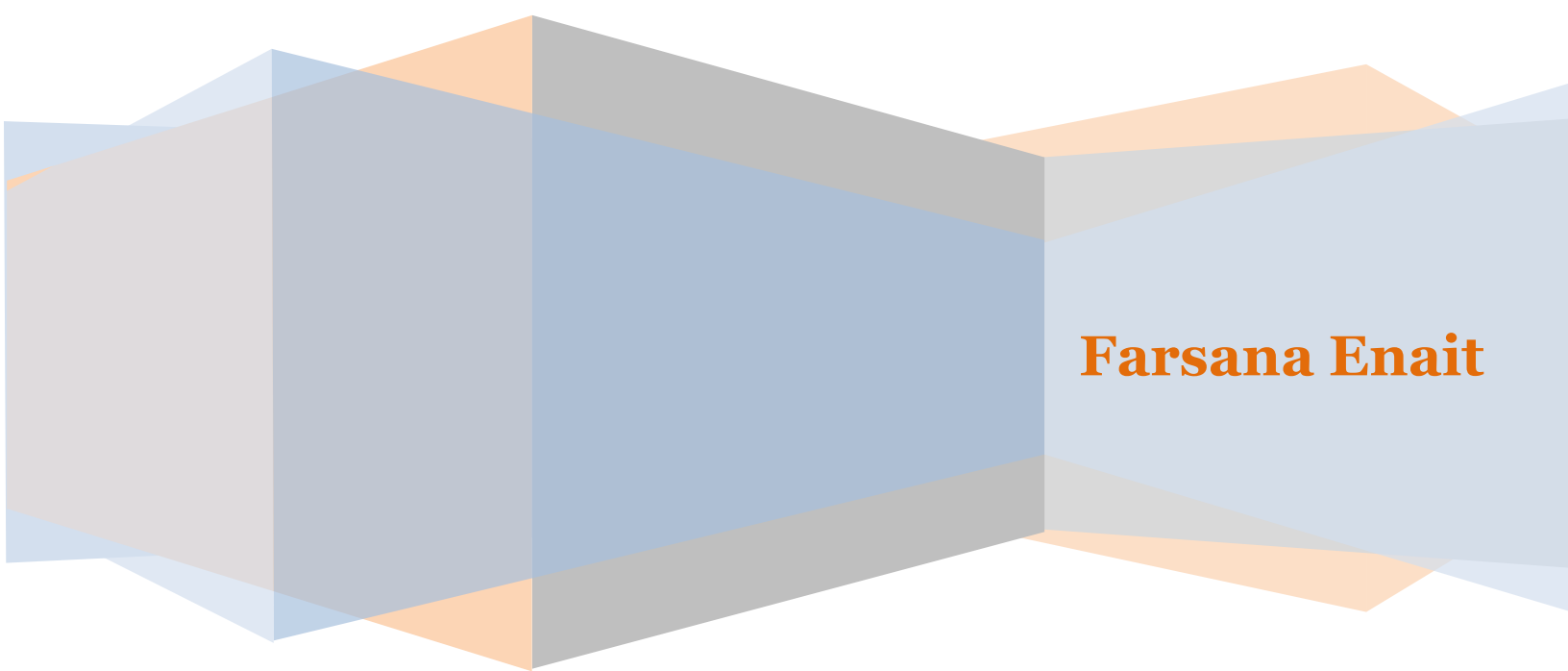




Belastingdienst Haaglanden

# Op weg naar een evaluerende organisatie

Praktisch en doordacht met het INK-  
managementmodel



**Farsana Enait**

# Op weg naar een evaluerende organisatie

---

Praktisch en doordacht met het INK-managementmodel

**Den Haag**  
**maart 2012**

|                             |                                    |
|-----------------------------|------------------------------------|
| <b>Naam:</b>                | Farsana Enait                      |
| <b>Studentnummer:</b>       | 20063349                           |
| <b>Opleiding:</b>           | Bedrijfseconomie Haagse Hogeschool |
| <b>Afstudeerdocent:</b>     | B. Karakaya                        |
| <b>Opdrachtgever:</b>       | Belastingdienst Haaglanden         |
| <b>Afstudeerbegeleider:</b> | E. Akerboom                        |

