

Meerjarenplan FD / Leeswijzer

Inleiding

De Belastingdienst hecht waarde aan een goede samenwerking met haar stakeholders. Een belangrijke stakeholder is de fiscaal dienstverlener (FD). De FD is, veelal langs de lijn van de koepel- en beroepsorganisaties, de afgelopen periode geïnformeerd over en betrokken bij ontwikkelingen binnen het toezicht dat de Belastingdienst uitoefent. Denk aan de Ontwikkelagenda MKB met zeven focuspunten, waaronder 'Samenwerken met FD's (Focuspunt 2)' en de doorontwikkeling Horizontaal Toezicht. Binnen de Ontwikkelagenda MKB (Focuspunt 2) is vastgesteld dat de meerwaarde van de FD-benadering onomstreden is. Echter dat de effectiviteit en efficiëntie ervan nog aanzienlijk vergroot en beter benut kan worden als nadrukkelijker en meer gestructureerd (dan nu het geval is) geïnvesteerd wordt in het uitbouwen van deze benadering. Dit heeft ertoe geleid dat het MT MKB eind 2019 besloten heeft tot de opzet van een Meerjarenplan Fiscaal Dienstverleners (MFD).

Nu en in de komende periode zal vanuit het MFD periodiek de FD worden geïnformeerd over de ontwikkelingen binnen het programma MFD. Informatie over activiteiten die dienen bij te dragen aan het primaire doel, zijnde de versterkte samenwerking tussen Belastingdienst en FD. Als vanuit de FD kansen worden gezien om input te geven en/of samen te werken in deze activiteiten dan zijn hier mogelijkheden toe.

Meerjarenplan Fiscaal Dienstverleners

1. Doel:

Het MFD moet vorm en inhoud geven aan een aantal verander- en verbetertrajecten die in gezamenlijkheid de effectiviteit en efficiëntie van de FD-benadering vergroten. Hoofddoel daarbij is versterking van de samenwerking tussen Belastingdienst en de FD.

2. Kader:

Het MFD wordt gefaseerd vorm gegeven en gefaseerd uitgevoerd.

Deze fasering vindt plaats langs de lijnen van de Beleidstheorie MKB.

De beleidstheorie beschrijft hoe activiteiten bijdragen aan het versterken van de compliance van de ondernemer. Net als ander gedrag wordt compliant gedrag bepaald door drie componenten:

- Wil de ondernemer het goed doen (motivatie),
- Kan de ondernemer het goed doen (capaciteit) en
- Is hij in de gelegenheid om het goed te doen (gelegenheid).

Op alle 3 deze componenten heeft de FD in belangrijke mate invloed. Uit wetenschappelijk onderzoek is gebleken dat compliance in het algemeen, maar zeker ook de mate van invloed van de FD, afhankelijk is van de invulling van een aantal belangrijke compliance bevorderende factoren, te weten:

- gemak en bereikbaarheid
- snelheid
- zekerheid
- (ervaren) pakkans en sancties
- (sociale) normen
- rechtvaardigheid en vertrouwen
- kennis en vaardigheden

Deze factoren bepalen de mate waarin de FD zijn invloed op de compliance van de klant kan laten gelden. Het vergroten of verhogen van de aanwezigheid van deze factoren vergroot de wil om het

goed te doen, verhoogt de motivatie om het goed te doen en vergroot de gelegenheid om het goed te doen.

3. Opzet en fasering:

Omdat we nu eenmaal niet alles tegelijk kunnen veranderen en verbeteren wordt er binnen het MFD voor gekozen om in de fasering langs de hiervoor genoemde lijnen te werken.

Dus eerst identificeren wat we kunnen veranderen en verbeteren op één compliance bevorderende factor (thema). Vervolgens werken we dit thema uit, waarna we concrete verander- en verbetertrajecten in gang zetten en implementeren. Pas daarna worden volgtijdig de gewenste veranderingen en verbeteringen op de overige thema's uit de beleidstheorie uitgewerkt.

