur onder vuur over de Zembla-uitzending (als voorproef) en zijn kennis en de gevolgen van de vertrekregeling en over de toekomst van de Investeringsagenda en de Belastingdienst. Een goede samenvatting van dit AO kunt u vinden op de site van het [Financieele Dagblad](#).

Wij houden de vinger voor u aan de pols!

Het Bestuur van de VHMF

Paul Soomers  
 Secretaris VHMF



# Kwaliteit begint bij jezelf; ‘adel verplicht’ En dat geldt zeker voor uw symposiumcommissie!

Het rapport van de Commissie onderzoek Belastingdienst is boeiende lectuur, niet alleen voor politici, maar zeker ook voor medewerkers van de Belastingdienst. Het leest als een koningsdrama van Shakespeare, vol intriges en onverwachte plotwendingen. Tegelijkertijd is het een realistische schets van de ontsporing van de Investeringsagenda. Ieder van ons heeft daar vanuit zijn of haar eigen gezichtspunt natuurlijk beelden bij, stukjes van de ingewikkelde werkelijkheid. Als we die allemaal bij elkaar leggen, weten we misschien wat we anders hadden moeten doen....? Dat is echter goed voor de geschiedschrijving, maar helpt ons op dit moment niet en laten we vooral de blik naar voren richten. Op zich is niets mis met de ideeën die ten grondslag liggen aan de Brede Agenda c.q. de Investeringsagenda – dat is gelukkig ook de constatering van de commissie. Het is wel zaak de draad weer op te pakken en nieuwe valkuilen te vermijden.

Dan hebben we het over ongerijmdheden zoals de vreemde figuur van raad van bestuur, de rare vermenging van managementfuncties, de kloof tussen beleidsbepalers en werkvloer, en de door de VHMf meermaals bekritiseerde focus op opbrengst in plaats van rechtsstatelijke en rechtvaardige benadering van de belastingheffing. Het rapport raakt dan ook zeker het onderwerp van het symposium 2017 als het gaat over het gebrek aan elan binnen onze organisatie. Benodigd is een cultuur van samenwerken, delen, talentdiversiteit, open vizier, slagvaardig, intrinsiek betrokken en natuurlijk een onontbeerlijk hoog niveau aan kennis van zaken!

Met een min of meer vooruitziende blik zijn we vorig jaar augustus al hierover de eerste gesprekken aangegaan. Ons leidmotief was en is de behoefte aan een vernieuwende organisatie met een gezonde cultuur. Een organisatie die in staat is die cultuur te bouwen en van binnenuit te behou-

den. Dit vereist een organisatiestructuur met medewerkers die op macro/organisatieniveau kunnen en durven denken en werken, en die op micro/individueel niveau de organisatie en het werk met elan gestalte willen en kunnen geven. Oftewel een symposium 2017 over performance en gedrag onder de noemer: Kwaliteit begint bij jezelf: “Noblesse Oblige”!

We zijn hiervoor ons licht gaan opsteken bij Theo Poolen, directeur Kwaliteit Fiscaliteit en Accountancy, volgens ons is hij de personifiëring van “de Kenniswerker” met stevige ideeën over ‘Understanding the business’. Zijn missie bestaat momenteel uit het structureel investeren in en intensiveren van ontwikkeltrajecten voor zowel zittende als nieuwe talentvolle collega’s. Hij omarmde niet alleen direct vanuit zijn professie ons thema, maar stelde zichzelf ook zeer enthousiast als dagvoorzitter beschikbaar. “Welk een lichtend voorbeeld”!

Tijdens het symposium bieden we dan ook om te beginnen graag ruimte voor ‘understanding the business’. Want wellicht begrijpen we het, na alle recente perspublicaties, zelf langzamerhand niet meer.. zo goed? Gelukkig hebben Bauke Zeilstra (voormalig directeur BelastingdienstAcademie) en Renee van Tulder (strategisch adviseur) ons met bezieling op een hoger educatief level getrokken en in contact gebracht met onze eerste spreker.

De eerste spreker is Professor Joseph Kessels, hoogleeraar-emeritus, leerstoel Human Resource Development aan de Universiteit Twente. Hij zal inzoomen op de verschillende aspecten waaraan het leerproces van een organisatie/het collectief/het individu in het huidig tijdsgewricht moet voldoen. Hij stelt dat de urgentie groeit om voortdurend te blijven leren en ontwikkelen in kennisintensieve organisaties. Aan de ene kant neemt de complexiteit van de vraagstukken en hun context toe en aan de andere kant nemen automatisering en robotisering de routinematige werkzaamheden over. De kenniswerker organiseert hierdoor zijn eigen concurrentie! Voor een duurzame professionaliteit is dus een hoogwaardige initiële opleiding onvoldoende. Blijven leren en ontwikkelen is een noodzaak, maar dan niet langer op een schoolse manier. De synopsis van zijn symposiumbijdrage alsmede zijn curriculum vitae zijn in dit themanummer opgenomen. En natuurlijk zal hij daarbij zeker generatieverschillen in het onderwijs aanstippen en de huidige ontwikkeling van feitengericht naar bron-gestuurd werken.

Maar hoe kun je het onderwijsveld 'echt' begrijpen zonder direct contact met mensen die dag in dag uit met dit bijltje hakken? Dit haat is gelukkig ondervangen door een nauwe samenwerking met Baukjen van Wieringen, Linn de Jong en Susanne Verviers (adviseurs 'Leren en ontwikkelen' bij B/CKC) aan te gaan, hetgeen zij met kennis, enthousiasme en daadkracht hebben opgepakt. Het relaas in 'de vele gezichten van leren en ontwikkelen' is hier 'stille getuige' van.

Bij ons kwam overigens 'lerendeweg' de vraag op hoe andere grote organisaties, zoals de Big Four, dit leerproces eigenlijk vormgeven; staan zij al toekomstproof voorgeselecteerd? Drs. R.A. (Robert) van der Jagt, partner KPMG Meijburg, sinds oktober 2016 benoemd tot voorzitter van de commissie Wetsvoorstellen van de Nederlandse Orde van Belastingadviseurs (NOB), biedt ons daarom tijdens het symposium een kijkje in deze wereld en mogelijk een antwoord op deze vraag. Hier komen Buitenwereld, Binnenwereld en Andere wereld wellicht toch nog samen?

Welke weg de Belastingdienst hierin zelf bewandelt wordt tijdens het event getoond aan de hand van een tweetal educatieve voorbeelden. Zo zal Silje Donderwinkel, projectleider Permanente Educatie, een podiumpitch houden over Actualiteitencolleges en Ashley Battle over het Tax Talent Traineeship.

De dagvoorzitter staat vervolgens voor de uitdagende taak om de verbinding van dit alles naar de uitvoering te leggen. Met hulp van onze leden, de directeuren Jaap Zoon (GO), Driek Kamps (MKB), Hans van der Vlist (FIOD) en Henk Joosten (BelastingdienstAcademie), zal tijdens een panel-discussie de vraag centraal staan; "Hoe leren we bij de Belastingdienst - nu werken, leren, ontwikkelen en vernieuwen steeds meer met elkaar verweven raken - is dat een kwestie van eigen verantwoordelijkheid..."? Heel bijzonder dat deze collega's vanuit 'Adel verplicht' in roerige tijden met elkaar een woordenduel op het podium willen aangaan....

En ook dit jaar zijn we zeer vereerd dat onze 'verse' Directeur-generaal, Jaap Uijlenbroek, het symposium bezoekt! Sterker nog, hij zal ons in een plenair interview deelgenoot maken van zijn ideeën en het (mogelijke?) commitment hiervoor.

En ja, zoals altijd... "zal de energie in ons werken uiteindelijk uit onze eigen accu's moeten komen."

Dit vraagt nogal wat van eenieder, maar zoals u van ons gewend bent laten wij u niet geheel onvoorbereid dit event bezoeken. We hebben gepoogd weer een bijzonder themanummer samen te stellen. Zo biedt Henk Joosten ter voorbereiding op de panel-discussie u een uitgebreide en lezenswaardige geschiedschrijving aan over opleidingen bij Financiën met een pleidooi voor een netwerkAcademie voor vakken en vakvaardigheid. Een prima basis om het dispuut op het podium beschouwend kritisch te kunnen volgen.

En besteden we meer dan ruim aandacht aan het leertraject voor nieuwe instromers. Zo vindt u een inspirerend en sprankelend verhaal van de hand van Jeanne de Loos en Theo Poolen over de ontwikkeling van toptalent en laten we deze collega's alsmede hun begeleiders uitgebreid zelf aan het woord. Ongelooflijk wat wel kan ..... in een tijd dat alles op slot lijkt (?) te zitten. Naast deze toppers hebben we ook nog wervelende Ormit-trainees en inspirerende B/jong collega's in ons (VHMF-)midden. Ook zij hebben een stevige bijdrage aan deze Informatief geleverd. Wellicht kent u één van hen? Of is dat juist weer iemand uit de groep nieuwe instromers die in 2016 voor PDB, MKB of GO zijn geworven? John Mens, beleidsadviseur op dit gebied, verhaalt in zijn bijdrage 'Boeien en binden, werven bij de Belastingdienst' hierover.

Daarnaast vinden we vanuit professioneel perspectief de inhoud van het educatieproces natuurlijk ook interessant. Want juist het leren in de praktijk van alledag staat centraal tijdens ons symposium, met daaraan gekoppeld de eigen kwaliteitsinvulling. Daarom een aantal vanuit CKC aangeleverde artikelen over leervormen zoals: 70:20:10 & Performance Support, Managen Leer je niet in een klaslokaal, Online leren (en intussen werken), Fiscale Actualiteitencolleges in de Digitale BelastingdienstAcademie, Snel leren wat je weten moet en Webinar: Oplossing zoekt probleem!

Met een klein kadertje wetenswaardigheden over Robert van der Jagt geven we enige CV achtergrondinfo. Van belang voor ons thema is dat hij één van de initiatiefnemers van het project Nederlandse Fiscale Leerstukken Taxonomie, dat als basis kan dienen om fiscale kennis beter te kunnen ontsluiten.

In het artikel 'Het brainstormend OB-overleg anno 2017': de toegevoegde waarde van de kennis van anderen! beschrijft Pierre van den Mortel, specialist OB bij Grote Ondernemingen Eindhoven, hoe brainstormende kennisvergaring in een werkoverleg heel leerzaam en verrijkend kan zijn.

Met: De Belastingdienst, gereed voor de jaren '20? op persoonlijke titel door Paul Gunnewijk geschreven, sluiten we dit themanummer af. Door juist het doorlopen van diverse leercirkels in de aanloop naar het symposium ziet Paul ineens mogelijkheden binnen de reeds bestaande organisatie. Dit elan willen we u zeker niet onthouden.

De Symposiumcommissie hoopt u met dit themanummer een inspirerend voorafje te geven, zodat u met 'leergierige' honger het hoofdmenu tot u kunt nemen. En ons advies voor het dessert?: "Vraag niet wat je krijgt, maar wat je kunt doen om het te krijgen!"

Wij wensen u veel leesplezier en hopen u en uw (nieuwe) collega, als uw introducee, op de 18e april welkom te mogen heten!

De Symposiumcommissie VHMF:

*Wilma Kamminga, Fleur van Haasteren, Paul Gunnewijk en Paul Soomers*

# “Non scholae, sed vitae discimus.”

## Pleidooi voor een netwerkAcademie voor vakkennis en vakvaardigheid

door Henk Joosten, Directeur BelastingdienstAcademie

**“Non scholae, sed vitae niet voor de school, maar voor het leven, is een spreuk die we elkaar schertsend toevoegen, als we met de een of andere kleinigheid in de studie zitten te ploeteren; een spreuk die we ook wel eens serieus gebruiken. Ja, we vragen ons dikwijls af bij de bezigheden in Academie en Corps: wat is de zin van dit alles?”<sup>1</sup>**

Met deze zin opent de Diëсреde voor de 7de Diëс Natalis van de Rijksbelastingacademie. Aan het woord is prof. dr. Johannes van der Poel, de eerste directeur van de Rijksbelastingacademie of officiële, de Opleiding voor de hogere ambten bij de Administratie der Belastingen. De Rijksbelastingacademie is in 1947 gevestigd aan de Dillenburglaan 2 te Rotterdam, een uitwijklocatie. “Tusschen 10 en 14 mei 1940 werd het nauwelijks ingerichte Academiegebouw met zijn geheelen inventaris en bibliotheek een prooi der vlammen.”<sup>2</sup> Een jaar na de opening is het Academiegebouw aan De Boompjes 16 in Rotterdam - het adres waar ook het Belastingmuseum gevestigd was - volgens Van der Poel “dood”.

Onmiddellijk na de bevrijding in 1945 start Van der Poel aan de doorstart van de Rijksbelastingacademie en het Belastingmuseum. De almanak voor “het Corps van Studenten aan de Rijksbelastingacademie” biedt een mooie inkijk in wat het betekent om student - of zoals dat toen heette “sur-numerair” - te zijn aan de Rijksbelastingacademie. Naast de Diëсреde bevat de almanak een korte toelichting op alle commissies, verenigingen en disputeren en de vermelding van de “Jaarpresidenten 1947” (de vertegenwoordigers van de jaarlagen zouden ze nu heten). De Toneel- en feestcommissie, de Sportcommissie, de Kroegcommissie, de Spe-

lencommissie, de Wetscommissie, disputeren als De Fakkel, Laus Stultitiae, Fortissimo en de Toebacksuigers en verenigingen als Kallosune en het Collegium Musicum Fiscale “Arion” geven aan dat de Academie niet alleen voor het ambt, maar ook voor het leven opleidt.

### **Persoonlijke vorming aan de Rijksbelasting-academie**

Van der Poel wijdt in de Diëсреde ook woorden aan de brede vorming. “Als uitgangspunt wil ik nemen het doel waartoe wij, studenten aan de Rijksbelastingacademie, hier in Rotterdam tezamen studeren. Dit doel toch is, om met de aan de Academie verworven kennis en de in het Corps verkregen savoir-vivre later als hoofdambtenaar van de Staat op kunnen treden.”

“... datgene waarom wij speciaal aan de Rijksbelastingacademie studeren, maar het is ten slotte voor elk persoonlijk slechts een detail van een groter geheel. Dit groter geheel zou ik gemakshalve willen noemen de cultuuropdracht. Ik meen althans, dat het verantwoord is in deze kring hiervan uit te gaan, dat we niet leven omdat het nu eenmaal niet anders is, maar omdat we iets hebben te zijn en iets hebben te doen.”<sup>3</sup>

De cultuuropdracht is voor Van der Poel de cultivering van de persoonlijke talenten ten behoeve van de samenleving en dat is dan de eerste stap tot het bouwen aan de cultuur. De hoogleraar-directeur zet bij het exploreren en exploiteren van de talenten in op intellectuele vorming en persoonlijkheidsvorming. “De gelegenheid om deze intellectuele vorming ter hand te nemen wordt ons geboden in de Academie.”<sup>4</sup> Over de persoonlijkheidsvorming zegt Van der Poel: “In de persoonlijkheid gaat de mens z’n opdracht verstaan en een creatieve functie vervullen.”<sup>5</sup> De “gevormde” persoonlijkheid kan zich - als individu - onderscheiden van de “genivelleerde kuddemens” die opgaat in de halfbeschaaftheid van dit industriële tijdperk. Persoonlijke vorming als

<sup>1</sup> Almanak van het Corps van Studenten aan de Rijksbelastingacademie te Rotterdam, 1947, blz. 22

<sup>2</sup> Gids voor de Rijksbelastingacademie, algemeene Landsdrukkerij 's-Gravenhage 1946-12020, blz. 4.

<sup>3</sup> Almanak van het Corps van Studenten aan de Rijksbelastingacademie te Rotterdam, 1947, blz. 27

<sup>4</sup> Idem, blz. 29

<sup>5</sup> Idem, blz. 30





*Henk Joosten, Directeur  
BelastingdienstAcademie*

instrument om je als individu te verheffen; de Academie bood hier in 1947 gezien de hoeveelheid aan disputen, verenigingen en commissies alle gelegenheid toe. Het "Corps-leven" bereidde voor op hét leven.

In het "Verslag van de lotgevallen der Academie" van 1947 waarschuwt Van der Poel de studenten voor het oppakken van studies aan de hogescholen en universiteiten. De afgestudeerde aan de Rijksbelastingacademie verwierf geen officieel erkende titel. Van der Poel noemt in het Jaarverslag alle studenten aan de Academie die tegelijkertijd een studie zijn begonnen aan een universiteit. Die hang naar het verkrijgen van een titel is mogelijk overgewaaid van de oostgrens, maar de waarde ervan moet men niet overdrijven, vindt Van der Poel. De kennis bijgebracht aan de Academie acht hij superieur aan de kennis zoals de universiteiten die bijbrengen. Én: de tijd die de student besteedt aan de universitaire studie kan de studieresultaten aan de Academie beïnvloeden. Het kan invloed hebben op "het nummer". In 1947 en nog tijden daarna rankte de Academie de afgestudeerden aan de hand van de afstudeerresultaten. Wie het beste had gepresteerd was de nummer één. Hij had dan het recht om als eerste een standplaats te kiezen. Daarna was het aan nummer twee enzovoort. De laatsten vonden vaak een standplaats in steden die we nu als krimpgebied betitelen. Van der Poel waarschuwde ook voor het oppakken van een universitaire studie na het afstuderen aan de Academie.

Wie na het afstuderen als "bekwaam en geschikt" wordt bevonden, kan al snel als te oud worden bestempeld voor bepaalde functies als hij er niet volledig voor gaat. De focus behoort op het fiscale werk te liggen. Dat is al voldoende uitdaging. "Er is bovendien geen stof, de atoombom uitgezonderd, die meer evolueert dan de fiscale en inzonderheid in dit tijdvak...".<sup>6</sup>

Brede vorming maar dan wel binnen de door de Academie aangegeven grenzen.

### **Van Rijksbelastingacademie naar universiteit**

Op 1 september 1958 neemt Van der Poel ontslag als directeur van de Rijksbelastingacademie. In datzelfde jaar stellen de ministers van Onderwijs, Kunsten en Wetenschappen en van Financiën een Commissie in die de inbedding van de belastingwetenschap in het universitaire onderwijs moet onderzoeken. In 1960 brengt de Commissie onder het voorzitterschap van prof. Beel het advies uit. Het Universitair Onderwijs in de belastingwetenschap kan er komen. Voor de Academie een besluit met grote gevolgen. De toelating van afgestudeerden van de Rijksbelastingacademie aan de fiscaal-juridische opleiding bij de Leidse Universiteit is - per wetsontwerp - gegarandeerd.

Op 16 oktober 1963 houdt de toenmalige directeur van de Academie, mr. L.O. van der Plas, de Diëtsrede. Hij doet dat op een voor de Administratie der belastingen historisch

<sup>6</sup> Verslag van de lotgevallen der Academie, In: Redevoeringen uitgesproken ter gelegenheid van de Achtste Dies Natalis op 16 October 1947, blz. 10



ogenblik. “Vandaag komt iets tot stand of gaat teloor.” Met deze woorden waardeert Van der Plas het verleden en weegt hij de toekomst. De Rijksbelastingacademie is opgegaan in de fiscaal-juridische opleiding aan de Universiteit Leiden.