# Voorwoord

Dit onderzoeksrapport heb ik geschreven in opdracht van de Belastingdienst Haaglanden. Ter afsluiting van de opleiding Bedrijfseconomie aan de Haagse Hogeschool is mij de mogelijkheid geboden dit afstudeertraject te doorlopen.

Dit onderzoeksrapport is bestemd voor de afdeling Fiscale surveillance van de Belastingdienst Haaglanden.

Mijn voornaamste dank gaat uit naar mijn ouders, mijn familie en in het bijzonder mijn nicht Leila Abdoelkhan en haar man. Ik wil hen bedanken voor zowel de mentale als de fysieke ondersteuning in zowel goede als moeilijke tijden. Hierbij wil ik benadrukken dat mijn ouders en familie een grote stimulans en voorbeeld zijn voor mij, wat mij in staat heeft gesteld om zeker tijdens deze studie het één en ander te verwezenlijken.

Graag wil ik Elise Akerboom (Teamleider Fiscale surveillance toezicht Den Haag /afstudeerbegeleider) en Irene Blom(stage coördinator Belastingdienst) bedanken voor het begeleiden tijdens dit onderzoek. Tevens dank ik Battal Karakaya voor de ondersteuning tijdens dit afstudeertraject. Bert van Venrooij en Walter Wüts (backoffice Fiscale surveillance) wil ik graag bedanken voor de hulp die zij mij geboden hebben. Tot slot wil ik alle medewerkers van de Belastingdienst die mij geholpen hebben, bedanken voor deze kans en de behulpzame ondersteuning bij de totstandkoming van deze scriptie.

Den Haag, maart 2012

## Verklarende woordenlijst en afkortingen

|             |                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| FIS         | Fiscale Surveillance. Het primaire doel van fiscale surveillance is het vergroten van de zichtbaarheid van de Belastingdienst in wijken en buurten om op die manier een positieve bijdrage aan de compliance doelstelling te leveren.                                                       |
| FIS-ser(s)  | Fiscale surveillant(en). Een regiomedewerker van de Belastingdienst die al dan niet met een gestuurde opdracht “de straat op gaat om een beeld te krijgen van zijn rayon/wijk, zichtbaar te zijn voor- en gesprekken te voeren met ondernemers, particulieren, andere handhavers en derden. |
| BO FIS      | Backoffice fiscale Surveillance                                                                                                                                                                                                                                                             |
| SurF        | SurF is een landelijk web-applicatie voor het boeken van alle activiteiten en waarnemingen van de FIS.                                                                                                                                                                                      |
| IKB         | Informatie klantbehandeling (applicatie)                                                                                                                                                                                                                                                    |
| ABS         | Aanslag belastingsysteem (applicatie)                                                                                                                                                                                                                                                       |
| BVR         | Beheer van Relaties (applicatie)                                                                                                                                                                                                                                                            |
| OB          | Omzetbelasting                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| LH          | Loonheffing                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| AH P        | Ambtshalve particulieren                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| AH O        | Ambtshalve ondernemers                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Berco 581   | Ondernemers die geen aangifte doen                                                                                                                                                                                                                                                          |
| OB RNO aang | Handmatige aangiften omzetbelasting voor registratie nieuw ondernemers                                                                                                                                                                                                                      |
| KvK         | Kamer van Koophandel                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| INK         | Instituut Nederlandse Kwaliteit                                                                                                                                                                                                                                                             |

# Samenvatting

In dit onderzoeksrapport staat de volgende hoofdvraag centraal:

**“In hoeverre en op welke wijze kan met behulp van een managementmodel het bedrijfsproces van FIS Den Haag worden verbeterd?”**

Het doel van het onderzoek is de bestuurlijke informatie ten behoeve van fiscale surveillance (FIS) Den Haag te verbeteren. Dit onderzoek kan inzicht geven in de manier waarop het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK)-model invulling geeft aan de kwaliteits- en procesverbetering van een organisatie.