Op deze manier ontstaat een meerjarenplan waarin op een gecontroleerde, beheersbare wijze wordt gewerkt aan versterking en verbetering van de FD-benadering en de samenwerking met de FD.

Op verzoek van de opdrachtgever wordt bij de opstelling van het MFD gestart met de uitwerking van het thema bereikbaarheid. Hiervoor is gekozen omdat de FD aangeven bereikbaarheid de belangrijkste service te vinden die de Belastingdienst zou moeten bieden.

Pas na integrale uitwerking van dit thema worden de andere thema's uit de beleidstheorie MKB, als gemak, snelheid, zekerheid, etc. op een vergelijkbare manier uitgewerkt.

FD-koepels én medewerkers werkzaam binnen de FD-teams wordt de gelegenheid geboden om mee te denken en bij te dragen aan het MFD (co-creatie).

4. Per thema 3 stappen:

Er wordt per thema telkens gewerkt in 3 stappen die steeds worden herhaald:

Stap 1

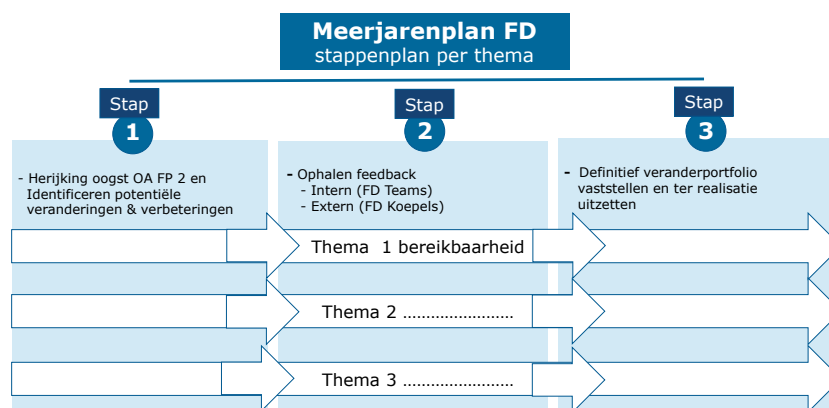
Het programmteam MFD beoordeelt de opgedane bevindingen van Focuspunt 2 van de Ontwikkelagenda MKB en werkt deze per tussendoel/thema van de beleidstheorie MKB uit tot potentieel te initiëren verbeter- en veranderinitiatieven en deelt deze bevindingen vervolgens periodiek met de opdrachtgevers en het MT MKB.

Stap 2

Vervolgens wordt aan zowel de externe stakeholder (FD) als aan de interne stakeholders (zoals Kenniscentrum FD-benadering en FD-teams) gevraagd om de bevindingen van feedback te voorzien, te actualiseren, aan te vullen en daar waar nodig aanvullend toe te lichten. Het programmteam, de relatiebeheerders van de koepelorganisaties, de werkgroep DigiCom en het Intermediairpanel verzorgen dit traject.

Stap 3

Het programmteam MFD verzamelt de bevindingen uit stap 2 en verwerkt deze in concreet te initiëren verander- en verbeteractiviteiten. De uitwerking van de activiteiten wordt vervolgens via de rollen en portefeuilles van het MT MKB belegd bij uitvoerende organisatieonderdelen en betrokken voortbrengingsketens.



5. Bepalende elementen binnen MFD:

Bij de samenstelling van het MFD wordt nadrukkelijk rekening gehouden met de navolgende elementen:

5.1 Hoofddoelstelling: versterken van de samenwerking met de FD

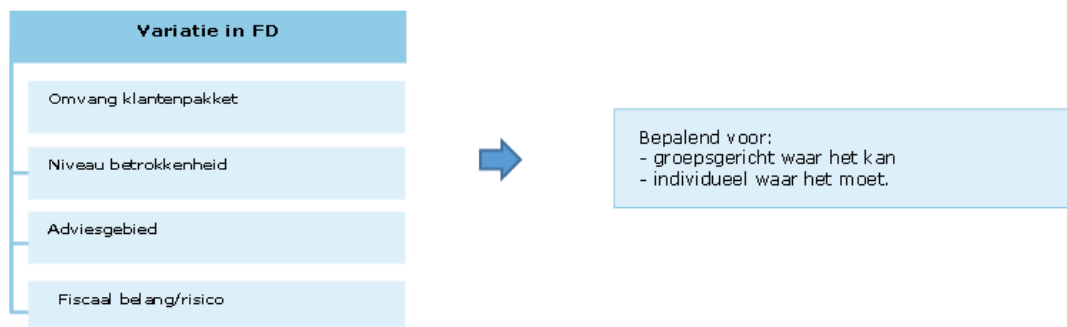
Subdoelen daarbij zijn:

- implementeren efficiëntie werkwijzen
- realiseren meetbare effecten (gebaseerd op meetbare KPI's)
- landelijk uniforme opzet en uitvoering
- vergroten interne en externe bekendheid

5.2. Variatie in FD's:

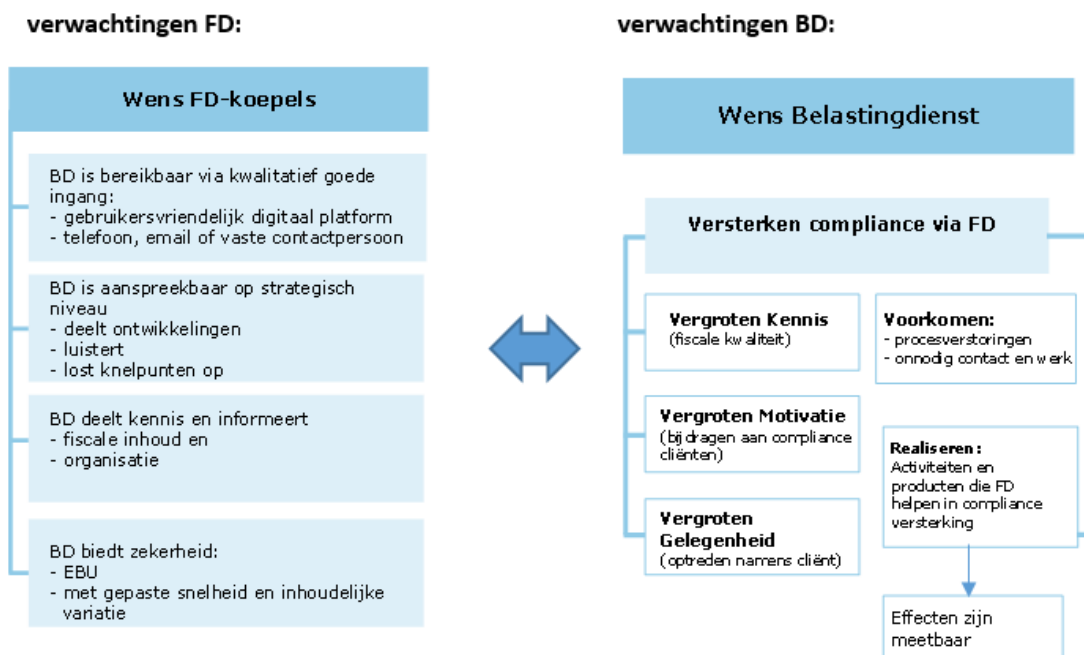
Het MFD houdt nadrukkelijk rekening met de variatie in FD's.

De FD-benadering is groepsgericht waar het kan en individueel waar het moet.



5.3. Wensen en verwachtingen

Het MFD houdt nadrukkelijk rekening met zowel de verwachtingen/wensen van FD's als met de verwachtingen/wensen van de Belastingdienst:



5.4. Producteisen

De Belastingdienst verwacht van de FD een actieve bijdrage aan het vergroten van de compliance van

zijn cliënten waarvoor deze mag optreden (gelegenheid). De lopende en te ontwikkelen activiteiten moeten hieraan bijdragen.