Van der Plas twijfelt aan wat dit zal brengen. Hij twijfelt er vooral aan of de band die de studenten aan de Academie met elkaar opbouwden en die zich voortzette binnen de netwerken van de Belastingdienst daarna, behouden zal blijven. De corpsgeest mag niet verloren gaan. Van der Plas onderkent een tweede belangrijke vraag: “Zal mét de Academie-opleiding, met haar kenmerkende mede-gericht-zijn op de vorming voor de praktijk, niet iets van wezenlijk belang voor de belastingdienst teloor gaan?”<sup>7</sup>

Als voordeel van de overgang bestempelt Van der Plas dat de toekomstig belastingdienstambtenaar tijdens zijn studietijd aan de universiteit contacten onderhoudt met studenten van andere studierichtingen. Het kweekt begrip voor andere studierichtingen en voor de beroepen en ambten die men nadien bekleedt.

## Opleiden na de periode van de Rijksbelasting-academie

De leer- en ontwikkelingsfunctie binnen de Belastingdienst is na het verdwijnen van de Rijksbelastingacademie belegd binnen wisselende organisatorische verbanden. Voor de hoger opgeleide medewerker spelen hogescholen en universiteiten een belangrijke rol; een groot deel van de medewerkers van de Belastingdienst geniet hier de intellectuele vorming. Voor een deel gebeurde dat nog wel door opleidingen binnen de Belastingdienst. De opleiding tot controleur, inspecteur of verificateur waren hiervan voorbeelden. Illustere voorbeelden: de controleurs- en verificateursopleiding geniet bij velen een goede naam als sterk merk. Het was de combinatie van vakkennis, persoonlijke vorming en toepasbaarheid in de praktijk die daaraan hebben bijgedragen.

Een reden om deze opleidingen nieuw leven in te blazen? Voordat ik deze vraag beantwoord, wil ik een beeld schetsen van wat het beeld is dat bestaat als het gaat om een effectieve leer- en ontwikkelomgeving voor organisaties. Het startpunt is een zin van Van der Poel uit zijn Diërede van 1946.

De “halfbeschaafdheid van dit industriële tijdperk” gebruikt Van der Poel voor het breken van een lans voor persoonlijke vorming. Zijn antwoord is er één in een historische traditie. In de geschiedenis voor hem zijn voor dezelfde reactie op tijden van industrialisatie parallellen te vinden.

In 1809 pleit de Duits/Pruisische minister van onderwijs Wilhelm von Humboldt voor bezinning op de waarde van het onderwijs. Von Humboldt leeft aan het begin van de Eerste industriële revolutie op gang gebracht door de uitvinding

van de stoommachine. De impact op de maatschappij is enorm. Het onderwijs produceert in zijn ogen leerlingen en studenten die efficiënt en doelgericht invoegen in de productieketens van de industrie. Hij wijst de utilitaire visie op onderwijs af. De mens is geen productiemiddel, maar de mens vindt zijn bestemming in de vrijheid om zijn eigen lot te bepalen. “Der ware Zweck des Menschen...ist die höchste und proportionirlichste Bildung seiner Kräfte zu einem Ganzen.”<sup>8</sup>

“Bildung” als antwoord op een complexe buitenwereld.

De Eerste industriële revolutie wordt opgevolgd door nog drie industriële revoluties. Rond 1870 zorgt de uitvinding van elektriciteit voor de Tweede en rond 1970 de opkomst van de IT voor de Derde industriële revolutie. Volgens het “World Economic Forum” (Davos 2016) kent de Derde industriële revolutie een doorontwikkeling in de Vierde. Volgens Schwab zal de Vierde Industriële revolutie ons leven, werk, en onze relaties fundamenteel veranderen. “The possibilities of billions of people connected by mobile devices, with unprecedented processing power, storage capacity, and access to knowledge are unlimited. And these possibilities will be multiplied by emerging technology breakthroughs in fields such as artificial intelligence, robotics, the Internet of Things, autonomous vehicles, 3-D printing, nanotechnology, biotechnology, materials science, energy storage, and quantum computing.”<sup>9</sup>

## 21ste Eeuwse “skills”.

De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid verkent scenario’s over de invloed van de robotisering op ons werk. Eén van de scenario’s is toegespitst op de vraag hoe mensen de baas blijven over hun eigen werk.<sup>10</sup> De medewerker die overleeft in het post-(Vierde) industriële tijdperk is creatief, sociaal vaardig en heeft het vermogen om met onbekende situaties om te gaan of in andere woorden is adaptief.<sup>11</sup> De Sociaal Economische Raad geeft een - gevarieerder beeld - van wat een hedendaags medewerker nodig heeft om “aan het werk” te blijven. Creativiteit, kritisch denken, probleemoplossend vermogen, communiceren, samenwerken, digitale geletterdheid, sociale en culturele vaardigheden en zelfregulering zijn de kernwaarden.<sup>12</sup>

Het zijn deze “21st century skills” samengevat in persoonlijke vaardigheden, sociale vaardigheden en flexibiliteit die nodig zijn om als medewerker toekomstbestendig te zijn. Hedendaagse filosofen als Nussbaum en Gude bepleiten dat “Bildung” het antwoord is van de moderne mens die zich staande wil houden in een maatschappij die fundamenteel verandert. Bildung is voor hen de brede maatschappelijke vorming gebaseerd op de studie van de maatschappelijke wetenschappen. Zingeving als antwoord op het gevoel dat de wereld waarin we nu leven te complex is

<sup>7</sup> Mr.L.O. van der Plas, De lotgevallen der Academie 1962-1963, In: Diesviering Rijksbelastingacademie 1963, blz. 3

<sup>8</sup> Wilhelm von Humboldt: Idee zu einem Versuch, die Gränzen der Wirksamkeit des Staates zu bestimmen. (1792) In: Humboldt-Werke, Ed. A.Flitner?K.Giel, Darmstadt1966, BD., blz. 64

<sup>9</sup> Klaus Schwab, The Fourth Industrial Revolution: What it means, how to respond, weforum.org

<sup>10</sup> Robert Went e.a., De robot de baas, De toekomst van werk in het tweede machinetijdperk, WRR, Amsterdam University Press, Amsterdam 2015

<sup>11</sup> Casper Thomas, Anders dan zij. Onderwijs voor een robotsamenleving, In: De robot de baas, WRR, Amsterdam University Press, Amsterdam 2015, blz 155

<sup>12</sup> “Hoe leren we in de toekomst? Verslag van de SER-dialoogbijeenkomsten over leren in de toekomst”, SER, oktober 2015, blz 21

geworden. Voor een belastingdienstmedewerker voegt de directe verdieping in de maatschappelijke studies op het eerste gezicht niet veel toe aan de vereiste vakvaardigheid. Vanuit een genuanceerdere visie op wat vakvaardigheid is, kan de bestudering van de humaniora wel bijdragen aan de 21ste-eeuwse vaardigheden als creativiteit, kritisch denken of probleemoplossend vermogen en daardoor indirect van invloed zijn op vakvaardigheid.

De idee dat de wereld nooit sneller en ingrijpender verandert, dan de wereld waarin men leeft, is niet nieuw. Een zekere relativering van de "Umwertung aller Werte" is op zijn plaats; de ontkenning ervan is echter kortzichtig gezien de onderbouwing van de fundamentele perspectiefwisselingen die door wetenschappers van de WRR, filosofen en instellingen als het World Economic Forum worden aangedragen. In zijn brief over de Investeringsagenda van de staatssecretaris van Financiën constateert de Staatssecretaris dat de Belastingdienst achterloopt op de maatschappelijke ontwikkelingen. "De omgeving waarin de Belastingdienst opereert is veranderd, maar de Belastingdienst is onvoldoende mee veranderd."<sup>13</sup> Voor de Staatssecretaris reden om aandacht te vragen voor noodzakelijke veranderingen in de processen. Wat zouden de veranderingen kunnen zijn binnen de leer- en ontwikkelomgeving in de Belastingdienst?

### De netwerkacademie

Toegespitst op wat dit betekent voor een toekomstbestendig belastingdienstmedewerker zoek ik aansluiting bij wat Van der Poel al in 1946 bepleitte; intellectuele en persoonlijke vorming. Toegegeven, de wereld is sinds 1946 sterk veranderd en de wijze waarop de Rijksacademie toentertijd de intellectuele- en persoonlijke vorming vorm gaf past nu niet meer. Namelijk met een Academie waaraan docent(hoogleraren) verbonden zijn die aan studenten lesgeven die zich in disputen en verenigingen georganiseerd hebben en hun stinkende best doen om als nummer één de opleiding tot "hooger ambtenaar" af te ronden. Dit is niet meer effectief in "onze" tijd. De gewenste flexibiliteit die mee veranderen mogelijk maakt, is met het concept niet meer gediend. De intellectuele vorming vindt plaats aan de ROC's, hogescholen en universiteiten. Hier bouwt men aan een solide basis vakkennis: het startpunt voor een carrière als professional.

Dat de toegankelijkheid tot informatie en de hoeveelheid informatie die ontsloten wordt, exponentieel is gestegen in het digitale tijdperk, doet niet af aan het feit dat vakkennis nodig is om de oneindige hoeveelheid informatie te ordenen. Het pleidooi dat kennis zo snel veroudert, dat het voor de ontwikkeling van professionals slechts gaat om de ontwikkeling van vaardigheden, onderschrijf ik niet. De toekomstbestendige belastingdienstmedewerker kent zijn vak, als fiscalist, insolventiespecialist, accountant, leidinggevende, IT'er, gedragswetenschapper, douanier, deurwaarder, enz.

Het op peil houden van vakkennis is een opdracht aan de

individuele medewerker waarbij de Belastingdienst ondersteunt door faciliteiten ter beschikking te stellen die hem/haar helpen in de opdracht tot permanente vakvaardigheid. Het stimuleren van de uitwisseling met de partijen die binnen de fiscale processen stakeholders zijn zoals de rechterlijke macht, de wereld van de intermediairs en de kennisinstituten - en dan vooral de universiteiten - is een must. Het geeft inzicht in en verdieping aan de verschillende belangen die aan belastingheffing onderliggend zijn.

De persoonlijke vorming verhoogt de effectiviteit van de inzet van de professional door het ontwikkelen van de 21ste eeuwse vaardigheden. In de praktijk moet blijken wat de ontwikkelopdracht is voor de vaardigheden of competenties van een medewerker. Het vooral als junior van werkomgeving en takenpakket veranderen en een 3-5-7 concept voor groeien en renderen van de medior is dienstbaar aan het verkrijgen van inzicht in de ontwikkelmogelijkheden en capaciteiten van belastingdienstmedewerkers. Het ontwikkel- of investeringsgesprek vastgelegd in een portfolio is een voorwaarde voor de zichtbaarheid in de ontwikkeling van de medewerker op het gebied van de persoonlijke vorming. De binnen verschillende werkomgevingen opgedane werkervaringen en de permanente ontwikkeling van de gewenste vaardigheden en competenties maken dat de medewerker adaptief wordt, flexibel kan zijn als het gaat om waar hij of zij op dat moment het best rendeert. Dit is niet alleen vanuit het perspectief van een medewerker van belang; ook de organisatie kan wensen hebben over waar en op welk moment de inzet van een medewerker is vereist. De adaptieve medewerker verandert mee met de organisatiedoelstellingen.

In 1947 wijst Van der Poel zijn toehoorders bij zijn redevoering op de Achtste Dië Natalis op de noodzaak om van het bescheiden gebouw dat na de oorlog is betrokken te verhuizen naar een gebouw met allure. De "materiële handicap" zoals Van der Poel het toenmalige Academiegebouw betitelt, moet plaatsmaken voor een instituut met cachet. Over ruim een jaar zal de BelastingdienstAcademie een nieuw gebouw betrekken in Utrecht. Het "cachet" van het nieuwe Academiegebouw zal kleur krijgen als de Academie het centrum kan worden voor het leer- en ontwikkelandschap van de Belastingdienst. Een centrum voor fundamenteel onderzoek, de spin in het web van de kennisnetwerken die de belastingdienst verbindt met private en publieke kennisinstituten en organisaties en een thuis voor de medewerker die zichzelf wil ontwikkelen op het gebied van vakkennis en 21ste eeuwse vakvaardigheid. En dat wat de vroegere controleurs-, verificateurs- en inspecteursopleiding tot sterke merken maakte, zal er deel van uitmaken: de praktische gerichtheid. Leren om beter te presteren.

Van der Poel sloot elke lezing af met de woorden: Vivat, crescat, floreat Academia!

Ik wens de Academie in het hart van de leer- en ontwikkelomgeving van de Belastingdienst hetzelfde toe!

<sup>13</sup> Tweede Kamer, Brief 20-05-2015. Staatssecretaris Wiebes van Financiën informeert de Tweede kamer over de uitwerking van de Brede Agenda Belastingdienst. blz.2

# Vakmanschap en jonge fiscalisten bij de Belastingdienst

## Tax Talent Traineeship: een sterk merk

**Vakmanschap en jonge fiscalisten bij de Belastingdienst. Wat zijn de ervaringen, hoe beleven de jonge fiscalisten het vakmanschap in hun leer-, en ontwikkelprogramma? We spreken met een aantal van hen en hun begeleiders.**



Jeanne de Loos

Jeanne de Loos werkt als programmanager met Theo Poolen, Directeur Kwaliteit Fiscaliteit en Accountancy, en ze is leidinggevende van de Tax Talent Trainees. Ze vertelt: "In 2014 zijn we op initiatief van Theo gestart met de ontwikkeling van het Tax Talent Traineeship. Een fiscaal traineeship voor getalenteerde, recent afgestudeerde fiscalisten die in staat zijn integraal te denken en verbanden te leggen in een breed

perspectief. We begeleiden jonge fiscalisten in een traject dat hen voorbereidt op een mogelijke doorstroom naar een strategisch niveau. De opbouw van dit fiscale traineeship laat de trainees kennismaken met het totale fiscale landschap, zowel intern als extern. Inhoudelijk is het traineeship gestoeld op drie belangrijke pijlers: inzicht in de keten, multidisciplinair samenwerken en samen optrekken met extern. De ontwikkeling loopt via het zogenaamde 70:20:10-principe. Werkend leren en lerend werken in de praktijk van de Belastingdienst en het ministerie van Financiën in relatie met het externe werkveld.

Theo Poolen merkt op dat de entreecriteria voor het Tax Talent Traineeship stevig zijn. Naast hoge studieresultaten (tenminste een gemiddeld cijfer van 7,5 in de masterfase) vragen we een aanbevelingsbrief van een hoogleraar. De kandidaten worden onderworpen aan een assessment en



Theo Poolen

vervolgens vindt een gesprek met de sollicitatiecommissie plaats. "Naast een HR deskundige en ikzelf zijn twee directeuren uit het primaire proces vertegenwoordigd in de selectiecommissie.

Het vak van fiscalist is de laatste decennia behoorlijk veranderd. Met alleen technisch inhoudelijke kwaliteiten red je het niet meer. De soft skills zijn steeds belangrijker geworden. In het selectieproces wordt

ook gekeken naar de sociale en communicatieve vaardigheden, alsmede het vermogen en de wil tot samenwerken. Fiscalisten moeten zich ervan bewust zijn dat ze onderdeel zijn van een keten. Van stonde af aan moet je de jonge mensen hiermee confronteren. Samenwerken met andere disciplines, zoals IT-ers, data-analisten, accountants, EDP-ers en gedragsdeskundigen, is voor fiscalisten onontbeerlijk geworden", zo merkt Theo Poolen op.

Kandidaten die vorengenoemde eigenschappen in zich verenigen zijn schaars en erg gewild in de markt. De fiscaal advieskantoren scouten deze talenten al in een vroeg stadium van de studie. De Belastingdienst liep hierbij achter. "Na forse inspanningen van onze kant, durf ik te stellen dat we deze achterstand inmiddels hebben ingelopen", aldus Theo Poolen. "Het Tax Talent Traineeship is een sterk merk geworden dat zijn plaats in de markt veroverd heeft. Regelmatig worden we door hoogleraren gewezen op mogelijke kandidaten. In de universitaire wereld, in de advieswereld (NOB, RB) en bij de rechterlijke macht geniet het concept inmiddels grote naamsbekendheid".

Martijn Veltrop is inmiddels 1,5 jaar als Tax Talent Trainee werkzaam. Martijn vertelt: "Ik ben gestart bij APA/ATR en heb vervolgens in de IH bij MKB Rotterdam gewerkt. Daarna in het OB-cluster van Brieven en Beleidsbesluiten bij de Directie Vaktechniek op het ministerie van Financiën. Ver-

volgens ben ik gedetacheerd bij de Europese Commissie, DG TAXUD Indirect Taxation and Tax Administration. Op dit moment werk ik bij het BTW-vastgoedteam van GO Utrecht. Hierna ga ik als VTA<sup>1</sup> in het MKB-segment aan de slag.”



Martijn Veltrop

“Bij vakmanschap denk ik in eerste instantie aan iemand die de theorie goed beheerst in de breedte; één van de harde criteria voor het traineeship. Je moet ‘all-round’ zijn. Het echte vakmanschap is vervolgens deze theorie toe te passen in een verschillende context. Ik heb het fiscale speelveld mogen ervaren waarbij binnen de EU een richtlijn wordt opgesteld en er op nationaal niveau onduidelijkheden bij de im-

plementatie zijn. De interpretatie wordt dan via een beleidsbesluit vormgegeven. Het is boeiend om deze verschillende lagen in de keten te zien.” “Het is wel pittig om in de breedte op de hoogte te blijven” vertelt Martijn. “Naast het lezen van vakliteratuur en het volgen van cursussen werk je tijdens het traineeship op een zestal plekken waar je verschillende indrukken op doet. Pittig ook omdat je ieder trimester van locatie verandert; op het moment dat je gewend raakt, ga je weer door. Soms is dat jammer en wil je langer blijven, maar op deze wijze ontdek je wel de samenhang in het werk.”

“Als Tax Talent Trainee heb ik bijvoorbeeld ervaren hoe een Europees probleem als BTW-carrousel fraude op verschillende niveaus wordt bestreden. De Europese Commissie stimuleert geautomatiseerde informatie-uitwisseling tussen EU-lidstaten en probeert de administratieve lasten voor ondernemers te minimaliseren. In zijn beleidsbesluit geeft de Staatssecretaris van Financiën aan wanneer een ondernemer het BTW-nultarief in Nederland mag toepassen. De Belastingdienst controleert deze ondernemers, waarbij Grote Ondernemingen vooral probeert te voorkomen dat bedrijven betrokken raken in fraudenetwerken en MKB regelmatig moet procederen om onterecht teruggeven BTW terug te krijgen.”

“Vakmanschap waarin je de theorie goed beheerst, betekent niet dat je in alle middelen gespecialiseerd kunt zijn. Wél dien je te weten waar de middelen en processen elkaar raken en wanneer je een specialist moet raadplegen. Omdat je tijdens het traineeship de Belastingdienst goed leert kennen, krijg je ook goed zicht op die signaleringsfunctie – weten wanneer je naar een specialist op een bepaald vakgebied dient te gaan. Formeel recht is daarbij de basis en raakt alles. Daar kwam ik achter toen ik voor de lavaco’s een memo mocht schrijven over de invloed van het Europees verdedigingsbeginsel op de processen van de Belastingdienst in de IH, OB en Vpb.”