Allereerst is theoretische onderzoek verricht met betrekking tot het INK-model. Vastgesteld kan worden dat het INK-model alle aspecten kan betrekken die van belang zijn voor een organisatie in tegenstelling tot andere kwaliteitsmodellen, zoals de ISO methode, de balanced scorecard methode en de six sigma methode. Eveneens is het INK-model het meest uitgebalanceerde kwaliteitsmodel en het model is bekend bij de Belastingdienst.

Tijdens het onderzoek van de huidige situatie van FIS Den Haag was gebleken dat het bedrijfsproces, sinds de oprichting van FIS Den Haag, nog niet was geëvalueerd. Met behulp van het INK-model kon het huidige bedrijfsproces worden geëvalueerd. Een van de toegepaste methode van het INK-model is de positiebepaling. De positiebepaling stelt vast in welke dimensies FIS Den Haag zich bevindt, zodat de succes- en verbeterpunten zichtbaar worden. Er zijn vier dimensies, dit zijn: activiteit, proces, organisatie en keten. De dimensies geven de positie van de organisatie weer. Hiermee kan worden nagegaan waar de organisatie nu staat en hoe de organisatie verder kan ontwikkelen.

De resultaten van de positiebepaling is verdeeld over twee gebieden, namelijk: organisatiegebieden en resultaatgebieden. De organisatiegebieden zijn weer onderverdeeld in vijf aspecten, dit zijn: leiderschap, strategie en beleid, management van medewerkers, management van middelen en management van processen. De resultaatgebieden zijn onderverdeeld in vier aspecten, dit zijn: klanten en partners, medewerkers, maatschappij en bestuur en financiers. Per gebied kan er worden nagegaan in welke dimensies dit gebied zich bevindt. De positiebepaling is met behulp van de medewerkers en de teamleider van FIS Den Haag uitgevoerd, door middel van vragenlijsten, interviews en observaties.

Over het algemeen kan geconcludeerd worden dat FIS Den Haag zich voornamelijk in de dimensie activiteit heeft ontwikkeld. Daarnaast heeft FIS Den Haag ook ontwikkelingen in de dimensie proces. De redenen daarvoor zijn dat FIS Den Haag voor het eerst is geëvalueerd en dat FIS Den Haag een overgang laat zien van de dimensie activiteit naar de dimensie proces. Dit

betekent dat FIS Den Haag nog activiteiten verricht, maar daarnaast is FIS Den Haag ook begonnen met het uitvoeren van metingen en het beschrijven van processen rondom de activiteiten.

Om als organisatie verder te ontwikkelen zijn er verbeterpunten opgesteld. Geconcludeerd kan worden dat de belangrijkste verbeterpunten kunnen zijn: de processen van FIS Den Haag structureel te kunnen beheersen en doelstellingen formuleren om de resultaten te kunnen testen. Hiermee kan FIS Den Haag zich verder ontwikkelen en verbeteren als organisatie. Daarnaast kan geconcludeerd worden dat dit evaluatieproces gezien kan worden als een nulmeting en het INK-model kan worden toegepast als diagnose- en besturingsmodel om processen te sturen en te verbeteren. Tevens kan hiermee ook prestaties en bestuurlijke informatie worden geleverd.

Er kan worden aanbevolen om jaarlijks de INK-methode uit te voeren, zodat FIS Den Haag zich blijvend kan verbeteren. Daarnaast kan het handig zijn om het INK-model te introduceren bij andere FIS regio's en een actiehouders zou aangesteld kunnen worden om de kwaliteit van de FIS organisatie te borgen. Tot slot kan het zinvol zijn om een evaluatieplan op te stellen voor de verbeterpunten uit de onderzoekresultaten, die in FIS Den Haag worden geïmplementeerd.