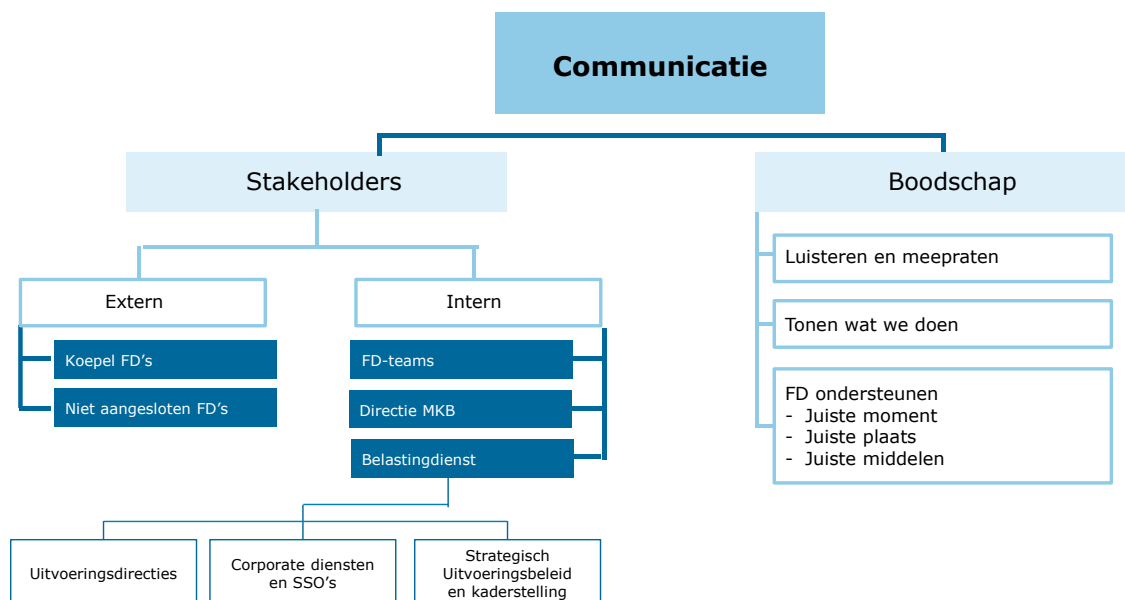
De opdrachtgever verwacht in dit kader een inzichtelijk landelijk plan, opgezet langs de lijnen van de Beleidstheorie MKB met uiteindelijk meetbare effecten en resultaten.



5.5. Communicatie

Communicatie is een middel om betrokkenen te informeren en te betrekken bij de ontwikkelingen. Hieraan wordt in het MFD invulling gegeven langs drie lijnen:

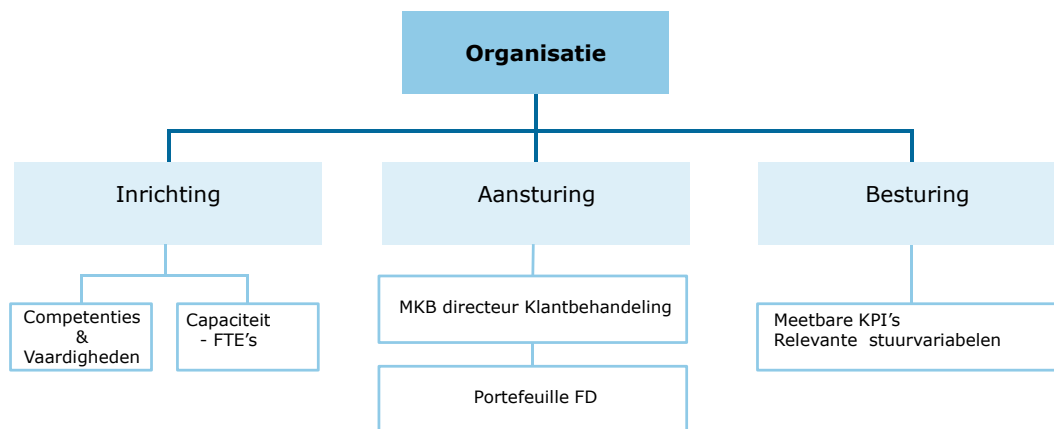
1. Luisteren en meepraten. Stakeholders weten wat er gebeurt en praten met ons mee.
2. Tonen wat we doen. We maken de FD-benadering beter zichtbaar en herkenbaar.
3. Op de juiste plaats, het juiste moment en met juiste middelen en inhoud ondersteuning bieden.