“Met de opbouw van mijn portfolio in het traineeship kwam ik langzaam maar zeker tot de overtuiging dat de BTW mijn

voorkeur heeft” vertelt Martijn. “Wat mij daarin aanspreekt is mijn interesse in wat de ondernemer precies doet en hoe een bepaald product precies wordt gemaakt. Ik heb deelgenomen aan het Accent Indirecte Belastingen dat destijds door Theo Poolen in samenwerking met diverse universiteiten is geïnitieerd. In 2016 heb ik ook een artikel over een BTW-arrest gepubliceerd in het Weekblad voor Fiscaal Recht. In dit artikel laat ik zien hoe de Wet op de omzetbelasting zich verhoudt tot de BTW-richtlijn en wat het effect van Europese jurisprudentie op het nationale beleid kan zijn.”

Martijn vervolgt: “De samenwerking met ervaren professionals is boeiend. Vooral ook omdat ze ons meenemen in historisch perspectief; waarom doen we dit zo. Ook wordt dit omlijst met voorbeelden waardoor de abstracte wetgeving meer gaat leven. Bij het APA/ATR-team heb ik me binnen de Vpb beziggehouden met de Wet compartimenteringsreserve. Daarbij werd door mijn begeleider de wetsgeschiedenis op levendige wijze geschetst. Mooi is ook te zien hoe ervaren collega’s van de invordering bij MKB omgaan met een belastingplichtige. Op basis van hun mensenkennis dienen zij een inschatting te maken van de betalingsmogelijkheid van een schuldenaar.”

“Ook de goede samenwerking tussen Brieven en Beleidsbesluiten en de inspecteurs in het land heb ik van dichtbij mogen ervaren. Naar aanleiding van vragen vanuit de Belastingdienst wordt het besluit Fiscaal vertegenwoordiging geactualiseerd. Ik vind het mooi om te zien dat beleidsmakers in overleg treden met inspecteurs van de Rotterdamse haven, Schiphol en pakketbezorgers in de regio Eindhoven. Goed beleid houdt namelijk rekening met ieders belangen, maar bewaakt ook de uniformiteit.”

Fleur Timmer, leidinggevende bij de Directie Vaktechniek, onderdeel Brieven en Beleidsbesluiten (B&B), merkt op dat de Tax Talent Trainees met een frisse blik naar fiscale vraagstukken kijken. “Samen met de ervaren collega’s bij B&B komt er een nieuwe dynamiek tot stand. Deze dynamiek zorgt voor nieuwe energie voor de vakinhoudelijke kijk op onze producten als ook in het proces waarin onze producten tot stand komen. De Tax Talents zijn nieuwsgierig, leergierig en stellen veel vragen, zonder hierbij overigens de processen onnodig te vertragen. Het is leuk te zien dat deze Tax Talents al zo snel kunnen meedraaien op fiscaal technische ingewikkelde vraagstukken. Tegelijkertijd hebben ze nog tijd nodig om ervaring op te doen, hetgeen een gezonde spanning kan opleveren met de ambitie van deze talentvolle medewerkers”, aldus Fleur.

Jacqueline Soree is als trainee gestart bij het ministerie van Financiën DGFZ/IZV<sup>2</sup>. Vervolgens werkte ze bij MKB in Hoofddorp in de Vpb en bij GO Amsterdam in de OB. Haar detachering in het fiscale veld was bij het Hof Amsterdam en op dit moment is ze werkzaam bij de FIOD. Na de FIOD-periode volgt een opdracht als VTA OB bij MKB.

Voor Jacqueline is vakmanschap meer dan fiscaalinhoude-

<sup>1</sup> VTA: vaktechnisch aanspreekpunt

<sup>2</sup> DGFZ/IZV: Directoraat Generaal Fiscale Zaken/Internationale Zaken en Verbruiksbelastingen.





Jacqueline Soree

lijke kennis en de toepassing ervan. Ook de keuze in dossiers hoort daar bij. "Welke vragen stel je een klant en op welke wijze doe je dat? Hoe breng je een boodschap en welke stijl hanteer je daarbij? Hoe ga je om met de diversiteit aan adviseurs? Ik heb daarin veel geleerd van de ervaren professionals bij de Belastingdienst. Tijdens het traineeship heb ik steeds meer kennis van formeel recht opgebouwd, zowel bij de Belastingdienst als bij het Hof", merkt Jacqueline op. "De detachering bij het Hof heeft me daarnaast geleerd hoe er in de Raadkamer wordt gewerkt. Het fiscaalinhoudelijke, technische niveau lag daar hoog. Het is mij opgevallen dat ook het rechtsgevoel en rechtvaardigheid een rol spelen bij de uiteindelijke uitspraak. Mijn opgedane ervaringen leg ik neer in een memo voor de Belastingdienst met aanbevelingen. Ik heb de verwachting dat onze inspecteurs daar bij de voorbereiding van dossiers hun voordeel mee kunnen doen. Ook de overgang van bestuursrecht naar strafrecht, de opbouw van een onderzoek en besluitvorming alsmede de opsporing is een keten die ik nu van dichtbij mag meemaken. Mooi is dat ik bij het team Financiële Instellingen met dividendstripping te maken heb gehad en dat ik deze fiscaalinhoudelijke problematiek nu bij de FIOD aan de rechercheurs kan toelichten."

Jacqueline: "De begeleiding door mijn leidinggevende Jeanne en de mentor maakt dat er met je mee gedacht wordt over de stappen die je zet. Door de opbouw in een portfolio op te nemen helpt dat bij het reflecteren. Je realiseert je waar je stappen hebt gemaakt en wat je nog mist. Door middel van de vaardigheidstrainingen via Schouten & Nelissen krijgt de persoonlijke ontwikkeling extra aandacht en kun je experimenteren met lastige praktijksituaties. Onderdeel van deze training is bijvoorbeeld debatteren en presenteren. Dat laatste doen we overigens regelmatig in ons gezamenlijke Vaktechnisch Overleg waarin we met jonge fiscalisten tweewekelijks op het ministerie van Financiën bijeenkomen om kennis te delen en jurisprudentie te bespreken. Dit ondersteunt je ontwikkeling in de breedte. Onderwerpen worden dieper geanalyseerd en nader uitgelegd. Zo hebben we onlangs gesproken over de casuïstiek van ZZP-ers die een deel van de huisvestingskosten van hun woonhuis fiscaal in aftrek brengen."

Jeanne voegt toe: "Met enige regelmaat bespreken we de professionele en persoonlijke ontwikkeling aan de hand van het eigen portfolio dat de trainee opbouwt. Daarbij hantieren we een monitor die de marsroute van trainee naar een excellente professional omvat. Er is aandacht voor competenties die het vakmanschap in de breedte ondersteunen; denk aan vakvaardigheid, interactief leervermogen, kenniscreatie en innovatie. Hieruit ontstaat een persoonlijke opdracht die de trainee juist weer vanuit een andere invalshoek laat werken. Het assessment dat bij de selectie is afgenomen dient als basis voor de ontwikkeling van de zogenoemde ontwikkelpunten."

Casper Huussen, coördinator vennootschapsbelasting landelijke doelgroep banken en verzekeringsmaatschappijen: "Ik ben heel positief over het concept Tax Talent Traineeship. Ik heb inmiddels drie trainees begeleid en stuk voor stuk maken zij hun talent waar! Kennelijk lukt het de Belastingdienst om slimme en leergierige collega's te werven."

Mijn ervaring is dat de trainees snel informatie kunnen verwerken en het geleerde direct in de praktijk kunnen brengen (memo's, brieven, overleggen, voordrachten). Het mes snijdt zo aan twee kanten. Als begeleider investeer je in de opleiding van de trainees, je geeft ze context en richting, en tegelijkertijd leveren de trainees een bijdrage aan de productie.

De opdrachten hebben volgens mij een groot leereffect. De trainee krijgt namelijk direct feedback op allerlei vaardigheden zoals samenwerken, analyseren, interne en externe communicatie. Bovendien krijgt de trainee de kans om allerlei verschillende onderdelen van de Belastingdienst te leren kennen. Daarbij leert de trainee niet alleen van zelf doen, maar ook door te kijken hoe andere collega's zaken aanpakken."

Casper: "Toen ik zelf 25 jaar geleden bij de Belastingdienst ging werken was ik enorm enthousiast over de inspecteursopleiding. Een driejarige postdoctorale opleiding waarbij leren en werken hand in hand gingen. Met deze opleiding wist de Belastingdienst zich echt van de advieswereld te onderscheiden. Dat deze prachtige opleiding werd stopgezet, heb ik dan ook als een groot verlies beschouwd. Maar met het Tax Talent Traineeship kan dit verlies weer worden goedgehaakt. En dat moet ook, want het is voor de Belastingdienst enorm belangrijk om de huidige kennis en ervaring, het vakmanschap, te behouden. Met de omvangrijke uitstroom van oudere medewerkers kan dat alleen door zo snel mogelijk een nieuwe generatie fiscalisten in te werken. Het Tax Talent Traineeship zie ik daarom als een hoopgevend begin!"

Ashley Battle is in april 2016 gestart als Tax Talent Trainee bij het bankenteam in Amsterdam in de Vpb. Vervolgens werkte ze bij MKB in de LH. Inmiddels is ze met haar derde opdracht aan de slag op het ministerie van Financiën bij DGFZ, Formeel Recht en Invordering.

"Vakmanschap is voor mij een goede combinatie van diverse 'skills'", zegt Ashley: "een goede vakkennis in combinatie met persoonlijke eigenschappen zoals een gewenste nieuwsgierigheid om te weten hoe de vork in de steel zit en een 'drive' om jezelf en je omgeving verder te ontwikkelen. Het vak als fiscalist kent ook een sociale component waarin je open staat voor anderen en goed kunt samenwerken. Ook de vaardigheden van communiceren, schrijven, presenteren en het beargumenteren van de keuze van een standpunt horen daarbij. De inhoud van het traineeship vind ik een verrijking van mijn carrière en privé" stelt Ashley. "Het biedt de mogelijkheid om op verschillende werkplekken echt mee te draaien. De begeleiders zijn enthousiast en bekwaam, bevlogen en goed in het vak. De Belastingdienstcollega's staan open voor je bijdragen en geven je de gele-

genheid om er zelf alles uit te halen; er wordt je niets voorgerekend. Daarmee krijg je een enorme verdieping van je vak kennis. Zo heb ik in de LH een advies van bureau indelingszaken voor het team cassatie geschreven waarbij ik heb uitgezocht hoe de premieheffing nu precies in elkaar zit. Vervolgens ben ik uitgenodigd om over een vergelijkbaar onderwerp een artikel te schrijven waardoor ik mijn schrijfvaardigheden en reflectie daarop verder heb kunnen ontwikkelen. Het artikel is onlangs verschenen in het Elsevier Salarismagazine.

Ik heb vakgroepoverleggen in de Vpb en LH bijgewoond. Daarnaast heb ik er presentaties mogen geven en zelfs een overleg mogen voorzitten: "In een periode dat het binnen de Belastingdienst erg moeilijk was om capaciteit vrij te maken voor het schrijven van opleidingsmateriaal voor het thema 'gezag' ten behoeve van de interne DBA-voorlichtingsdag, heb ik aangeboden om dit op mij te nemen. Dit opleidingsmateriaal bestond uit het opstellen van een voorbeeldovereenkomst en daarbij behorende vragen. Vervolgens heb ik tijdens de voorlichtingsdag een vijftal workshops gegeven".



Ashley Battle

"Ik heb een achtergrond in de LH en LH, maar mijn interesse reikt verder", stelt Ashley. "Je wordt een beter vakman als je meer begrip hebt voor het totale fiscale speelveld en je ook van een afstand een blik kunt vormen. Een generalistische blik mag niet ontbreken. Dit stelt je in staat om over de grenzen heen te kijken. Een goede basis in het formele recht is daarbij onontbeerlijk.

Het traineeship brengt je in positie,

ben je daarbij pro-actief, dan wordt je wereld nog veel groter", zo betoogt Ashley.

"Tijdens de MKB periode hebben de trainees van mijn lichte gebogen over het verkorten van doorlooptijden binnen het bezwaarproces in het segment MKB. Wij hebben een rapport afgeleverd met concrete aanbevelingen en een plan van aanpak. Ons plan van aanpak werd zo goed ontvangen dat de aanbevelingen die daarin zijn opgenomen, zoals het 'duwtjesoverleg' en 'nudging', inmiddels intern een implementatietraject zijn ingegaan", aldus Ashley.

Dick Varkevisser, vaktechnisch coördinator Loonheffingen GO Belastingdienst Noord-West: "Allereerst was ik als veel anderen weliswaar nieuwsgierig naar de nieuwe collega's, maar daarnaast ook wel sceptisch... Want wat zouden deze veelal (erg) jonge en onervaren mensen nu daadwerkelijk kunnen toevoegen aan mijn vakgroep vol met toppers. Wat maakt nu dat deze jonge mensen zo bijzonder zouden zijn? Onze eerste TTT maakte eigenlijk vanuit het Vpb blok een uitstapje naar de LH en zou daarbinnen onder meer meekijken met het landelijke proces van de pseudo-eindeheffingen excessieve vertrekvergoedingen. Ik gebruik met opzet het woord *meekijken* want ik verwachtte dat het daartoe beperkt zou blijven. Één punt viel me wél onmiddellijk op bij de eerste bespreking en dat was de grondige voorbereiding door de trainee. Daarnaast de open wijze van vragen

stellen en tegelijkertijd de bescheidenheid. Sociale intelligentie ook. Het wekte dan ook geen verbazing toen de trainee, nog geen sessie later, al bleek te hebben meegeschreven aan een tien-dagen stuk. Alle leden van het procesteam, stuk voor stuk kritische professionals, waren hiermee zeer tevreden ("ik word hier wederom zeer blij van" aldus één van hen). Ik volg nieuwe ontwikkelingen, projecten, "klassen" etc. in eerste instantie kritisch en met een zekere distantie. Immers de vlag dekt de lading lang niet altijd en ook zijn alle vernieuwingen heus niet allemaal verbeteringen. Dit project verdient mijns inziens echter zeker continuering en van de drie T's dekt de middelste (Talent) zeker de lading! Inmiddels mogen we ons verheugen in de komst van wederom een TTT, ditmaal met het middel LH als eerste voorkeur en ook hier zijn de eerste positieve voortekenen (actieve participatie tijdens ons vaktechnisch overleg) alweer in ruime mate voorhanden", zegt Dick.

"De samenwerking met externe partijen, dat wil zeggen partijen buiten de Belastingdienst, is een van de pijlers voor het traineeship. "Dit wordt op verschillende manieren ingevuld", zo stelt Theo Poolen.

"Tijdens het traineeship dat een periode van twee jaar bestrijkt wordt een periode van vier maanden ingevuld met een werkverband buiten de Belastingdienst. Te denken valt aan de EU te Brussel, de Oeso in Parijs, het Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA), een ander departement in den Haag of een Gerechtshof.

Met de Nederlandse Orde van Belastingadviseurs (NOB) en het Register Belastingadviseurs (RB) zijn samenwerkingsverbanden opgestart.

Met het RB is een tweedaagse cursus 'verweren en procederen' georganiseerd. De cursus werd verzorgd door 'echte' rechters. Het geleerde werd in de praktijk gebracht door een zitting met 'echte' rechters te simuleren. Om het andere perspectief ook te zien werd een rolwisseling uitgevoerd: de inspecteurs speelden adviseur en vice versa. In november 2016 heeft een delegatie van de Belastingdienst deelgenomen aan het RB Jongerencongres.

In januari 2017 is een tweedaagse conferentie met de NOB georganiseerd voor en door Tax Talents. Van de zijde van de NOB en van de Belastingdienst waren er elk tien deelnemers. Deze conferentie, de eerste in zijn soort, is de jongerenversie van de reguliere conferenties die de Belastingdienst samen met de NOB organiseert. Van deze conferentie zal een verslag verschijnen in het Weekblad voor Fiscaal Recht.

Een van de alumni van het Tax Talent Traineeship is inmiddels toegetreden tot het bestuur van het Young IFA Network (Yin). Dit is de jongerenafdeling van de International Fiscal Association (IFA). Een aantal jongeren van de Belastingdienst heeft deelgenomen aan het in februari 2017 door Yin georganiseerde winterseminar. In dit seminar zijn de relevante actuele internationale ontwikkelingen (Oeso, EU) op het gebied van de winstbelastingen in kaart gebracht.

Een van de alumni van het Tax Talent Traineeship gaat enkele colleges verzorgen aan een van onze universiteiten.

De Tax Talent Trainees treden regelmatig op bij bijeenkomsten van de studieverenigingen op de universiteiten. Op deze wijze worden studenten geïnformeerd over het wer-

ken bij de Belastingdienst.

In september 2016 was een vertegenwoordiging van jongeren van de Belastingdienst bij de boeklancering van het boek 'Geloofwaardig belasting heffen' door Prof. Stevens. De aanwezige Tax Talent Trainees mengden zich uitdrukkelijk in de discussie tijdens deze bijeenkomst in Nieuwspoor, zo besluit Theo Poolen zijn enumeratieve opsomming.

Anne Marie de Wilde-Voogt, vaco IH/Schenk-, en erfbelasting MKB Rotterdam: "Wat mijn collega Rob Verhart en mij tot nu toe opvalt bij de Tax Talent Trainees is hun leergierigheid in relatie tot het 'echte' werk. De honger om opgedane kennis in de praktijk te gebruiken en te toetsen. Als begeleiders helpen we ze graag om die honger te stillen door ze direct aan het werk te zetten met een aantal klussen. Het is mooi om te zien hoe hard en efficiënt er vervolgens aan die klussen gewerkt wordt. Wat er vervolgens op de mat gelegd wordt is van hoog niveau en in de regel praktisch goed toepasbaar. Het enthousiasme voor het vak is groot; jurisprudentie wordt goed bijgehouden maar ook ontwikkelingen in het toezicht en in de organisatie staan scherp op het netvlies. Tussen de bedrijven door werken de trainees hard aan hun interne en externe netwerken en zijn ze op die manier een mooi visitekaartje voor de dienst.

Als begeleider houden ze je ook een spiegel voor, stellen kritische vragen over binnen de dienst ingesloten patronen en spreken daar hun verwondering over uit. Verfrissend en soms ook confronterend maar daar kunnen we alleen maar van leren.

Wat ook mooi is om te zien, is de wijze waarop ze hun werk presenteren. Ik heb een groep in actie gezien op een MKB Themadag waar ze in een workshop de relatie tussen oudere en jongere medewerkers onder de loep namen en dat dwong bij de deelnemers veel respect af. Ook de eindpresentaties op kantoor in Rotterdam of in de vakgroepen worden met autoriteit gegeven en als zodanig ook ontvangen.

Wij hopen nog veel Tax Talent Trainees te mogen verwelkomen bij MKB Rotterdam en zien ze ook na hun traineeship graag terug als collega", zo besluit Anne Marie.

Claudia Peeters is het traineeship gestart bij GO Eindhoven in de Vpb, voorts werkte ze bij MKB Maastricht in de IH, Vpb en Pensioenen om daarna bij Brieven en Beleidsbesluiten, cluster IH bij de Directie Vaktechniek in Den Haag aan de slag te gaan. Vervolgens werd ze bij de Europese Commissie DG TAXUD in Brussel gedetacheerd waar ze in de internationale Vpb werkzaam was. Nu combineert ze 'verweren en procederen' bij PDB Den Haag met het projectleiderschap van 'de fiscale behandeling van de verhuur van woningen en kamers'. Haar laatste opdracht als trainee wordt die van VTA IH bij MKB.