# Inhoudsopgave

|                                                            |           |
|------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. INLEIDING.....</b>                                   | <b>8</b>  |
| §1.1 AANLEIDING .....                                      | 8         |
| §1.2 PROBLEEMOMSCHRIJVING .....                            | 8         |
| §1.3 PROBLEEMSTELLING.....                                 | 9         |
| §1.4 DOELSTELLING .....                                    | 9         |
| §1.5 ONDERZOEKSOPZET.....                                  | 9         |
| §1.6 OPBOUW VAN DE SCRIPTIE.....                           | 10        |
| <b>2. DE FIS ORGANISATIE.....</b>                          | <b>11</b> |
| §2.1 ALGEMEEN .....                                        | 11        |
| §2.1.1 DOELSTELLINGEN VAN DE FIS HAAGLANDEN.....           | 11        |
| §2.2 ORGANISATIESTRUCTUUR EN PROCESSEN FIS HAAGLANDEN..... | 12        |
| §2.2.1 ORGANISATIESTRUCTUUR FIS HAAGLANDEN .....           | 12        |
| §2.2.2 BO FIS .....                                        | 12        |
| §2.2.3 DE FIS-SER .....                                    | 14        |
| <b>3. HET THEORETISCHE KADER .....</b>                     | <b>15</b> |
| §3.1 DE KWALITEITSMETHODIEKEN .....                        | 15        |
| §3.2 HET INK-MODEL: DE ONTSTAANSGESCHIEDENIS .....         | 17        |
| §3.3 HET INK-MODEL .....                                   | 17        |
| §3.4 DE REGELKRING VOOR CONTINUE VERBETEREN .....          | 20        |
| §3.5 DE DIMENSIES VAN EEN ORGANISATIE .....                | 21        |
| <b>4. DE ONDERZOEKSRESULTATEN .....</b>                    | <b>24</b> |
| §4.1 DE HUIDIGE SITUATIE .....                             | 24        |
| §4.2 ONDERZOEK POSITIEBEPALING .....                       | 24        |
| §4.2.1 AANPAK POSITIEBEPALING: ORGANISATIEGEBIEDEN .....   | 25        |
| §4.2.2 AANPAK POSITIEBEPALING: RESULTAATGEBIEDEN .....     | 26        |
| §4.3 DE RESULTATEN VAN DE POSITIEBEPALING .....            | 30        |
| §4.3.1 DE RESULTATEN VAN DE ORGANISATIEGEBIEDEN .....      | 31        |
| §4.3.2 DE RESULTATEN VAN DE RESULTAATGEBIEDEN.....         | 34        |
| <b>5. DE ANALYSE VAN DE ONDERZOEKSRESULTATEN.....</b>      | <b>39</b> |
| §5.1 DE ANALYSE VAN DE ORGANISATIEGEBIEDEN .....           | 39        |
| §5.1.1 LEIDERSCHAP .....                                   | 39        |
| §5.1.2 STRATEGIE EN BELEID .....                           | 40        |
| §5.1.3 MANAGEMENT VAN MEDEWERKERS.....                     | 41        |
| §5.1.4 MANAGEMENT VAN MIDDELEN.....                        | 42        |
| §5.1.5 MANAGEMENT VAN PROCESSEN .....                      | 43        |