5.6. Organisatie

Binnen het MFD zal ook aandacht zijn voor de organisatie van de FD-benadering binnen MKB. Een landelijk uniform overzicht van activiteiten geeft zicht op de benodigde competenties en medewerkers. Doelen, KPI's en stuurvariabelen resulteren in meetbare effecten. Effecten die

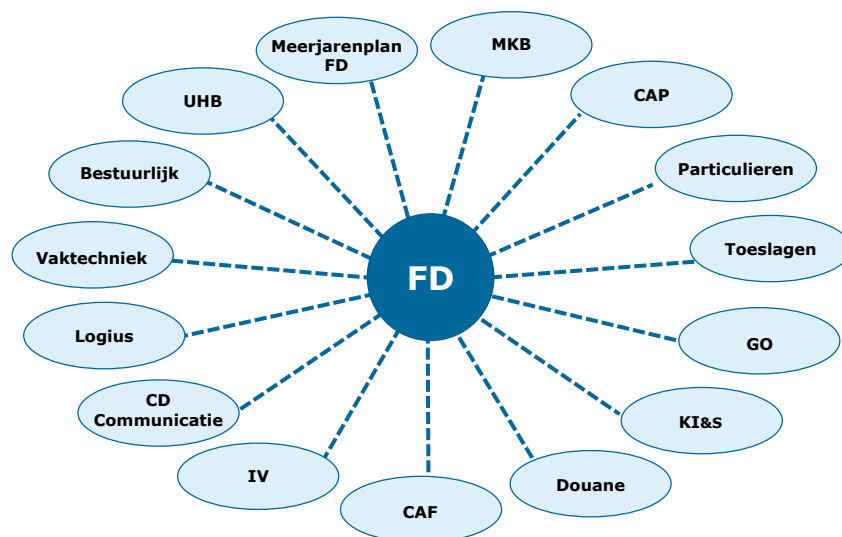
aanleiding kunnen geven om activiteiten te continueren, door te ontwikkelen of te beëindigen. Om de FD-benadering optimaal te benutten binnen het toezicht MKB is een duidelijke positionering binnen de organisatie vereist. Binnen het MFD is daarom ook aandacht voor de bestuurlijke borging van de FD-benadering binnen het segment MKB.



5.7. Relevante omgeving

Duidelijk is dat de FD met veel organisatieonderdelen van de Belastingdienst van doen heeft. Organiseatieonderdelen die niet altijd voldoende zicht hebben op de rol en de bijdrage van de FD in de aangifteketen.

Binnen de Belastingdienst is afgesproken dat de algemeen directeur MKB verantwoordelijk is voor de relatie met de stakeholder FD. In het Meerjarenplan FD zal nagegaan worden wat nodig is om vanuit deze verantwoordelijkheid te investeren in de versterking van de samenwerking tussen de gehele Belastingdienst en de FD.



5.8. Programma opzet:

Het programma werkt niet met een aparte projectorganisatie maar belegt de realisatie van verbeteringen en veranderingen in de reguliere lijnorganisatie die de bijbehorende activiteiten uit het MFD oppakt. Het programmateam MFD coördineert en bewaakt de voortgang van de activiteiten. Verantwoordelijkheid over het verloop van het MFD wordt afgelegd aan de opdrachtgever (directie MKB/rol Klantbehandeling).