Claudia benadrukt bij het vakmanschap het relatiemanagement vanuit de Belastingdienst en hoe dat per segment wordt toegespitst op de belastingplichtige. "Tijdens het traineeship heb ik een goed beeld kunnen krijgen van de totale weg die een belastingplichtige kan doorlopen. Bij de directie Vaktechniek/ Brieven en Beleidsbesluiten, heb ik kunnen waarnemen hoeveel hardheidsclausule-verzoeken

er binnen komen. Hiervan wordt een aanzienlijk deel afgevoerd. Een groot deel van deze werkstroom kan voorkomen worden door een goede externe communicatie. Daarnaast heb ik goed inzicht gekregen in de vaktechnische infrastructuur en deelgenomen aan het ketenoverleg."

"Onder andere heb ik voor de kennisgroep IB-niet winst/algemeen de fiscale aspecten rondom het vraagstuk persoonsgebonden aftrek in geval van (gedeeltelijke) vergoeding of betaling door de werkgever bestudeerd. Dit onderwerp is nog niet uitgekristalliseerd en vergt kennis van zowel de inkomstenbelasting als de loonbelasting."



Claudia Peeters

Claudia vervolgt: "De subtitel van het VHM-congres is 'kennis en kennissen'. Hoewel ik pas 1,5 jaar voor de Belastingdienst werkzaam ben is het aantal kennissen dat ik tot mijn netwerk mag rekenen enorm. De vaktechnische begeleiders, allen gedreven in het vak en met hun eigen stijl, geven mij een beeld van de diversiteit aan handelwijzen. Hieruit kun je vervolgens je eigen strategie destilleren. De gezamenlijke oplei-

ding 'verweren en procederen' met het Register Belastingadviseurs had voor mij een meerwaarde omdat je je leert verplaatsen in een andere rol en de argumenten die daarbij horen. Het oefenen van Hofzittingen met 'echte' rechters had veel toegevoegde waarde. Het samenwerken met andere beroepsgroepen alsmede het verplaatsen in de manier van denken vanuit een andere rol is heel leerzaam. Dit heb ik ook ervaren tijdens de Young Annual Tax Meeting met B/Jong, Jong Financiën, JOB en Hoge Raad over grensverkenning. Volgend jaar ga ik deze Meeting mee organiseren."

Ook Martijn stelt: "Via het traineeship bouw ik een enorm netwerk op, zowel binnen als buiten de Belastingdienst. Het is goed om met adviseurs in contact te blijven. De Belastingdienst in Nederland werkt immers veel met vooroverleg. Gezamenlijke opleidingen zoals 'verweren en procederen' met het Register Belastingadviseurs zijn daar ideaal voor. Door samen een uitdagende casus te behandelen leer je vanuit andere perspectieven naar een zaak te kijken. Het is overigens ook gewoon leuk om na afloop gezellig samen wat te drinken. Binnen de Belastingdienst sluiten we regelmatig aan bij activiteiten van B/Jong en andere traineeprogramma's. In dat kader brachten we onlangs een bezoek aan Douane Schiphol Cargo. Op deze wijze leer je veel over de inhoud en processen van andere dienstonderdelen."

Jeanne vult aan: "De multidisciplinaire aanpak is een belangrijk onderdeel van het traineeship en het gemeenschappelijk traineeprogramma. Zo is er de samenwerking met D&A met onder meer een PIA-opdracht; een Privacy Impact Analyse waar de Tax Talent Trainees aan meewerken. Een flinke multidisciplinaire uitdaging leggen we neer in wat we 'de 48hr challenge' noemen. Daar brengen we Tax Talent Trainees, data-analisten, Strategisch Management

Trainees, ICT-trainees en Rijkstrainees bijeen om op basis van data naar inhoudelijke vraagstukken voor de Belastingdienst te kijken en na 48 uur met een presentatie en voorstellen te komen. Denk aan vraagstukken als Vertrokken Onbekend Waarheen (VOW), ambtshalve aanslagen of de nihilaangifte. De combinatie van de invalshoeken en achtergronden van de trainees, het leren van en met elkaar levert synergie op. Voor de potentiële strategische medewerkers geeft de challenge een inzicht in de keten en de samenhang der dingen bij de aanpak van complexe vraagstukken voor de Belastingdienst. Deze multidisciplinaire aanpak kan een innovatieve kracht hebben. Het vraagstuk VOW is bijvoorbeeld als project bij de voormalige Broedkamer opgepakt. In april 2017 dagen we ruim 30 trainees opnieuw uit om voor vijf actuele vraagstukken met een oplossingsrichting te komen waar de Belastingdienst alsmede de burgers en bedrijven baat bij hebben.”

Simon Buijze, specialist IH in Middelburg, merkt op dat de kennis van de trainees op meerdere middelen erg goed is. “De insteek van mijn collega René Kiel en mij was om ze alle voorkomende werkzaamheden (ook zelf) te laten verrichten en ze aldus kennis te laten maken met alles wat zich in het MKB afspeelt. Daarbij blijkt dat de trainees leergierig zijn en zich nieuwe materie snel eigen maken. Het is verder fijn om te zien dat ze in de latere fase van het traineeship verder aan de slag gaan met de bij ons opgedane ervaring. Een voorbeeld daarvan is dat ik de trainees onder andere ook heb meegenomen in de problematiek van de emigrerende en remigrerende dga. Enige tijd later zit ik met een van de trainees samen in een werkgroep en lukt het ons om een bijdrage te leveren aan de wetswijziging met betrekking tot de conserverende aanslag in verband met emigratie en aanmerkelijk belang”, aldus Simon.

Marthyn Guiljam is alumnus Tax Talent Trainee en werkt sinds 1 september 2016 als VTA in het MKB-segment te Rotterdam. Marthyn: “Je wordt pas een vakman als je daadwerkelijk in de praktijk aan de slag gaat en gelukkig bestaat het traineeship grotendeels uit het in de praktijk aan de slag gaan met fiscaliteit.”



Marthyn Guiljam

GO, het maken van beleid bij de afdeling Brieven en Beleidsbesluiten tot het politieke spel bij DGFZ en de Europese Commissie; dit alles heb ik tijdens mijn traineeship mogen ervaren. Dit zorgt voor meer begrip, het beter kunnen omgaan met verschillende soorten mensen en het creëert een ‘overview’ van het totale fiscale proces. Tot slot de ove-

rige 30 procent. Niet alleen aan de slag, maar ook bedrijfsbezoeken aan verschillende andere onderdelen van de Belastingdienst: Apeldoorn, de Belastingtelefoon, Toeslagen, de voormalige Broedkamer. Daarnaast de nodige cursussen om ook op het vlak van sociale en communicatieve vaardigheden jezelf te blijven ontwikkelen. “

Marthyn: “De opgedane ervaringen met de verschillende middelen en werkplekken maakt het schakelen met andere middelen en/of dienstonderdelen makkelijker. Juist omdat je telkens op nieuwe plekken aan de slag gaat, leer je ook gebruik te maken van de kennis en kunde van je collega’s, omdat je zelf simpelweg niet alle kennis in huis hebt. Voor mijn huidige werkzaamheden binnen Vastgoed en Landbouw schakel ik bijvoorbeeld regelmatig met de afdeling Waardeonderzoek, ik ga langs bij collega’s voor een aandelenwaardering en regelmatig spelen binnen vooroverleg ook aspecten met betrekking tot overdrachtsbelasting en successierecht. Afstemming is ook nodig als een post uitzakt van GO naar MKB of als bijvoorbeeld een onderzoek wordt gecoördineerd door de CCB. Het helpt enorm als je daar van begin af aan vertrouwd mee bent geraakt.

Training in communicatie helpt me op dit moment met name bij lastige (hoor)gesprekken met belastingplichtigen. Ik heb gemerkt hoe belangrijk het is dat je laat merken serieus rekening te houden met hun argumenten, ze het gevoel te geven dat ze daadwerkelijk worden gehoord.”

“Zelf houd ik me momenteel bezig met zowel de IH als de Vpb. Dat is prettig werken, want vaak is zowel sprake van een IH- als van een Vpb-component. Denk aan bedrijfsoverdrachten of bij DGA-problematiek. Daarnaast heb ik tijdens het traineeship mijn fiscale netwerk sterk kunnen vergroten. Daar heb ik in binnen mijn huidige functie direct profijt van, als ik bijvoorbeeld wil schakelen met Brieven en Beleidsbesluiten, maar nog vaker als ik gewoon wil sparren met een collega met een bepaalde expertise.”

“Inmiddels wordt ook actief de verbinding met externe partijen gezocht. Onlangs heb ik mogen deelnemen aan de eerste conferentie voor jonge fiscalisten in samenwerking met de NOB.

De externe contacten zorgen met name voor onderling begrip. De rol van de adviseur, handelen in het belang van de klant, is duidelijk, maar dat hoeft niet te leiden tot een wijzigingsgevoel. Beide partijen zijn uiteindelijk gebaat bij een open en eerlijke samenwerking,

Ik heb de mogelijkheid gekregen om als alumnus op een prachtige plek te beginnen. Als VTA Vpb en IH in Rotterdam binnen het aandachtsgebied Vastgoed en Landbouw. Naast het ‘VTA-werk’, betekent dit ook eigen posten, vooroverleg, bezwaren en tot mijn vreugde ook procederen. Een uitdaging, maar wel een mooie uitdaging. Daarnaast bestaat de wens op termijn lid te worden van een kennisgroep, juist ook om de inbreng van MKB binnen de kennisgroepen te vergroten.

Op deze plek hoop ik de komende jaren mijn steentje bij te kunnen dragen aan het werk van de Belastingdienst en ik ben ervan overtuigd dat deze functie mij alle mogelijkheden



biedt om mezelf in de toekomst verder te kunnen blijven ontwikkelen.”

Jeanne: “Het talentontwikkeltraject loopt na het traineeship door. Denk aan een fiscaalinhoudelijke bespreking en uitdieping van onderwerpen, het volgen van masterclasses en het delen van kennis door les te geven. Onlangs hebben we met de alumni en de trainees van alle lichten gezamenlijk de Technolease-casus behandeld aan de hand van het recent verschenen boek van prof. Essers. Theo Poolen vult aan: “Aan de hand van deze casus uit de jaren '90 van de vorige eeuw konden we illustreren hoezeer een juridische, een economische en een politiek/bestuurlijk/beleidsmatige invalshoek iedere hun eigen waarheid kennen. Het gaf mij de gelegenheid om vanuit mijn ervaringen de trainees mee te nemen in de verhouding tussen staatssecretaris en inspecteur, het belang van de vaktechnische infrastructuur, de Wibo-affaire, de motie Couprie etc. Ik heb ervan genoten hoe gretig de trainees al deze informatie absorbeerden”.

Jeanne vervolgt: “Vakmanschap is blijvend in ontwikkeling, het traject loopt door na afronding van het tweejarig traineeship. We blijven de alumni volgen met behulp van een daarvoor ontwikkeld dashboard, in de zogeheten talentenpool. Het is immers goed om landelijk zicht te hebben op de talenten in je organisatie en deze te blijven uitdagen, binden en boeien.”

Stefan Smalbrugge, inspecteur IH/Vpb MKB Zwolle kenschetst vanuit zijn ervaringen met de trainees de trainees als scherpzinnig, vaktechnisch begaafd en zeer gemotiveerd. “Ik juich het speciaal voor trainees opgezette ontwikkelprogramma dan ook van harte toe. Daardoor haalt de Belastingdienst toppers naar binnen die de dienst keihard nodig heeft. Ik kijk uit naar de komst van een nieuwe trainee”, zo merkt Stefan op.

Jeanne: “In het kader van de investeringsagenda zijn we in 2016 gestart met een nieuw traject. Talentvolle collega's met een niet-fiscale master en goede studieresultaten die bij de Belastingdienst werkzaam zijn worden via een postinitiële master Fiscaal Recht omgeschoold en bijgeschoold tot Fiscaal Jurist met een LLM-bul als resultaat. Voor juristen duurt het programma een jaar. Voor niet-juristen twee jaar. Zij volgen een zogenoemd schakeljaar met een aantal zware juridische vakken. Op deze wijze wordt het binnen de Belastingdienst aanwezige potentieel van jonge collega's beter benut, en worden de randvoorwaarden voor een duurzaam inzetbare medewerker die op termijn kan doorstromen ingevuld. Dit traject is eveneens gestoeld op de visie om samen met extern op te trekken: in dit geval trekken de collega's op met de Tax Talents van PwC die dezelfde opleiding volgen aan de Radboud Universiteit te Nijmegen. Twee dagen colleges en drie dagen werken in de fiscaliteit garandeert de directe inzetbaarheid die bij de Belastingdienst zo gewenst is.”

Maarten Stapelkamp (GO): “De postinitiële master brengt mij in het dagelijks werk een stuk meer parate kennis. Ik merk dat ik een betere sparringpartner voor adviseurs en collega's word. Dat is precies waar ik naar op zoek was.



Maarten Stapelkamp

Daarnaast opent dit traject in de toekomst wat extra deuren. De combinatie studeren en werken vergt een stapje extra, maar dat maakt het ook uitdagend. De materie bezinkt veel sneller als je het dagelijks in praktijk kunt brengen en dat verloopt tot nu toe naar volle tevredenheid. Het programma bestaat voor mij uit 1 jaar een voltijd master, waarvan alle colleges op 2 dagen geclusterd zijn. Het schakeljaar heb ik vanwege mijn juridische vooropleiding kunnen overslaan. Dit traject vergroot mijn vakmanschap in die zin dat je als heffingsspecialist een bredere blik krijgt. De individuele klantbehandeling komt veel beter tot z'n recht als je de verbanden met de overige middelen inziet. Je kunt sneller meedenken in de behandelstrategie, makkelijker richten op compliance en de gevolgen van je beslissingen inschatten. De samenwerking met PwC brengt natuurlijk een uitbreiding van je netwerk. Daarnaast geeft het een goede inzicht in de wereld van je gesprekspartners aan de andere kant van de tafel. Die kruisbestuiving is nuttig en wordt aan beide kanten als positief ervaren. In de collegebanken ervaar ik weinig moeite om uit mijn rol als medewerker van de fiscus te stappen, dus felle discussies levert dat niet zo zeer op. Het is vooral een leerzame wisselwerking. Ik vind dat we dit soort mogelijkheden voor ambitieuze werknemers moeten koesteren. Het is uitdagend en een onderscheidende factor die de Belastingdienst een aantrekkelijk werkgever maakt.”

Jeanne: “Het is mijn wens om in het wervingsbeleid van de Belastingdienst op te nemen dat we ieder jaar een klein groepje afgestudeerden, met een diversiteit aan studierichtingen, binnenhalen dat we vervolgens aan dit traject van een postinitiële master Fiscaal Recht laten deelnemen. Met CKC en CFD hebben we onlangs een marktconsultatie gehouden onder alle universiteiten in Nederland over een postinitiële master Fiscaal Recht.”



Martin Smith

Martin Smith (MKB): “Het traject geeft mij als historicus de mogelijkheid mij om te scholen tot fiscalist. Nu in het schakeljaar leg ik de fundamenten waarop het huis van de fiscaliteit gebouwd gaat worden. Naast burgerlijk recht staan o.a. Bestuursrecht, Inleiding Belastingrecht en Jaarrekening lezen op het programma. In mijn dagelijks werk geeft datgene dat ik tijdens de studie lees en hoor nieuwe inzichten. Formele regels die wij, belastingmedewerkers dagelijks toepassen, kan ik nu beter plaatsen. Daarnaast vond ik bijvoorbeeld de colleges over de Vennootschapsbelasting en de Omzetbelasting zeer verhelderend, omdat het mij dwong om vanuit een andere blik naar belastingplichtigen en hun ondernemingen te kijken.

Ik merk dat de studie mij meer inzicht geeft in het hoe en waarom van mijn werk. Fiscaliteit staat niet op zichzelf en het is zeer nuttig om te weten aan welke vereisten een overeenkomst moet voldoen of wanneer een besluit van een vergadering van aandeelhouders wettig is genomen. Het zijn vaak juist de momenten waarop bedrijven er onderling niet uitkomen, een vennoot zich ininkoopt of een kind van een ouder erft, dat wij belastingambtenaren geprikkeld worden en vragen gaan stellen.

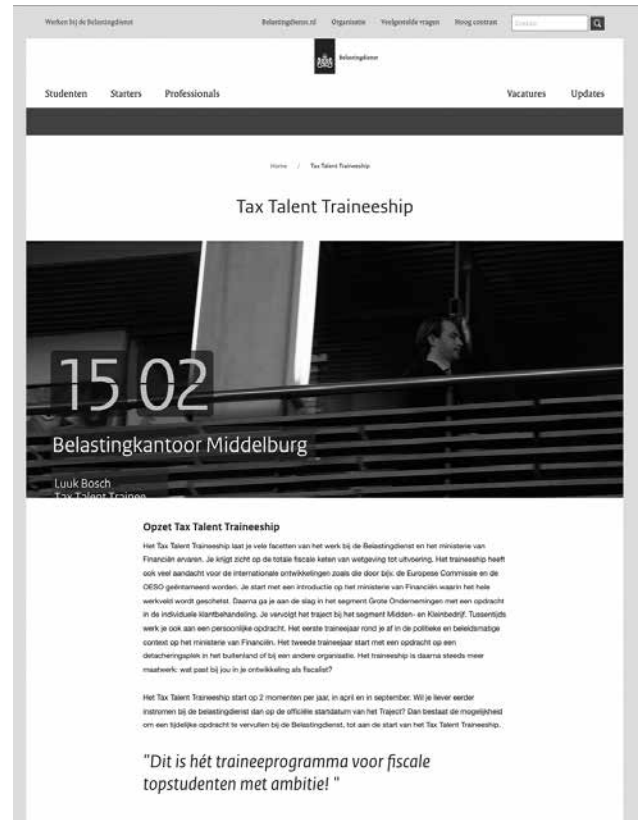
De groep waarmee ik mijn colleges volg bestaat uit collega's van de Belastingdienst, trainees van PwC en reguliere studenten. Deze gemengde groep voegt mijns inziens veel toe. Enerzijds zijn er de reguliere studenten die meer vanuit de theorie naar oplossingen zoeken en wij de pre-masterstudenten die regelmatig voorbeelden uit de praktijk aandragen. Ik bedoel hier inderdaad 'wij' en niet 'wij Belastingdienst' en 'zij PwC'. Tijdens en na de colleges trekken wij pre-masterstudenten samen op, wisselen aantekeningen uit, drinken koffie en praten uiteraard ook over werk. Onderling kunnen wij uiteraard niet tot in detail bespreken hoe interne processen lopen, maar wij bespreken bijvoorbeeld wel de tijdsdruk die klanten opleggen en de afwegingen die gemaakt worden bij het wel of niet in behandeling nemen van verzoekschriften van adviseurs. Daarnaast hebben wij buiten de studie presentaties gehad en debatten en discussies gevoerd op de kantoren van PwC in Rotterdam en bij het ministerie van Financiën in Den Haag over o.a. box 3, cassatie, belastingparadijzen en integriteit."



Marka Vossen

Marka Vossen (Toeslagen) merkt op: "Met een achtergrond in het privaatrecht heb ik het vak 'economie en jaarrekening' uit het schakeljaar moeten volgen en halen om te kunnen starten met de master. Met de start van de master maak ik ook de overstap naar een functie in de fiscaliteit bij een ander segment, een mooie nieuwe uitdaging op het juiste moment voor mij. Per september ga ik beginnen bij MKB. Tot nu toe heeft

de omzetbelasting mijn voorkeur, maar misschien zorgen de vakken die ik komend jaar ga volgen voor een ander inzicht. Werken en daarnaast studeren is best pittig, als je alles wilt lezen en voorbereiden moet je veel uren in je vrije tijd besteden aan de studie. Tijdens de tentamenperiode heb ik vakantie opgenomen. Ik vind het fijn om alle tentamens in een keer te halen, ook om aan de Belastingdienst te laten zien dat de investering de moeite waard is. We hebben een leuke groep samen met PwC en in de colleges krijg je ook vaak vanuit een andere invalshoek kennis uit de praktijk omdat de meeste docenten bij een advieskantoor werkzaam zijn en ook vaak zelf zijn begonnen bij de Belastingdienst. Ik hoop dat de Belastingdienst meer collega's deze kans gaat bieden!"



Meer informatie over Tax Talent Traineeship kun je vinden op [www.werken.belastingdienst.nl/tax-talent](http://www.werken.belastingdienst.nl/tax-talent)

Theo Poolen sluit zijn betoog als volgt af:

"Ik hoop dat de verre van volledige bloemlezing in dit artikel een indruk geeft van het feit dat er meer dan voldoende bruist bij de Belastingdienst. De jonge, talentvolle mensen die we hebben binnengehaald en nog gaan binnenhalen gaan de Belastingdienst naar een hoger plan tillen. Daar ben ik van overtuigd.

We zullen onze jonge collega's ten volle kunnen laten floreren als de wisselwerking met de ervaren collega's ten volle benut wordt. Hier heeft de Belastingdienst goud in handen. Ik spreek de wens uit dat we niet alleen de Tax Talent Trainees, maar ook de jonge talenten die langs de meer reguliere weg zullen instromen een uitdagend beroepsvaardigheidsprogramma kunnen aanbieden. Ik hoop tevens dat we de ingezette lijn van de doorstroomvariant via de zogenoemde postinitiele master kunnen doorzetten.

Langs deze lijnen kunnen we onze jonge professionals voldoende uitdagen, binden en boeien. Onze ontwikkelprogramma's vormen mijns inziens een onontbeerlijk asset voor de Belastingdienst in 'de war on talent'".

Symposium VHMF op 18 april 2017  
Jaarbeurs Utrecht

# Kwaliteit begint bij jezelf,... Noblesse Oblige!

“Je kunt niet slim zijn tegen je zin!”

Naar een aantrekkelijk leerklimaat voor kenniswerkers.

Presentatie door Joseph Kessels



## Synopsis:

De urgentie groeit om voortdurend te blijven leren en ontwikkelen in kennisintensieve organisaties. Aan de ene kant neemt de complexiteit van de vraagstukken en hun context toe, aan andere kant nemen automatisering en robotisering de routinematige werkzaamheden over. De kenniswerker organiseert zijn eigen concurrentie.

Voor een duurzame professionaliteit is een hoogwaardige initiële opleiding onvoldoende. Blijven leren en ontwikkelen is een noodzaak, maar dan niet langer op een schoolse manier. Bij kennis en kennissen gaat het immers niet om tweedehands kennis, maar om eerstehands kennis.

Als werken, leren, ontwikkelen en vernieuwen steeds meer

met elkaar verweven raken, stelt dit wel hoge eisen aan de kwaliteit van het leerklimaat op en rond de werkplek.

Professionele ruimte en gespreid leiderschap zijn waarschijnlijk belangrijke voorwaarden voor een inspirerende en motiverende leer- en werkcultuur. Hierbij staat een performance gerichte leerbenadering op gespannen voet met een ontwikkelingsgerichte benadering; een spanning die hoog kan oplopen in een organisatie die in zwaar weer verkeert en onder politieke druk staat.

Juist dan is het belangrijk om je te realiseren dat het gras van kenniswerkers niet harder gaat groeien door eraan te trekken.

Je kunt immers niet slim zijn tegen je zin!

## Prof. Dr. Joseph W.M. Kessels

Joseph Kessels is hoogleraar-emeritus en bezette van 2000-2016 de leerstoel Human Resource Development aan de Universiteit Twente.

In de periode 1995 - 2000 werkte hij aan een vergelijkbare leeropdracht aan de Universiteit Leiden.

Van 2011 - 2016 gaf hij vorm aan de leerstoel Opleidingskundig Leiderschap aan de Open Universiteit.

Een aantal jaren vervulde hij de functie van Dean van TSM Business School.

In 1993 promoveerde hij *cum laude* op een onderzoek naar het ontwerpen van succesvolle opleidingsprogramma's.

Samen met Cora Smit startte hij in 1977 Kessels & Smit, *The Learning Company*, dat in de afgelopen dertig jaar uitgroeide tot een internationaal advies- en onderzoeksbureau op het gebied van opleiden, leren en ontwikkelen van mensen in hun werk. Tot en met 2010 is hij aan dit professionele netwerk verbonden gebleven.

Zijn belangstelling gaat voornamelijk uit naar het onderzoek en ontwerp van leeromgevingen ten behoeve van kennisproductiviteit, innovatie, de ontwikkeling van sociaal kapitaal, en gespreid leiderschap in een professionele ruimte. Hij verzorgde tal van wetenschappelijke en praktijkgerichte publicaties op deze terreinen.

Van de Twentse studenten kreeg hij in 2000 de Universitaire Onderwijsprijs en werd in 2015 gekozen tot de meest inspirerende docent Onderwijskunde.

Recent is hij als adviseur betrokken bij o.a. het ontwerp van de nieuwe opleiding tot rechter, het SER-advies *Een Leven Lang Leren*, en de *human capital* agenda van het TOPsectoren beleid.



e-mail: [joseph@josephkessels.com](mailto:joseph@josephkessels.com)

Twitter: @JosephWMarie

Website: <http://josephkessels.com>

## Robert van der Jagt

Hoe geven andere grote organisaties, zoals de Big Four, het leerproces eigenlijk vorm; staan zij al toekomstproof voorgeselecteerd?

Drs. R.A. (Robert) van der Jagt is partner bij KPMG Meijburg & Co (kantoor Amstelveen) en voorzitter van KPMG's EU Tax Centre. Hij is gespecialiseerd in Europees (belasting)recht en grensoverschrijdende arbeid. Hij is hij al meer dan 15 jaar actief betrokken bij kennismanagement zoals het ontsluiten en het delen van kennis.

Robert is ook één van de drijvende krachten achter de Meijburgwetten- en EU Tax Law-app.

Hij is één van de initiatiefnemers van het project Nederlandse Fiscale Leerstukken Taxonomie, dat als basis kan dienen om fiscale kennis beter te kunnen ontsluiten.

Sinds oktober 2016 is hij benoemd tot voorzitter van de commissie Wetsvoorstellen van de Nederlandse Orde van Belastingadviseurs (NOB) binnen Meijburg & Co en de internationale KPMG-organisatie.

Hij biedt ons tijdens het symposium een kijkje in deze wereld.





# Boeien en binden

## Werven bij de Belastingdienst

door John Mens

**De Belastingdienst is weer volop actief op de arbeidsmarkt! Na jaren met weinig vacatures door budgettaire beperkingen, zijn honderden nieuwe collega's aangenomen en worden er nog meer gezocht.**

In 2016 werden in het kader van de implementatie van de Investeringsagenda (IA) bijna 600 vacatures vervuld, ongeveer 150 via interne doorstroom en 450 externe instroom. Nieuwe medewerkers die gaan werken in een Belastingdienst die transformeert naar een datagestuurde aanpak en versterking van het toezicht "aan de bovenkant".

Collega's die flexibel inzetbaar zijn op meer plaatsen en in wisselende teams, die om kunnen gaan met datagestuurde systemen, die zich bewust zijn van de plaats van de Belastingdienst in de maatschappij en het belang van een professionele en passende relatie met subjecten en ondernemingen.

Daarnaast werd specifieke know how gezocht, bijvoorbeeld data-analisten, business controllers, IV-deskundigen en projectleiders.

De respons op de vacatures was groot, zowel bij de functies waarin relevante ervaring een eis was, als bij fiscalisten en accountants zonder ervaring.

De ervaren sollicitanten bleken bewust te kiezen voor een nieuwe stap in hun loopbaan, bij de overheid, bij de Belastingdienst. Meer verantwoordelijkheid in de functie en een breder takenpakket dan in de huidige functie speelt een grote rol. Ook een betere balans tussen werken en privé in de eigen levensfase wordt afgewogen om een stap naar de Belastingdienst te maken.

De sollicitanten zonder ervaring, met een relevante HBO of WO opleiding, door sommigen "millennials" genoemd, zijn studenten die gewend zijn op een andere manier te studeren, te ontwikkelen en te werken. Dat maakt hen bij uitstek geschikt om te werken in een vernieuwende omgeving. Het blijkt dat deze jonge mensen vooral kiezen voor een organisatie waarin zij zich verder kunnen ontwikkelen, meer nog dan voor het salaris.

Een zo grote werving legt een enorm beslag op de organisatie. Veel capaciteit is nodig voor het proces van werving



en selectie, maar zeker ook voor de stappen daarna: instroom, opvang, begeleiding en, daar waar nodig opleiding. In de evaluatie kwam naar voren, dat bij volgende wervingen meer spreiding noodzakelijk is, omdat de beschikbare capaciteit in de organisatie een goede werving en opvang in pieken niet aankan.

De sleutel voor succes is het **boeien en binden** van de nieuwe collega's. Na een professioneel traject van werving en selectie veel aandacht en goede begeleiding bij binnenkomst, maar vooral ook daarna. Inzet in werk dat ertoe doet, werk dat uitdaagt, met verantwoordelijkheden. Bieden van mogelijkheden voor opleiding en bijscholing waar nodig, verder ontwikkelen van vaardigheden en competenties. De verwachtingen die wij hebben gewekt en die bij de ingestroomde collega's een rol speelden bij hun sollicitaties, moeten we waarmaken. Kansen bieden aan een nieuwe generatie Belastingdienst medewerkers.

Ook in 2017 wordt geworven. Reguliere vacatures bij Douane en FIOD, maar ook enkele honderden vacatures voor de Investeringsagenda en voor de vervanging van bedrijfskritische functies ten gevolge van de vertrekregeling.

Er is een wervingskalender gemaakt, rekening houdend met het aanbod op de arbeidsmarkt en met de beschikbare capaciteit in de organisatie.

Een enorme klus! We zoeken de collega's voor de Belastingdienst van de toekomst en zullen ze vinden!

# De vele gezichten van Leren & Ontwikkelen

door Baukjen van Wieringen en Linn de Jong,  
BelastingdienstAcademie

**Om als Belastingdienst, nu en in de toekomst, onze maatschappelijke rol waar te kunnen maken, is het belangrijk aandacht te besteden aan leren en ontwikkelen; voor zowel nieuwe als huidige werknemers. Voor het faciliteren van de continue ontwikkeling van medewerkers, zodat zij en daarmee ook de organisatie optimaal kunnen presteren, is er de BelastingdienstAcademie.**

Dienstonderdelen kunnen bij de BelastingdienstAcademie terecht voor antwoorden, advies, en oplossingen voor leren en ontwikkelvragen van medewerkers en organisatie. Samen met marktpartijen, ROC's, hogescholen en universiteiten zorgen we voor een passend en afwisselend aanbod. Met als resultaat dat het curriculum voor de primaire functies van de Belastingdienst, waar mogelijk, bestaat uit markt-erkende opleidingen met een bijbehorend diploma. Daarnaast ontwikkelen we als BelastingdienstAcademie zelf leerinterventies. Bij het ontwikkelen van nieuwe opleidingen en het herzien van bestaande, werken we in co-creatie met experts uit de dienst.

Leren en ontwikkelen neemt vele vormen aan bij de BelastingdienstAcademie. Dit past bij de diversiteit aan behoeften van organisatieonderdelen en van medewerkers. Het 70:20:10 model gebruiken we hierbij als denkkader om breed naar leren te kijken; waar mogelijk integreren we leren door te werken, leren van anderen en formeel leren. Leren tijdens je werk kan bijvoorbeeld vorm krijgen in taakondersteuning op de werkplek, dit noemen we ook wel 'performance support'. Leren van anderen is een beproefde manier van samen leren die aan belang wint nu er binnen een aantal jaren veel ervaring verdwijnt doordat medewerkers uitstromen. Formeel leren kan plaatsvinden in een klaslokaal op een van onze locaties, maar neemt ook eigentijdse vormen aan zoals serious gaming, het volgen van een webinar of het leren via modules in de online leeromgeving (Digitale BelastingdienstAcademie). Ook gaan we bij het ontwikkelen van leerinterventies uit van het resultaat dat medewerkers moeten opleveren en hoe leren daaraan bij-

draagt. Door evaluaties wordt het resultaat van de leerinterventies gemeten en werken we voortdurend aan het verbeteren van de kwaliteit van onze leerinterventies.

In de voorbereiding op het VHM symposium hebben wij, Baukjen van Wieringen en Linn de Jong, de volgende bestaande artikelen geselecteerd:

- 70:20:10 & Performance Support
- Managen Leer je niet in een klaslokaal
- Online leren (en intussen werken)
- Fiscale Actualiteitencolleges in de Digitale BelastingdienstAcademie
- Snel leren wat je weten moet
- Webinar: Oplossing zoekt probleem

Als opwarmer op het symposium willen we jullie op deze manier graag kennis laten maken met de vele gezichten van leren en Ontwikkelen binnen de Belastingdienst.

Tot dan!



Baukjen van Wieringen



Linn de Jong

# 70:20:10 & Performance Support

door Jos Arets & Vivian Heijnen

**Als we professionals in organisaties trainen of e-learning aanbieden, dan worden ze competent. Als de professionals competent zijn, dan presteren ze beter. En als ze niet beter presteren, dan trainen we nog meer. Of we zetten transferbevorderende maatregelen in of nog slimmere e-learning. Dit type 'als... dan... redeneringen' vormt het verouderde mantra van de HRD-professie, waarvan de effectiviteit niet aan te tonen is. Het is tijd voor iets nieuws. Tijd voor verandering waarbij 70:20:10 en performance support elkaar versterken. Op zoek naar werkende oplossingen om mensen én organisaties beter te laten werken.**

## Verbaasd!

Op een conferentie in Orlando werd aan de deelnemers gevraagd hoe over het geven van trainingen in organisaties wordt gedacht. Waarop een behoorlijk aantal HRD-professionals zonder omwegen vertelde: 'In onze organisatie wordt volledig gestopt met het geven van trainingen!'.

Oeps. Hebben wij iets gemist? Lopen we in Nederland achter? Heeft het te maken met de opkomst van informeel leren en 70:20:10? Of is e-learning definitief doorgebroken in de VS? De verbazing neemt toe, naarmate het geluid over stoppen met formele interventies zoals training sterker tot ons doordringt. Dit is niet zo maar iets. Het is de tijdgeest in de VS, waarin de traditionele trainingsfunctie in organisaties steeds meer onder druk komt te staan. Perfect verwoord met het citaat van Jay Cross: 'Training is too important to delegate to the training department.'

## Wat is er aan de hand?

Trainen alleen, en dat geldt ook voor e-learning, blijkt niet of onvoldoende meetbaar bij te dragen aan de strategische ontwikkeling van organisaties (Pershing, 2006, Cross, 2010, Rummler, 2004, Arets & Heijnen, 2008).

Willmore (2004) verwoordt het als volgt: 'Uit veel en verschillend onderzoek blijkt dat training of andere formele leerinterventies zoals coaching en e-learning niet de oplossing is voor de meeste verschillen tussen de huidige en de gewenste prestaties, omdat slecht(er) presteren meestal niet wordt veroorzaakt door een gebrek aan vaardigheden of kennis; maar eerder door onder meer problemen in de processen, motivatie, beloning, onduidelijke standaarden, beschikbare bronnen of verwarrende feedback. Met training of andere formele leerinterventies is het mogelijk om een gebrek aan kennis en onvoldoende beheersing van vaardigheden op te lossen maar geen andere prestatieproblemen.'

Te vaak worden trainingsresultaten verward met organisatieresultaten en blijkt de inzet van training niet meetbaar bij te dragen aan de gewenste verbetering van de prestaties van de organisatie. Dit is een kostbaar misverstand. In het kader staat een beknopt overzicht van oorzaken waarom training een mismatch is.

### Training te vaak een mismatch.

In organisaties blijkt het relatief moeilijk om trainingen te laten voldoen aan de hierna genoemde ontwerpprincipes (Arets, Heijnen, 2008). Training is eenvoudig te vaak te laat of te vroeg, te weinig of te veel (Bezanson, 2002).

### Just in time

De training wordt op het juiste tijdstip geleverd. Dat wil zeggen vlak voor het moment dat de gevraagde competenties in de praktijk moeten worden toegepast. De praktijk is vaak anders. Zelden zijn trainingen zo perfect gepland, dat de relatie tussen kennis, vaardigheden en oefenen (in de praktijk) optimaal is (Rossett, 2007, Cross, 2010).

### Just enough

De aangeboden leerinhouden zijn net voldoende (niet teveel of te weinig) om in de praktijk beter te kunnen presteren.

Veel ontwerpers van trainingen en trainers hebben de aangeboden leerstof onvoldoende afgestemd op de context waarin de eindgebruikers functioneren. Daarom wordt vaak teveel of te weinig aangeboden (Bezanson, 2002).

### Just in place

Minder theoretische instructie in leslokaal (minder verlet en dus minder kosten; makkelijker te organiseren). Op de werkplek worden oefenmogelijkheden geboden.

Nog steeds wordt een groot deel van de trainingen uitsluitend in lokalen aangeboden - of via e-learning. In ieder geval nauwelijks op de werkplek. Niet bepaald just in place. En de cijfers liegen niet: ruim 65% van de trainingen vinden plaats in lokalen en 35% via e-learning (ASTD, 2010).

### Just for you

De training dient qua voorkennis en de context van de organisatie van de eindgebruikers aan te sluiten. Just for you luistert nauw.

De training in groepen wordt ontworpen voor de gemiddelde deelnemer. Daarnaast is de praktijk tegenwoordig zo dynamisch, dat het lastig is om trainingen te ontwerpen voor de praktijk met een duurzaam effect (Gery, 1991, Cross, 2010).

## 70:20:10 is trendsetting

De technologie vergroot onmiskenbaar de mogelijkheden van de HRD-professie om op slimmere manieren het leren en werken te ondersteunen. Daarbij valt de belangstelling op voor 70:20:10 als trendsetting, waarbij in essentie veel en terechte aandacht wordt gevraagd voor het leren door te werken. De afgelopen decennia heeft de HRD-professie zich ontwikkeld tot 'specialisten in formele leerinterventies'. En met 70:20:10 ontstaan geheel nieuwe mogelijkheden om juist het leren door te werken slimmer te ondersteunen.

### Waar staat 70:20:10 voor?

Leren in organisaties staat nog te vaak synoniem voor het volgen van formele trainingen, of de moderne variant hiervan: e-learning. Toch weet en ervaart bijna iedereen dat wij het meeste leren door te werken. En dat is niets nieuws. Het meester-gezel principe is er al vanaf de middeleeuwen en allerlei auteurs hebben vanaf begin jaren zeventig tot heden gepubliceerd over 70:20:10 of varianten hierop. Het is uiteindelijk Charles Jennings geweest, die 70:20:10 onlangs met succes naar de markt heeft gebracht.