6. Stand van Zaken 1^{ste} thema

Zoals aangegeven is het eerste thema dat vanuit het MFD is opgepakt het thema “Bereikbaarheid”. Voor dit thema is **Stap 1** van de thema-opwerking inmiddels afgerond. Het programmateam MFD heeft daartoe de opgedane bevindingen van Focuspunt 2 van de Ontwikkelagenda MKB op het thema bereikbaarheid beoordeeld en uitgewerkt tot potentieel te initiëren verbeter- en veranderinitiatieven. Deze zijn voorgelegd aan de opdrachtgevers en worden de komende tijd in **Stap 2** gedeeld met de FD teams en de FD koepels om te komen tot aanscherping van de onderwerpen en de verkenning van de mogelijkheden tot verdere uitwerking.

Stap 1 van de thema-opwerking “Bereikbaarheid: heeft tot nu toe het navolgende opgeleverd:



Belastingdienst

Meerjarenplan fiscaal dienstverleners (MFD)

Thema 1 **bereikbaarheid** Belastingdienst



De fiscaal dienstverlener (FD) vindt bereikbaarheid de belangrijkste service die de Belastingdienst moet bieden.

 Verwachtingen fiscaal dienstverleners	 Verwachtingen Belastingdienst
<ul style="list-style-type: none">• Eenvoudig toegankelijk, gebruikersvriendelijk en overzichtelijk digitaal platform• Goed bereikbare Helpdesk Intermediairs met kennis en mandaat• Rechtstreeks per telefoon of mail te bereiken aanspreekpunt• Post- en berichtenservice met een volgsysteem• Erkenning in rol als FD en als gesprekspartner bij ontwikkelingen	<p>In de samenwerking maakt de FD gebruik van de mogelijkheden van:</p> <ul style="list-style-type: none">• www.belastingdienst.nl en fora• Intermediairdagen en expertsessies• Helpdesk Intermediairs• de accountmanagers en relatiebeheerders FD-teams MKB <p>De FD is goed geïnformeerd, streeft naar zo min mogelijk procesverstoringen en benut rechtsmiddelen correct.</p> <p>De FD is zelfredzaam, werkt zoveel mogelijk digitaal (system to system) en maakt gepast gebruik van de systemen van de Belastingdienst.</p>
 Punten van zorg	 Voorstellen bereikbaarheid
<p>De FD:</p> <ul style="list-style-type: none">A. ervaart slechte bereikbaarheid BelastingdienstB. ervaart slechte bereikbaarheid Helpdesk Intermediairs en onvoldoende informatie- en serviceniveauC. mist een meldpunt voor wederzijdse aandachtspuntenD. mist duidelijkheid bereikbaarheid BelastingdienstE. mist in relevante processen een ontvangstbevestiging en service voor statusvragenF. ervaart onduidelijkheid over beschikbare informatiebronnenG. mist structuur ondersteuning co-creatie met Belastingdienst voor verander- verbetertrajecten	<p>De Belastingdienst gaat werken aan:</p> <ul style="list-style-type: none">A. bereikbaarheid medewerkers BelastingdienstB. bereikbaarheid en hoger informatie- en serviceniveau Helpdesk IntermediairsC. meldpunt voor wederzijdse aandachtspuntenD. infographic bereikbaarheid BelastingdienstE. onderzoek naar voorkomen statusvragen (mogelijke opties: volgsysteem, ontvangstbevestigingen)F. actualiseren online omgeving met verdieping op veelgevraagde informatieG. opzetten structuur die co-creatie in samenwerking met de FD efficiënt ondersteunt

Reageren: Meerjarenplan.FD@belastingdienst.nl

7. Reageren

Heeft u vragen of wilt u bruikbare feedback en/of ideeën delen?

Stuur een e-mail naar: Meerjarenplan.FD@belastingdienst.nl