70:20:10 staat voor de ratio tussen de verschillende manieren van leren:

- 70% = leren door te werken;
- 20% = leren via coaching en feedback;
- 10% = leren via formele trainingen en cursussen.

Formeel leren betreft het georganiseerde leren in organisaties in de vorm van trainingen, cursussen, e-learning, blended learning enzovoort. Informeel leren betreft alle leeractiviteiten die zonder tussenkomst van een organisatie (onderwijsinstelling, trainingsbureau of werkgever) plaatsvinden. Het ongeorganiseerde leren in het professionele en persoonlijke leven. Informeel leren is dus geen cursus of training waar je een diploma of certificaat mee kunt halen.

Cross (2007) gebruikt, om de verschillen tussen formeel en informeel leren te verwoorden, als metafoor de bus versus de fietser. Formeel leren in organisaties is te vergelijken met het nemen van de bus. Er is geen invloed op de bestemming anders dan de bus van keuze. Terwijl de fietser de mogelijkheid heeft om onderweg een andere route te kiezen of handige aanpassingen te kiezen.

### 70:20:10 is géén mantra!

De reeks getallen suggereert een nauwkeurigheid die niet bedoeld is. Integendeel. 70:20:10 is op te vatten als een richtlijn waarmee leren in organisaties in een bepaalde verhouding plaatsvindt. In feite gaat het om een keten van op elkaar afgestemde leeractiviteiten, die ieder op zichzelf bijdragen aan de gewenste resultaten.

De verhouding 70:20:10 verandert als bijvoorbeeld een kennisekort de prestaties tijdens het werken blokkeert. Dan zal de '10' dus toenemen. Zie 70:20:10 als een zinvolle richtlijn, waarbij meedenken en contextualiseren de bedoeling is.

Inderdaad: 70:20:10 is géén mantra.

### Waarom 70:20:10?

Verandering van het leren in organisaties is nodig. En daarbij speelt 70:20:10 een belangrijke rol. Juist door ook de waarde te benadrukken van werken = leren. Daarbij moet niet uit het oog worden verloren dat organisaties nog steeds het grootste deel van het budget voor leren besteden aan formele activiteiten zoals trainingen, cursussen, coaching en e-learning. Terwijl het voor de hand ligt om meer budget vrij te maken voor de ondersteuning van het leren door te werken.

Met 70:20:10 is het mogelijk om de focus van het leren in organisaties te verplaatsen van theoretische (declaratieve) naar toepassingsgerichte (procedurele) kennis. Dat past exact bij de natuurlijke behoefte van mensen in organisaties om beter hun werk te kunnen doen. De weerstand tegen leren door te werken is dan ook veel minder aan de orde dan de weerstand van deelnemers die bijvoorbeeld aan een training klantgerichtheid moeten deelnemen.

### 70:20:10 staat niet op zichzelf

De verschuiving van het ondersteunen van leren door te werken past perfect bij het zoeken naar oplossingen om vanuit de leerfunctie het leren in organisaties te versterken.

In die zin sluit 70:20:10 aan bij trends in HRD die al langer de overgang markeren naar het slimmer ondersteunen van leren door te werken; het trainen voorbij...

Dit is het eerste deel uit het artikel 70:20:10 & Performance Support van Jos Arets & Vivian Heijnen van Tulser. Wil je het gehele artikel lezen, dan vind je dit op de ConnectPeople community van de BelastingdienstAcademie.



# Managen leer je niet in een klaslokaal

door José de Vreede

**Binnen de Belastingdienst zijn beginnende managers gestart met een vernieuwde managementleergang: het Kernprogramma Managers. Nieuw daarin is de focus op de te behalen resultaten en de ondersteuning bij het uitvoeren van de taken in de dagelijkse praktijk. Ook ervaren managers kunnen gebruikmaken van het programma.**

Het nieuwe Kernprogramma Managers gaat niet langer uit van wat je moet leren of weten, maar van wat je als manager nodig hebt om je werk goed te kunnen doen. Bij het ontwikkelen van leermiddelen werden in het verleden vooral leerdoelen geformuleerd. Daarbij werd vastgelegd wat je moest weten en kunnen. De nieuwe managementleergang gaat uit van performancedoelen. Welke prestaties moet een manager leveren, welke resultaten moet hij boeken? Van daaruit is teruggedeneerd: welke taken en activiteiten voer je uit om het gevraagde resultaat te bereiken? En welke ondersteuning heb je daarbij nodig?

## Taken en hulpmiddelen

Taken en taakondersteuning vormen de kern van de nieuwe managementleergang. Taakondersteuning is de verzamelnaam voor alle hulpmiddelen die je als manager nodig hebt om je (nieuwe) taken eigen te maken, zoals checklists, werkinstructies, stappenplannen, stroomschema's en visualisaties. Aangeboden in de vorm van instructiefilmpjes, templates, FAQ's en handboeken.

### 130 taken, 5 thema's

Uit een inventarisatie blijkt dat een manager bij de Belastingdienst 130 verschillende taken heeft: van medewerkers motiveren en aansturen, functioneringsgesprekken voeren tot beleid uitvoeren en jezelf ontwikkelen tot een 'merk'. In het Kernprogramma Managers zijn die taken ingedeeld in 5 thema's: Resultaatgericht sturen, Resultaatgericht samenwerken, Informatiestromen en Voortdurend verbeteren. Ontwikkelen van jezelf is het vijfde thema, dat als een rode draad door het gehele traject heen loopt. Onder elk thema is een overzicht met taken te vinden. Van de 130 taken zijn er circa 70 die relevant zijn voor de startende manager verwerkt in het Kernprogramma.

## Leren in de praktijk

Nieuw in de programma is ook dat het is ontworpen op basis van het leerprincipe 70:20:10. Onderzoek en ervaring leert dat leren in een klaslokaal minder effectief is dan vroeger werd aangenomen. Daarom zoeken veel organisaties, en ook de Belastingdienst, naar vormen om het leren dichter bij het werk te krijgen. Dit zie je in het Kernprogramma Managers duidelijk terug. De praktische (digitale) ondersteuning bij de dagelijkse werkzaamheden (de '70%') is de kern van het programma. Leren van elkaar en in communities beslaat zo'n 20% van het programma en de resterende 10% - het leren via formele trainingen en cursussen - vindt plaats in zogeheten 'werkplaatsen'.

## Werkplaatsen

In een periode van een ongeveer 8 maanden doorlopen nieuwe managers voortaan gezamenlijk een serie van 14 werkplaatsen. Elk daarvan bestaat uit 3 onderdelen: de voorbereiding (een praktijkopdracht), een groepsbijeenkomst en reflectie. In een portfolio verzamelt elke leidinggevende zijn resultaten. Daarmee laat hij zien: dit ben ik, dit kan ik. Na afronding van het programma hebben de startende managers de belangrijkste managementtaken onder de knie.

Het nieuwe Kernprogramma is daarnaast gericht op ervaren managers: zij kunnen ook gebruikmaken van de praktische (digitale) ondersteuning bij de dagelijkse werkzaamheden, zodat zij hun werk nog beter kunnen doen.

## Virtuele koffiecorner

Flink gepuzzeld is er op het technisch concept. Wat bied je waar aan, en hoe ontsluit je alle bronnen, leermiddelen en kennis van collega's? Het Kernprogramma maakt zowel gebruik van ConnectPeople als van de Digitale Belastingdienst-Academie (DBA). In de DBA zijn de werkplaatsen te vinden; de bijbehorende taakondersteuning is verzameld in ConnectPeople. In een community op ConnectPeople kun je met collega's in gesprek gaan, vragen stellen en ervaringen uitwisselen over hoe je iets aanpakt of nog beter kunt doen. Net zoals je in werkelijkheid zou doen bij de koffieauto-maat, of in de wandelgangen.

*Bron: Beeldkrant achtergrond oktober 2015*

# Online leren (en intussen werken)

door Judith Kuneken

**Kennis en vakmanschap - Online opleidingen en cursussen schieten als paddenstoelen uit de grond. Steeds meer opleidingsinstituten, bedrijven en organisaties bieden online opleidingen en cursussen aan. Hoe zit het bij de Belastingdienst? Kun je hier ook plaatsnemen in de digitale collegebanken? Surf naar Opleidingen op intranet en er gaat een wereld voor je open.**

In de Digitale BelastingdienstAcademie vind je het aanbod van digitale opleidingen, en in Aanbod Opleidingen een overzicht van het complete opleidingsaanbod. Online zie je honderden trainingen en opleidingen voorbijkomen die je op je werk, maar ook thuis kunt volgen. "Door de digitalisering is er veel veranderd in de wereld van leren en opleiden," zegt Richard Dorland, team Leermiddelen bij de BelastingdienstAcademie. "Zo kunnen we een online overzicht van onze opleidingen presenteren, maar ook allerlei online leer- en ontwikkelmateriaal aanbieden waardoor je snel bij de juiste informatie bent. Afhankelijk van wat je wilt en de mogelijkheden zijn de opleidingen in allerlei vormen te volgen: online, klassikaal of een combinatie daarvan."

## MijnLeeromgeving

"Omdat de wereld om ons heen continu verandert, is ons uitgangspunt daarbij dat we leren niet los moeten zien van werken en werken niet los van leren," vervolgt Richard. "De laatste jaren zijn er ook steeds meer combinaties van moderne opleidingsvarianten zoals het Kernprogramma Managers bijgekomen. Nieuw is ook dat we de Digitale BelastingdienstAcademie hebben uitgebreid met 'Mijn Leeromgeving'. Hierin kun je onder meer in je eigen leeromgeving een portfolio met digitale opdrachten en resultaten bijhouden en opleidingsinformatie gemakkelijk delen met je leidinggevende en collega's."

## Online leertraject op maat

De InterneAcademie is een goed voorbeeld van zo'n 'moderne' opleiding die je kunt vinden in de Digitale BelastingdienstAcademie. Het is een op maat gemaakt online leertraject ter ondersteuning van de rol van medewerkers van de BelastingdienstAcademie. "Ik ben in juli met de oplei-

ding begonnen en het leuke is dat de opleiding uitgaat van verschillende rollen en rolbeschrijvingen zoals docent of vormgever. Vanuit die rol kun je een leertraject volgen dat is toegespitst op jouw eigen werksituatie binnen de Belastingdienst", zegt Henri Verweij, adviseur leerstofontwikkeling. "Vanuit mijn functie kies ik voor de rol van adviseur, maar ik 'spiek' ook nog weleens bij andere rollen. Gewoon, om te kijken hoe bijvoorbeeld een logistiek ondersteuner werkt. Het leuke is dat je zo een beter beeld krijgt van de belevingswereld van je collega's en het werkproces op je eigen afdeling." Vroeger moest je een hele cursus uitzitten, vertelt Henri. "Maar nu ga ik op mijn werk zo nu en dan door een module heen om mijn kennis verder uit te diepen. Je ziet van tevoren precies hoelang een module duurt en bent intussen echt lerend aan het werken. Mijn ervaring is dat je daarvan het meeste opsteekt: leren hoort gewoon bij je werk en andersom ook. Op het moment dat ik het nodig heb, ga ik bijvoorbeeld naar een module die mij helpt bij de vraag welke stappen ik het beste kan zetten om een cursus te ontwikkelen. Het leuke is dat je online via interactieve filmpjes en animaties wordt meegenomen in het stappenproces. Dat is wel iets anders dan een klassikale cursus van 8 dagen volgen." In de Digitale BelastingdienstAcademie vind je het aanbod van digitale opleidingen. De Digitale BelastingdienstAcademie is ook toegankelijk via intranet en te vinden bij Opleidingen. Heb je nog geen wachtwoord voor de Digitale BelastingdienstAcademie? Vraag dan op de startpagina van de Digitale BelastingdienstAcademie een wachtwoord aan via je zakelijke email-adres. Nadat je bent ingelogd, voer je in het zoekscherm rechtsboven de naam in van de opleiding of cursus van je keuze. Heb je vragen over toegang tot de Digitale BelastingdienstAcademie? Bel dan met de Servicedesk Leren via (088) 1575900 of stuur een mail.

## De beste oplossing

"In het onderwijsaanbod willen we zoveel mogelijk de mogelijkheid bieden om te leren en ontwikkelen vanuit individuele wensen en behoeften," vervolgt Richard. 'Just in time, just in place, just for you en just enough' is daarbij het uitgangspunt. Richard: "De vorm waarin je leert is afhankelijk van wat in een specifieke situatie de beste oplossing is. Neem de leermodule presentatievaardigheden. In de Digitale BelastingdienstAcademie is het lesmateriaal te vinden, maar het echte oefenen doe je natuurlijk met een groep mensen in een veilige omgeving."

## Klik en go

De rijksbrede cursus Bewustzijn is een voorbeeld van een open digitale cursus die iedereen kan volgen en waarbij het niet nodig is om een bijeenkomst te organiseren. Voordeel daarvan is volgens Yvonne van den Bos, adviseur stafdirectie bedrijfsvoering belastingen, dat je de cursus overal kunt volgen. "Het is klik en go: als deelnemer hoef je je van tevoren niet aan te melden en je bent niet afhankelijk van een tijd of plaats." In deze cursus leer je op een verantwoorde en alerte manier om te gaan met digitale middelen op de werkvloer zoals een pc, laptop, tablet of smartphone. "De

cursus geeft onder andere aan de hand van filmpjes weer dat een onschuldige actie grote gevolgen kan hebben. Waartoe een telefoongesprek over je werk in de trein bijvoorbeeld kan leiden. Of wat er kan gebeuren als je een verdacht bestand op je computer opent. Juist door die beeldende praktijksituaties blijft de leerstof goed hangen. Prettig is ook dat je alles in je eigen tempo kunt doen, in je eigen online leeromgeving."

*Bron: Beeldkrant achtergrond december 2015*

# Fiscale Actualiteitencolleges in de Digitale BelastingdienstAcademie

door Matzy van 't Veen

**In de Digitale BelastingdienstAcademie vind je sinds kort Actualiteitencolleges. Deze colleges zijn in eerste instantie ontwikkeld voor E, F en I-medewerkers van Belastingen, maar iedereen die in deze onderwerpen geïnteresseerd is kan ze volgen.**

Er zijn Actualiteitencolleges voor de volgende middelen en processen:

- Controle
- Invordering
- Vennootschapsbelasting
- Formeel recht
- Omzetbelasting
- Inkomensheffing
- Loonheffingen

Zolang er Belastingplannen worden gemaakt zijn er jaarlijks wijzigingen in de wetgeving. Medewerkers van Belastingen moeten deze wijzigingen kennen om hun werk goed te kunnen doen. Kennisoverdracht hierover gebeurde voorheen vaak in klassikale bijeenkomsten, of - nog massaler - in congrescentra. Bij Belastingen Regio Zuid vond men dat dit anders kon. Meike Smolenaars (plv. directeur GO Zuid), Marcel Pieters (plv. directeur MKB Zuid) en Tony Cohlst (plv. directeur MKB Zuid) namen hierin het voortouw, bijgestaan

door Silje Donderwinkel, projectleider bij de BelastingdienstAcademie. En nu zijn er dus de Actualiteitencolleges!

Enthousiast begint Silje te vertellen: 'Ik vind deze Actualiteitencolleges een mooi voorbeeld van co-creatie tussen de collega's van Belastingen en die van de BelastingdienstAcademie. Mijn rol was die van kritische vragensteller: wat maakt een onderwerp tot een actualiteit? Waarom is dit onderwerp belangrijk en waarom nu? Dit is belangrijk om recht te doen aan de naam. De fiscalisten gingen met de inhoud aan de slag en daarna probeerde ik het te vertalen naar het in educatief opzicht best passende jasje.' Met het volgen van de Actualiteitencolleges is een medewerker binnen ongeveer een uur voor een bepaald middel of proces weer helemaal 'bij de tijd.' Het materiaal bestaat uit filmpjes waarin colleges uitleg geven, maar er zijn ook animaties en korte teksten in de vorm van 'wist je datjes'.

Op mijn vraag hoe lang het duurde van idee tot kant-en-klaar product antwoordt Silje met een stralend gezicht dat de productietijd extreem kort was: 'Half januari hadden we de eerste gesprekken met elkaar en eind februari stonden de eerste colleges in Digitale BelastingdienstAcademie. Supergaaf toch, zo'n snelkookpan? Dat vond ik niet alleen hoor, ook de fiscalisten werden steeds enthousiaster.'

'Dit soort klussen spreekt mij aan', zegt Silje, 'omdat sprake is van een heel andere manier van het overbrengen van leerstof dan via een docent voor een klaslokaal. Tegelijkertijd

tijd heb ik al weer 1000 verbeterpunten in mijn hoofd voor de colleges van volgend jaar, ook al zijn deze eerste erg goed beoordeeld; ze kregen gemiddeld een 3.0 op schaal van 0 tot 4. En maar liefst 91% gaf aan volgend jaar weer zo'n college te willen volgen. Niet slecht toch?'

'Als ik dan toch een zorgpunt van de deelnemers moet noemen', is het wel dat sommige deelnemers het jammer vinden dat er door de digitale vorm minder interactie is met collega's', aldus Silje. Ter relativering geeft ze aan dat ze zich wel afvraagt hoe interactief een zaal met honderden collega's in werkelijkheid is...

'In 2017 gaan we door met de Actualiteitencolleges en staan er ook een aantal verdiepende colleges op het wensenlijstje', zegt Silje tot slot.

Wil je meer weten over deze vorm van leren, bekijk dan de colleges in de Digitale BelastingdienstAcademie.

Silje Donderwinkel is in 2013 als trainee begonnen bij CKC en daarna in de functie van projectleider Permanente Educatie aan de slag gegaan bij de BelastingdienstAcademie.

In 2016 kreeg zij de opdracht om de actualiteitencolleges in een nieuwe en eigentijdse vorm te gieten voor regio Zuid. Nu, de Actualiteitencolleges van 2017, worden ze landelijk aangeboden. Door het succes worden de Actualiteitencolleges van 2017 nu landelijk aangeboden. In deze 'online' colleges worden medewerkers d.m.v. korte filmfragmenten, animaties en wist-je-datjes op hoofdlijnen op de hoogte van de belangrijkste actuele ontwikkelingen binnen hun vakgebied.

Bron: *Academienieuws mei 2016*

# Snel leren wat je weten moet

door José de Vreede

**MICROLEARNING - in 15 minuten precies die kennis opdoen die je nodig hebt in je dagelijkse werk? Het klinkt haast te mooi om waar te zijn, maar de BelastingdienstAcademie maakt het mogelijk. In de nieuwe leervorm 'microlearning' kun je een specifiek onderwerp met een korte scholing onder de knie krijgen.**

Bij de BelastingdienstAcademie is al langer bekend: leren doe je niet alleen in een klaslokaal, maar ook op de werkplek. Loop je in je dagelijkse werk tegen een vraag aan? Dan is het antwoord vaak te vinden in performance support, digitale ondersteuning in de vorm van handboeken, instructiefilmpjes of FAQ's. "Microlearning is daar ook een vorm van", vertelt Marijn Kiroso-Landman, programmamanager permanente educatie bij de BelastingdienstAcademie. "Of vergelijk het met een IKEA-handleiding. Je leert iets over een specifiek onderwerp in een vorm die geschikt voor een brede doelgroep, ongeacht het opleidingsniveau of de voorkennis."

## In vogelvlucht

Eerder werden al een paar algemene modules in deze leervorm gegoten: 'Omgaan met weerstand in groepen' en 'Leren en werken met een portfolio'. Begin september werd de eerste microlearning rond een fiscaal onderwerp gelanceerd. Met succes, want inmiddels volgden al meer dan 100 medewerkers de module 'Structuurwijziging bij een werkgever'. "Dit onderwerp leent zich goed voor microlearning", licht onderwijskundige Baukjen van Wieringen toe. "Het gaat om een afgebakend onderwerp dat in vogelvlucht kan worden behandeld. De microlearning leert medewerkers wanneer een structuurwijziging van een werkgever gevolgen kan hebben voor de loonheffing. In 15 minuten wordt kort en praktijkgericht uitgelegd wat je van dat onderwerp moet weten."

## Opbouw module

Baukjen demonstreert vol trots hoe de module is opgebouwd. "De microlearning begint met een korte introductietekst of -filmpje. Daarna kom je in een scherm met tegels die elk een deelvraag of deelonderwerp behandelen. Je kunt het zien als een verzameling FAQ's. Je hoeft de module niet van A tot Z te doorlopen, maar klikt direct op de informatie die voor jou relevant is. En je hoeft 'm niet in één



keer af te maken. Je kunt altijd stoppen en later weer verder gaan.”

### Laagdrempelig

Via de Digitale BelastingdienstAcademie is de module 24/7 online beschikbaar, waar en wanneer je de informatie nodig hebt. Baukjen ziet nog meer voordelen: “Microlearning is open en ongedwongen, je wordt niet getoetst. En het is laagdrempelig, want niemand ziet welke vragen je aanklikt. Dat maakt het heel anders dan leren in een groep. Daar is vaak meer schroom om bepaalde vragen te stellen. Bijvoorbeeld over het omgaan met weerstand. Bij online leren vind je antwoord op vragen die je in de praktijk misschien niet aan je directe collega's durft te stellen. Ook kunnen we in een microlearning korte filmpjes opnemen, waarin vakgenoten hun praktijkervaring met het onderwerp delen.”

### Mooi en informatief

Dat de nieuwe leervorm goed bevalt, blijkt wel uit de eerste positieve reacties. “Mooi en informatief. Dit smaakt naar meer”, laat Jos de Kock via intranet weten. Ook klantcoördinator Eduard van Gameren waardeert microlearning: “Dit nodigt veel meer uit dan wanneer je alleen een bericht krijgt. Het is kort en attractief. In hooguit 10 minuten loop je er doorheen en klik je aan wat van pas komt. Geen lastige schema's of lange teksten: houd het simpel.”

Benieuwd hoe de microlearning 'Structuurwijziging bij een werkgever' eruit ziet? In de Digitale BelastingdienstAcademie vind je de cursus onder code ml005.

Bron: Beeldkrant achtergrond oktober 2016



# Webinar – Oplossing zoekt probleem

door Matzy van 't Veen

**Een druilerige middag in Utrecht, zo'n middag die smeekt om een bevlogen gesprek met inspirerende collega's. Webinars, daar ging het over. En zo kwam het dat ik een uur later geheel verkwikt en positief gestemd mijn werk hervatte.**

### Webinar over webinars

Baukjen van Wieringen (onderwijskundige) en Albert van Tuil (programma manager Permanente Educatie), beiden verbonden aan de BelastingdienstAcademie, beginnen te vertellen over hun 'Webinar over webinars'. Eigenlijk gemaakt voor collega's die zich bezighouden met opleiden buiten onze grenzen en collega's bij de IOTA (International Organization of Tax Administrations) en de Europese Com-

missie - dat is ook de reden dat hij geheel Engelstalig is - maar ook voor Nederlandse collega's zeker het bekijken waard. Het webinar behandelt onderwerpen als: wat is een webinar, wanneer zet je het in en welke ervaring hebben wij, maar ook computerveiligheid, kosten en deelnemersparticipatie. Collega's in het internationale werkgebied reageerden enthousiast op zowel het webinar zelf als op de 'window of opportunities' die het letterlijk biedt voor opleiders bij Belastingdiensten. Inmiddels verkennen deze internationale organisaties de mogelijkheden van de inzet van webinars om de mogelijkheden van internationaal kennisdelen te vergroten.

### Webinar: ja of nee?

Net op het moment dat ik denk dat zo'n webinar de oplossing is voor al mijn problemen, helpen Baukjen en Albert mij ruw uit de droom. Het mag er misschien modern uit-

zien, en dat is het ook, het is en blijft toch een zogenaamde formele leerinterventie. Een interventie – onderwijskundig jargon voor een activiteit gericht op kennisoverdracht – die in de 10 thuisloopt van het rijtje 70-20-10. Het rijtje van hoe mensen op de werkvloer over het algemeen leren. De 70 staat hierin voor 'leren in het werk', de 20 voor 'leren van elkaar' en de 10 staat voor 'formeel leren'. Dat kan klassikaal leren zijn, maar leren via een webinar valt hier ook onder. 'Als collega's uit de dienst bij de BelastingdienstAcademie om een webinar vragen, dan is dat ook eigenlijk een vraag naar een middel', aldus Baukjen. 'De collega's die een intake houden kijken dan ook altijd goed naar de vraag achter de vraag en voor welk probleem een webinar een oplossing zou kunnen zijn'. Bij dit artikel vind je een lijstje van veel gemaakte denkfouten over webinars dat kan dienen als hulpmiddel bij het beantwoorden van de vraag: 'webinar, ja of nee?'

### Webinar weetjes

'De webinars die ik tot nu toe heb mogen organiseren laten ook heel mooi mijn eigen leercurve zien', aldus Albert. 'Mijn eerste webinar zal ik nooit vergeten. Ik had aan alles gedacht behalve aan het feit dat niemand het vanaf zijn vaste en DWB-werkplek kon volgen! Stond iedereen op een kluitje bij een SPIN werkplek op de gang om nog een glimp op te vangen van wat er gezegd werd'. Baukjen is altijd aangenaam verrast als ze ziet hoeveel collega's het leuk vinden om mee te werken, terwijl het best spannend is. 'Inmiddels weet ik ook dat je ongeveer 2/3 van de tijd aan kennisoverdracht moet besteden en 1/3 van de tijd voor vragen van de deelnemers', zegt Albert. 'Mensen doen over het algemeen graag mee aan polls en dat zie je ook terug in de respons. Die interactie is één van de belangrijkste elementen in een



Albert van Tuil en Baukjen van Wieringen

webinar, als je de goede vragen stelt ontstaan er mooie en waardevolle reacties. Dat is prettig voor de deelnemers, de sprekers en ook voor de organisatoren.' Verder somt Albert nog een paar andere leuke wetenswaardigheden op: per webinar nemen gemiddeld tussen de 120 en 150 mensen deel, het percentage 'no show' - wel aanmelden, niet meedoen - is vrij laag, zo'n 15%. Van de deelnemers die een keer hebben deelgenomen geeft 95% aan vaker een webinar te willen volgen. De deelnemers waarderen de webinars vrij hoog: de score ligt tussen de 7,6 en 8,6.

### Webinar in de nabije toekomst

'Zien jullie nog meer mogelijkheden voor het gebruik van webinars nu er een grote nieuwe instroom aankomt in het kader van de Investeringsagenda?'. Baukjens en Alberts antwoorden buitelen nu over elkaar heen. Beiden zijn ervan overtuigd dat er in de komende periode meer webinars gemaakt gaan worden, immers de jongere generatie is sowieso meer vertrouwd met onderwijs via het web dan de oudere, een webinar is snel op te zetten, je kunt makkelijk grote groepen bereiken en je hoeft niet allerlei extra cursusmateriaal te maken. Baukjen ziet het gebruik toenemen omdat vooral de technische drempels steeds lager worden: 'Straks kun je op ieder apparaat een webinar maken, geven, bekijken en daardoor zie ik ook een verschuiving van het formeel leren naar het informeel leren. Kennis delen met collega's, bijvoorbeeld.'

We hebben als BelastingdienstAcademie al heel wat webinars gemaakt, vooral over actuele fiscale-, accountancy- en douane ontwikkelingen. De Belastingdienst heeft inmiddels ook al webinars gemaakt over de Werkkostenregeling (WKR) en over de Omzetbelasting voor externe partijen zoals fiscale intermediairs en de startende ondernemer.

Deze webinars zijn helaas niet (allemaal meer) opnieuw te bekijken en dat komt onder andere door beveiligingseisen van het Belastingdienstnetwerk. De webinars moeten nu nog gevolgd en bekeken worden op een computer buiten het Belastingdienstnetwerk. Dit willen we graag veranderen, vandaar dat we op dit moment werken aan het toegankelijk maken van alle webinars.

Bron: *Academienieuws december 2015*

# 'Het brainstormend OB-overleg anno 2017': de toegevoegde waarde van de kennis van anderen!

door Pierre van den Mortel, O.I.F. 'OB 86-2, specialist OB Go Eindhoven



**De Belastingdienst is onmiskenbaar een steeds weer veranderende organisatie: de buitenwereld verandert dus zullen wij mee moeten veranderen. De Belastingdienst is ook een kennisorganisatie van formaat! Om deze positie overeind te houden moeten er optimale randvoorwaarden zijn om fiscale kennis te verwerven, op peil te houden en uit te breiden.**

De keuze voor mensen in plaats van voor stenen is te waar-deren, maar het tijd en plaats onafhankelijk werken in combinatie met de flexibele huisvesting maakt het binnen een -qua personele bezetting- klein middel als de omzetbelasting moeilijk om "even" een collega te vinden om mee te sparren, om "even" iets tegen een ander aan te houden, om "even" bij iemand binnen te lopen.

Meer en meer wordt er redelijk solitair gewerkt binnen het eigen team: van OB-technische kruisbestuiving over de teams heen is minder en minder sprake.

Daarnaast zullen als gevolg van de huidige leeftijdsopbouw veel oudere collega's binnenkort de Belastingdienst (versneld) gaan verlaten met medeneming van hun vele jaren fiscale levenservaring.

Dit heeft op GO Eindhoven geleid op een herbezinning op de OB-technische overlegstructuur.

De periodieke vaktechnische vergadering omzetbelasting was tot voor kort om duistere redenen georganiseerd op een manier die in de jaren '80 van de vorige eeuw al als ouderwets gekwalificeerd zou zijn.

In een grote ruimte zat eens in de 6 á 8 weken een bonte verzameling van bezoekers: heffers, klantcoördinatoren, controlepersonen en zelfs vertegenwoordigers van het management.

Al deze aanwezigen zijn ongetwijfeld aangeschoven vanuit het individuele -en daarmee zeer diverse- verwachtingspatroon. De voorzittenden was een dominante rol toebedeeld, de top-down benadering vierde hoogtij. Blijkbaar was het verplicht om de jurisprudentie van de afgelopen periode de revue te laten passeren: dit slokte een aanzienlijk deel van de beschikbare tijd op en werd door de aanwezigen redelijk passief geabsorbeerd.

Na korte tijd begonnen de mensen te stemmen met hun voeten: was er in den beginne nog een redelijke opkomst, na enige tijd was die ronduit bedroevend.

Bij deze herbezinning zijn een aantal conclusies getrokken. Vergaderen om de 6 á 8 weken biedt geen adequaat platform voor de problemen van vandaag.

Een grote ruimte slaat de interactie dood. Een te divers publiek is niet bevorderlijk voor de actieve participatie. Voorkauwen van jurisprudentie is onnodig: iedereen kan en moet die zelf lezen. De te behandelen onderwerpen dienen een gezonde praktijkdimensie te hebben.

Er bestaat behoefte aan een frequent bijeenkomend overlegplatform van heffers/specialisten waar de actuele problemen en vragen aan de orde gesteld kunnen worden.

Dit heeft geleid tot een tweewekelijkse bijeenkomst van een vrij uniforme groep specialisten in een vrij kleine ruimte waarin gebrainstormd wordt over de concrete vraagstukken van dat moment. De groep bepaalt de onderwerpen: geen onderwerpen is geen vergadering.

Een vragensteller heeft iets onderhanden waar hij reeds over nagedacht heeft met behulp van de wet, beleidsbesluiten en jurisprudentie, etc.. maar waarover hij nog twijfels heeft omtrent de definitieve standpuntbepaling.

Hij is daarmee de beste en meest enthousiaste ambassa-

deur en inleider van zijn casus of probleem. Hij is en blijft zelf verantwoordelijk voor het standpunt waar zijn handtekening onder staat. Vervolgens brainstormt de groep daarover: wezenlijk is dat de vragensteller gevoed wordt met de kennis, ervaringen en inzichten van de OB-collega's.

Deze kennis, ervaringen en inzichten helpen de vragensteller verder bij het vinden van zijn oplossing.

Het is in de basis een creatief proces dat het beste gedijt bij een zo maximaal mogelijke vrijheid van expressie. Een kleine ruimte heeft een positief effect op de interactie: hoe kleiner hoe beter. Relaxed meubilair wordt op prijs gesteld.

Agenda's en verslagen zijn daarbij overbodige ballast: de resultaten van vandaag hebben vandaag waarde: de opgedane inzichten en ervaringen nemen we in een natuurlijk

groeiproces mee naar morgen, naar de vraagstukken van morgen die toch steeds weer net anders zullen blijken te zijn.

Het gaat bij het brainstormen niet noodzakelijkerwijs om het vinden van "DE" oplossing: de weg daarheen is veel belangrijker. Hebben we alles gezien? Heeft iemand anders daar al eerder mee te maken gehad? Heeft iemand nog een lumineus idee? De inbreng van ervaren collega's is daarbij net zo belangrijk als die van de jonge nieuwe collega of stagiaire. Iedereen kan van iedereen leren het gaat om de fiscale kruisbestuiving.

Er is een primus inter pares of meewerkend voorman die het proces naar vermogen op gang houdt en zo nodig stuurt.

De ervaringen tot nu geven hoop!

# Ormit en de Belastingdienst, een unieke leerschool!

door Fleur van Haasteren



**Een artikel over de samenwerking tussen Ormit en de Belastingdienst mag niet ontbreken in een informatief die gaat over leren en ontwikkelen. Als ex-trainee en nu alweer een tijdje medewerker van de Belastingdienst, kan ik denk ik met recht zeggen dat dit traineeship mij gevormd en met name heel veel geleerd heeft. Wat maakt dit traineeship nu zo speciaal? Wat zorgde ervoor dat ik zoveel kon leren?**

Het traineeship kenmerkt zich door een mix van learning on the job (noga!), klassikale trainingen, individuele coaching, intervisie en samenspraak met je medetrainees tot het doen van een groepsopdracht, 'action learning' genaamd. Alle elementen, van ervaren, zien, doen, horen, tot zelfs voelen (want oeh, wat doet leren soms pijn) zaten in het traineeship ingebakken. Ormit gelooft in jezelf kennen, voordat je een ander kunt leiden. Hierdoor bevatte alle trainingen naast de theoretische kant, ook een gedeelte die ging over jou als persoon. Wie ben jij? Hoe reageer jij op situaties? Wat zijn jouw valkuilen en sterkte punten? Wat is je allergie en waarom? Hoe ga je daar mee om? Deze kennis over jezelf nam je mee naar je opdracht. Naast het uitvoeren van je opdracht, wat vaak de grootste leerschool was, reflecteerde je ook heel bewust op wat je aan het doen was middels een tussenevaluatie en eindbeoordeling. In

gesprek met je M1-sponsor en M2-begeleider leerde je de inhoud van het werk beter kennen en werd je in de praktijk aangestuurd om je performance (van je team) te verbeteren. Door de tussenevaluatie en eindbeoordeling, waar ook je coach vanuit Ormit bij was, werd geborgd dat de leer- en ontwikkelpunten die bij de ene opdracht aan de orde kwamen, terugkwamen in de volgende opdracht. Een geborgde leercirkel dus.

Wat ik zelf heel erg fijn vond aan dit traineeship is dat de performance, namelijk het aansturen van je team (ergo het doen van je opdracht) centraal stond. Het ging dus om de prestatie die je leverde. Het 'werken' an sich zorgde al voor heel erg veel leermomentjes. Daarnaast werd je aan alle kanten ondersteund om je werk beter uit te kunnen voeren. Zoals hierboven beschreven ging dat echt van bij andere organisatieonderdelen kijken waar je medetrainees zaten en dus de belastingdienst beter leren kennen, tot individuele coaching, tot algemene theorie over management. Was dit altijd makkelijk? Nee, absoluut niet. Tijdens het leren loop je continu tegen je eigen grenzen op, maak je situaties mee die een beetje pijn doen en ben je onzeker of het ooit goed gaat komen. Mijn grootste breakthrough moment was toen ik mij realiseerde dat ik niet alles in één keer hoefde te kunnen (fixed mindset) maar dat ik de kans kreeg om mij te ontwikkelen (growth mindset). Met dat als mantra in mijn hoofd werd mijn traineeship het mooiste cadeautje wat ik ooit had kunnen krijgen!



# “Kwaliteit begint bij jezelf”

## Een beetje van jezelf en een beetje van B/Jong?!

door Susanne Verviers

**Het thema van het aankomende symposium van de VHMf is “Kwaliteit begint bij jezelf”. Aan B/Jong is gevraagd hoe wij tegen dit onderwerp aan kijken en hoe wij bijdragen aan de kennisuitwisseling tussen collega’s.**

Uiteraard begint kwaliteit bij jezelf. Je bent zelf degene die intrinsiek gemotiveerd moet zijn om te blijven leren, jezelf te blijven ontwikkelen en mee te gaan in veranderingen in de organisatie.

De meeste collega’s, en zeker ook young professionals, zijn intrinsiek gemotiveerd om kwaliteit te leveren.

Kwaliteit verbeteren kun je bij uitstek doen door samen te werken en door kennisdeling. Die andere collega kan net de informatie hebben die jij nodig hebt, of kan je op ideeën brengen die je weer verder helpen.

De Belastingdienst is omvangrijk, heeft veel ervaren medewerkers, die gewend zijn om hun werk op een bepaalde manier vorm te geven. Nieuwe medewerkers (maar overigens ook ervaren medewerkers) komen vaak met veel nieuwe ideeën en willen hier het liefst direct mee aan de slag. Het is een uitdaging om de juiste ideeën verder te brengen, zodat ook daadwerkelijk verandering ingezet kan worden bij de Belastingdienst. B/Jong helpt hier graag bij door collega’s een platform te geven en kennis te laten delen met elkaar, de verschillende dienstonderdelen en het management.

Een voorbeeld hiervan is het project MOVE dat door B/Jong is geïnitieerd (zie kader).

We vinden het belangrijk om ons netwerk een kans en een stem te bieden.

Het is van belang dat de leden van B/Jong een goed beeld krijgen en houden van de kansen die zij hebben bij zowel hun eigen dienstonderdeel als bij de andere dienstonderdelen. Daarom verbindt B/Jong young professionals van diverse dienstonderdelen met elkaar. Zodat collega’s elkaar kunnen helpen, elkaars blik verruimen en elkaar kunnen enthousiasmeren. Dit doet B/Jong bijvoorbeeld door collega’s (digitaal) met elkaar in contact te brengen, mee te laten denken over organisatievraagstukken zoals in- en doorstroom, door events voor professionele ontwikkeling te organiseren, door vacatures te delen onder jongeren en door werkbezoeken te organiseren.

B/Jong geeft haar leden een stem binnen de Belastingdienst. B/Jong wil young professionals binden die een frisse en onbevangen blik hebben. Op die manier wordt de organisatie scherp gehouden. Hiervoor is het wel belangrijk dat B/Jong de belangen van haar leden goed weet te behartigen. B/Jong deelt, samen met haar ambassadeurs en organisatoren, de visie van haar leden met de organisatie en het management. Dit doet B/Jong door aandacht te besteden aan en aan te sluiten bij onderwerpen als arbeidsmarktstrategie, ontwikkelmogelijkheden binnen de gehele Belastingdienst, het management van de Belastingdienst en de maatschappij in het algemeen.

Vanuit B/Jong kunnen wij beamen dat kwaliteit zeker bij jezelf begint, maar wil je ook daadwerkelijk verandering inzetten voor de organisatie, dan is het wel essentieel dat er



### Wat is MOVE?

MOVE betekent in het Twents; wegwezen. Wij hebben dit geïnterpreteerd als wegkomen van de vaste kaders/belemmeringen.

MOVE betekent in het Engels; beweeg. Voor MOVE betekent dit; beweeg je in de volle breedte in de Belastingdienst organisatie. Met als resultaat energie bij projectdeelnemers, inzet van andere competenties en een goed projectresultaat.

Het idee van MOVE is om binnen de Belastingdienst meer flexibel en projectmatiger te gaan werken, los van vaste kaders (bijv. formatieplaatsen). Door medewerkers van de Belastingdienst de kans te geven om naast hun reguliere functie een ander project op te pakken willen we medewerkers stimuleren verder te kijken dan hun eigen dienstonderdeel of afdeling. Op die manier leren medewerkers de dienst op een andere manier kennen en kunnen ze kwaliteiten inzetten en ontwikkelen waar ze in hun reguliere functie wellicht niet op worden bevraagd. Uiteraard levert het project waarvoor zij zich inzetten wel een tastbaar resultaat op voor het dienstonderdeel dat de opdracht heeft uitgezet.

een platform is waar je je ideeën en competenties kunt delen. Bij de Belastingdienst is het belangrijk dat dit een platform is dat dienstonderdeel overstijgend is, zodat je meer mogelijkheden hebt om je eigen kwaliteit – en daarmee de kwaliteit van de organisatie – te verhogen!

### Over B/Jong

B/Jong is hét netwerk voor young professionals van de Belastingdienst. Verbinding, de uitwisseling van kennis en het bieden van een jong en fris geluid binnen onze vernieuwende dienst zijn onze belangrijkste speerpunten. Onze activiteiten staan dan ook in het teken hiervan. B/Jong is een lerende organisatie die inspringt op ontwikkelingen binnen en buiten de Belastingdienst. De focus van B/Jong ligt niet specifiek op de leeftijd van collega's, maar op hen die graag hun energie en kracht inzetten voor een verjongende Belastingdienst. Energie voor het creëren van een beweging voor een nieuw, jong en fris geluid binnen deze organisatie.

Op dit moment bestaat B/Jong uit 2.474 leden.

*Voor meer informatie over B/Jong zie onze community op Connect People. Of kom in contact met het bestuur van B/Jong door te mailen naar [jong@belastingdienst.nl](mailto:jong@belastingdienst.nl).*



# De Belastingdienst, gereed voor de jaren '20?

## Een andere kijk op de zelfde, reeds bestaande organisatie.

door Paul Gunnewijk

De drastische vermindering van het aantal medewerkers van de Belastingdienst en het daardoor opgeroepen keuzeprobleem over de vraag welk werk nog wel en welk niet meer gedaan kan worden was voor mij de aanleiding dit artikel te schrijven. Juist in een tijd dat alles lijkt te worden vastgezet en niets meer lijkt te kunnen voel ik me geheel op me zelf teruggeworpen. Dus ga ik op zoek naar houvast binnen mijn werkkring en de werkorganisatie. De eerste reactie is dan de roep om een nieuwe organisatiestructuur. Echter na enige bezinning kom ik tot de conclusie dat een groot deel van de door mij noodzakelijk geachte organisatiehervorming reeds bestaat. Het is dus een andere manier van kijken en accentueren.

In dit artikel geef ik mijn beeld op onze reeds bestaande maar nog niet op deze wijze benutte Dienst.

## Opzet

Een Belastingdienst bouwen die voldoet aan de huidige eisen van markt en maatschappij vereist een organisatie die intern in control is, waarvan het beleid top down en bottom up wordt doorleefd en uitgevoerd en die naar buiten toe transparant en voorspelbaar is.

Uitgangspunt bij deze opzet is een logische toepassing van de toezichtpiramide en een integrale inbedding van de IT. Daarnaast moet de organisatie als geheel het mogelijk maken dat bij de handhaving steeds de zwaarst wegende zaken worden aangepakt. Bovendien zal in de richting van de belastingplichtige, zowel bij rechtshandhaving als bij de toepassing van automatisering, maatwerk geleverd moeten worden.

### *Structuur en inzetbaarheid*

Voor de organisatiestructuur gebruik ik graag de metafoor van een lichaam dat bestaat uit botten en spieren. De botten geven het gehele bouwwerk als geraamte structuur en interne stevigheid, terwijl de spieren de externe inzetbaarheid, de slagkracht van het lichaam bepalen.

Het geraamte zorgt voor de organisatie van de kerntaken en wordt gevormd door vier organisatie-lagen. Elke organisatie-laag is verantwoordelijk voor de eigen interne functies en voor de formulering van het gewenste toezicht zodat de uitvoering van het beleid aansluit op de doelgroep.

De slagkracht van het lichaam wordt in deze metafoor gevormd door de spieren. Deze rol wordt vervuld door de specialisten inning, heffing en controle die gezamenlijk als een "actie-gerichte-groep" de externe kracht van de organisatie vormen. Deze medewerkers worden op initiatief van de organisatie-lagen ingezet bij de specifieke onderzoeks- en voorlichtingsactiviteiten

## Vier organisatie-lagen

Het aangegeven raamwerk bestaat uit de volgende vier lagen. De toplaag met daarin de landelijke projecten, de twee middenlagen waarin de segmenten GO, MKB en PDB worden ondergebracht en ten slotte de vierde laag, de basis laag, waarin de IT de ruimte krijgt.

### Organisatie-laag 1

De toplaag bestaat uit een reeks van ongeveer 20 kleine landelijke doelgroep- en branche-projectteams (LDB-projectteams) die de belangrijkste doelgroepen en branches van Nederland in beeld brengen. Deze projectteams bestaande uit een projectleider, een fiscaal specialist en een secretaris, bepalen op welke wijze het fiscale toezicht op die doelgroep of branche gestalte krijgt.

Het geformuleerde toezicht wordt met de gezamenlijke directeurs van de segmenten besproken en vastgesteld waarna dit beleid ook daadwerkelijk voor die gehele branche in alle vier de organisatie-lagen zal gelden. Om te komen tot het geformuleerde toezicht wordt door de LDB projectteams intensief samengewerkt met de verschillende fiscale kennisgroepen.

### Organisatie lagen 2 en 3

De beiden middenlagen bestaan uit de in de bestuurlijke verbanden ondergebrachte organisatie onderdelen Grote

Ondernemingen (GO), Midden en Kleinbedrijf (MKB) en Particulieren.

Deze segmenten voeren het door de LDB-projectteams geformuleerde beleid uit op een wijze die past bij hun doelgroep. Hierbij werkt GO op basis van individuele klantbehandeling en MKB en Particulieren op basis van fiscaal risico en fiscaal belang. Op deze wijze geven deze segmenten vorm aan het toezicht passend binnen de geformuleerde lijn.

Van de huidige medewerkers die werkzaam zijn binnen deze drie segmenten is ongeveer 35% toe te dichten aan de formatie van het interne raamwerk, het geraamte. Hierbij valt te denken aan: managers en teamassistenten, klantcoördinatoren en assistent klantcoördinatoren, vakgroep specialisten en middelcoördinatoren administratie. De andere 65% medewerkers, de specialisten inning, heffing en controle, zijn wel binnen de behandelteams in deze middenlaag werkzaam en geplaatst, maar reken ik niet tot het geraamte van de organisatie. Zij vormen immers de spierkracht van de organisatie. (Zie hieronder bij "actie-gerichte-groep").

### Organisatie-laag 4

De vierde laag vormt de basis waarop de drie bovenliggende lagen steunen. Deze laag wordt geheel door de IT gestalte gegeven en raakt daarmee alle belastingplichtige personen en lichamen. Deze procesteams bouwen aan de verschillende procesplaten die de uitvoering van het werk gestalte moet geven en zorgen ook dat de verschillende koppelvlakken goed afgedekt worden.

In deze laag zijn zogenaamde procesteams werkzaam. Een procesteam bestaat uit een projectleider, een secretaris, een specialist administratie, een middelspecialist en tevens een organisatie of communicatie deskundige. Voor de uitvoering van steekproeven, onderzoeken en voorlichting rondes doen de procesteams een beroep op de inzet van de medewerkers uit de "actie-gerichte-groep".

Uiteraard onderhouden de procesteams intensief contact met de automatiseringsgroepen in Apeldoorn.

Naast de procesteams zijn in deze organisatie-laag opgenomen de groep dienstverleners van de Bel-Tel en het team dat de data analyses uitvoert.

### Sturing over de vier organisatie-lagen

De aandachtspunten in het toezicht worden binnen deze structuur door de organisatie-lagen 1 en 4 neergezet. Waarbij zoals hiervoor aangegeven laag 1 de lijnen uitzet voor de doelgroep en branche aanpak terwijl laag 4 middels de IT zowel de normatiek als de aanpak van knelpunten neerzet.

Door het samenspel van deze vier lagen komt zowel het principe van eenheid van beleid en uitvoering als het gewenste maatwerk tot zijn recht.

### Inzet van de fiscaal specialisten

In de hierboven weergegeven metafoor bepaalt de spieren de slagkracht van het lichaam. In dit geval de specialisten inning, heffing en controle die gezamenlijk de "actie-gerichte-groep" vormen.

### Actie-gerichte-groep

Deze groep bestaat uit specialistische fiscaal geschoolde medewerkers inning, heffing of controle. Allen geplaatst in de behandelteams van de segmenten in de organisatie-lagen 2 en 3. Door plaatsing in een team hebben deze specialisten een duidelijke thuisbasis en een goed aanspreekpunt binnen de organisatie in de persoon van de teamleider. Deze specialisten werken als middelspecialist binnen een regionaal behandelteam aan het aangegeven toezicht. Dat toezicht houden op bedrijven of particulieren in de branche- of doelgroep bestaat uit: aanslagregeling, bezwaar, controle, HT-onderzoek, vooroverleg en inning. Daarnaast worden deze specialisten, steeds op tijdelijke basis, ingezet voor de onderzoeken van LDB projectteams van laag 1 en procesteams van laag 4. Het is dus aan de teamleider om aan te geven wie voor welk werk wordt ingezet.

### Werkend leren

De medewerker-specialist zal in overleg met zijn teamleider moeten treden en kan zo zijn werk variëren en verdiepen op een wijze zoals hem dat past.

Gezien de omvang van de onderzoeken in de organisatie lagen 1 en 4 zal gerekend moeten worden op een inleen van circa 20% van de totale FTE bezetting van de "actie-gerichte-groep". Dat betekent dat, bij een gemiddelde inleen van 3 à 4 maanden, elke specialist eens in de anderhalf à twee jaar zal worden ingezet voor activiteiten ten behoeve van laag 1 of laag 4.

De specialist zal hierdoor niet alleen door cursussen maar ook door regelmatige inzet voor landelijk doelgroep onderzoek, steekproef of voorlichting geïnformeerd raken over het over het reilen en zeilen binnen zijn branche en zijn middel en dat verhoogd weer de kwaliteit van het werk binnen zijn team

### Synergie

Naast deze ondersteuning in de eigen kwaliteit zal ook de gehele Dienst een verbetering ervaren in de onderlinge afstemming tussen de organisatie-lagen. Deze verbetering ontstaat enerzijds doordat de specialisten in hun eigen organisatie-laag het gewenste toezicht uit het landelijk onderzoek ook gaan toepassen binnen de branche waarin hun behandelteam werkzaam is, uiteraard toegepast met de benodigde maatwerk aanpassingen. En anderzijds door de directe inbreng van de specialisten in het landelijk onderzoek, botom op van uit de praktijk van de behandelteams. Naast deze kwaliteitsimpuls zal ook de fiscale afstemming door de LDB-projectteams met de kennisgroepen ten behoeve van het formuleren van het gewenste toezicht de kwaliteit verbeteren. Immers door deze werkwijze wordt het fiscale beleid niet alleen voorgeschreven in regels maar ook voorgeleefd in concreet toezicht.

### Eén Dienst

Bovenstaande organisatie opbouw onderstreept dat de Dienst één samenhangende en samenbouwende organisatie is, die de verschillende belastingplichtigen op maat, efficiënt en effectief bejegend.

Door bij de vier organisatie-lagen uit te gaan van de zelfde branche- en doelgroepindeling werken deze lagen ook in elkaars verlengde en daardoor makkelijker samen.

### Centrale sturing

Waar het gaat om toezicht op- en inzicht in- de markt is het aan de LDB-projectteams van organisatie-laag 1 om centraal aan te geven hoe gehandeld dient te worden. Het is vervolgens aan de segmenten om binnen de behandelteams dat beleid op een passende wijze uit te voeren.

Voor wat betreft de automatisering en IT is organisatie-laag 4 leidend. Juist de uniforme wijze van gegevens verzamelen en vastleggen levert de Dienst de mogelijkheid om door de integrale benadering een normatiek te bepalen en de knelpunten in de geleverde gegevens vast te stellen. Hierdoor wordt het uitgangspunt 'eenheid van beleid en uitvoering' extra ondersteund.

### Management/sturing

Bij alle vier organisatie-lagen wordt voor de uitvoering van het geformuleerde toezicht een beroep gedaan op de specialisten van de "actie-gerichte-groep". Voor de beide middenlagen is dit geen probleem, immers deze specialisten zijn in de behandelteams van deze organisatie-laag geplaatst. Maar de organisatie-lagen 1 en 4 zullen steeds een beroep moeten doen op ondersteuning vanuit deze middenlagen door te vragen om inlening van specialisten. Zoals hierboven aangegeven ga ik uit van inleen, in totaal, van circa 20% van de specialisten uit de "actie-gerichte-groep". Deze mate van inlening geeft het management de mogelijkheid een keuze te maken in meer of minder project- of procesteam inzet. Hierdoor is het mogelijk rationeel voor de hele organisatie te bepalen dat inderdaad de zwaarst wegende zaken worden opgepakt.

*Paul Gunnewijk is sedert 1982 werkzaam bij de Belastingdienst in diverse functies waarvan ruim 20 jaar als leidinggevende. Momenteel werkzaam als klantcoördinator bij GO kantoor Eindhoven en tevens als lid van de OC /GO.*





# Symposium VHMF

Dinsdag 18 april 2017

## Kwaliteit begint bij jezelf 'Noblesse Oblige'!

Kennis door kennissen of juist kennissen door kennis?

### Programma

**13:00 Opening** door **Erik Rutten**, voorzitter van de VHMF

#### **Introductie door de dagvoorzitter**

**Theo Poolen**, directeur Kwaliteit Fiscaliteit en Accountancy  
Belastingdienst

#### **"Je kunt niet slim zijn tegen je zin!"**

**Joseph Kessels**, hoogleraar-emeritus Human Resource  
Development

#### **Zinvol leren: drie verhalen uit de praktijk**

*Een 'Big Four' organisatie:* **Robert van der Jagt**, partner KPMG  
Meijburg & Co

*BD Actualiteitencolleges:* **Silje Donderwinkel**, projectleider  
Permanente Educatie/BelastingdienstAcademie

*Tax Talent Traineeship:* **Ashley Battle**, tax talent trainee

### **14:45 Pauze**

#### **Leren bij de Belastingdienst, kwestie van eigen verantwoordelijkheid?**

*Vragen en stellingen voor het panel bestaande uit:*

**Henk Joosten** (directeur BelastingdienstAcademie), **Driek Kamps**  
(directeur MKB), **Hans van der Vlist** (directeur FIOD) en **Jaap  
Zoon** (directeur GO)

#### **Slotbeschouwing door de dagvoorzitter**

*Kennis door kennissen of kennissen door kennis? Hoe slim is dat?*

#### **En tot slot: in gesprek met onze DG**

**Jaap Uijlenbroek**, directeur-generaal Belastingdienst

**16:45 Napraten onder het genot van een drankje en hapje**

# Slotwoord

door Wilma Kamminga  
namens de symposiumcommissie



**Bij het samenstellen van dit themanummer heeft de commissie wederom veel steun gekregen van collega's, schrijvers, interviewers en geïnterviewden, waarvoor wij als symposiumcommissie dank verschuldigd zijn; 'Beste Collega's .... Zonder jullie betrokkenheid en inzet was deze Informatief nimmer van de grond gekomen... Hiervoor onze welgemeende DANK!'"**

Zoals een ieder van ons inmiddels wel bekend, is de Belastingdienst de afgelopen maanden veelvuldig in het nieuws geweest. Helaas was het allemaal niet erg opwekkend en kon je als medewerker behoorlijk depri raken van politieke overwegingen, gerommel in marges en een ontstellend gebrek aan vertrouwen en waardering.

Dit bewustzijn heeft ons als symposiumcommissie gesterkt in onze overtuiging dit themanummer van de Informatief goed te benutten en ons reeds eerder gekozen symposiumonderwerp stevig verder uit te bouwen. Want juist nu moeten we onze rug rechten, laten zien waar we voor staan, welk toekomstperspectief er mogelijk lonkt en wat we waard zijn! Deze roerige periode toont namelijk haarscherp dat het niet om de schil of de vorm gaat maar vooral om de inhoud en dat..., dat zijn we zelf!

De artikelen in dit themanummer geven hopelijk steun en inspiratie om, samen met interne en externe anderen, 'ons' werk en 'onze' Belastingdienst lerende weg m/w(?)eer inhoud en glans te geven.

Het Symposium op 18 april as. is daarvoor de kers op taart. Hopelijk mogen we je daar als betrokken VHMf-lid en symposiumdeelnemer begroeten. En ja... in het kader van 'Kennis door kennissen of kennissen door kennis?'.. verwachten we wel dat je - natuurlijk voor zover mogelijk - een introducé (mogelijk adspirant lid?) meebrengt.

En natuurlijk vinden we het helemaal fantastisch als een artikel of verhaal jou inspireert tot nieuw elan, nieuwe vergezichten, een andere performance of ....?? Wellicht wil je dat op deze 3e Paasdag met de VHMf bestuursleden of met ons als symposiumcommissieleden delen?

Wij wensen je in ieder geval veel leesplezier en een inspirerend symposium.

Tot 18 april!

*De symposiumcommissie:*

*Fleur van Haasteren*

*Paul Gunnewijk*

*Paul Soomers*

*Wilma Kamminga*



# 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 schriftelijk of per E-mail vóór aanvang van het nieuwe kalenderjaar te geschieden. Zonder opzegging eindigt het lidmaatschap niet automatisch bij ontslag of pensionering. Bij opzegging gedurende het jaar blijft de contributie over het lopende jaar volledig verschuldigd.
- De contributie per 1 januari 2017 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 via P-Direkt. Hem/Haar is bekend dat deze inhouding via de salaris-administratie in SAP ook bekend is bij het dienstonderdeel waar hij/zij werkzaam is.

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

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