|                                                               |           |
|---------------------------------------------------------------|-----------|
| §5.2 DE ANALYSE VAN DE RESULTAATGEBIEDEN .....                | 44        |
| §5.2.1 <i>KLANTEN EN PARTNERS</i> .....                       | 44        |
| §5.2.2 <i>MEDEWERKERS</i> .....                               | 45        |
| §5.2.3 <i>MAATSCHAPPIJ</i> .....                              | 45        |
| §5.2.4 <i>BESTUUR EN FINANCIERS</i> .....                     | 46        |
| §5.3 DE TOEPASSING VAN HET INK-MODEL .....                    | 47        |
| <b>6. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN .....</b>                   | <b>50</b> |
| §6.1 CONCLUSIES .....                                         | 50        |
| §6.2 AANBEVELINGEN.....                                       | 51        |
| <b>LITERATUURLIJST .....</b>                                  | <b>53</b> |
| <b>BIJLAGEN.....</b>                                          | <b>55</b> |
| BIJLAGE I VOORBEELD RESULTATENMATRIX.....                     | 56        |
| BIJLAGE II FORMULIER RESULTATEN FIS DEN HAAG.....             | 57        |
| BIJLAGE III VOORBEELD ORGANISATIEGEBIED .....                 | 58        |
| BIJLAGE IV VOORBEELD RESULTAATGEBIED* .....                   | 59        |
| BIJLAGE V AANVULLENDE INFORMATIE OVER DE POSITIEBEPALING..... | 60        |
| BIJLAGE VI STAPPEN EFFECTMETING .....                         | 65        |
| BIJLAGE VII LANDELIJKE FIS DAG .....                          | 66        |
| BIJLAGE VIII VOORBEELD BELEIDSPLAN .....                      | 68        |
| BIJLAGE IX BEOORDELINGSFORMULIER.....                         | 70        |

# 1. Inleiding

---

## §1.1 Aanleiding

“Toezicht is van oudsher een belangrijke taak van de Belastingdienst. Duizenden medewerkers hebben er een dagtaak aan te controleren of burgers en bedrijven hun fiscale verplichtingen nakomen. De laatste jaren is de manier van toezicht houden veranderd. Daarnaast hanteert de Belastingdienst diverse strategieën.”<sup>1</sup> Een van de strategieën is zichtbaar toezicht. De medewerkers van de Belastingdienst zijn letterlijk zichtbaar aanwezig op straat.

In het jaar 2008 is de Belastingdienst Haaglanden gestart met de strategie zichtbaar toezicht. Een ander term voor zichtbaar toezicht is de fiscale Surveillance (FIS). “De medewerkers van de FIS, surveilleren op straat en staan daardoor in direct contact met wat zich daar op fiscaal gebied afspeelt. Binnen het gebied van hun regio letten zij op zaken die fiscale gevolgen kunnen hebben, zoals nieuwe of juist opgeheven winkels, verbouwingen, schilderwerk enzovoort.”<sup>2</sup> De fiscale surveillanten (FIS-sers) gaan na of er fiscale verplichtingen zijn of niet.

## §1.2 Probleemomschrijving

FIS Haaglanden bestaat uit drie regio's, namelijk: Den Haag, Gouda en Rijswijk. Dit onderzoek richt zich op regio Den Haag. Het is van belang dat de FIS Den Haag beschikt over adequate bestuurlijke informatie. “Onder bestuurlijke informatie verstaat men de informatie die specifiek gericht is op het besturen van de bedrijfsprocessen.”<sup>3</sup> Het bedrijfsproces van FIS Den Haag is nog onvoldoende ingericht. Er is geen duidelijk inzicht in de werkzaamheden en de resultaten van de FIS Den Haag. Met resultaten wordt bijvoorbeeld bedoeld het aantal aangiftes dat de FIS verwerft. In dit onderzoek wordt de nadruk gelegd op het inzichtelijk maken van het bedrijfsproces van FIS Den Haag. Daarbij worden de succes- en verbeterpunten met betrekking tot het aanleveren van bestuurlijke informatie in kaart gebracht. Met behulp van het INK-model wordt het bedrijfsproces van FIS Den Haag getoetst. Naar aanleiding van de onderzoeksresultaten zullen er conclusies en aanbevelingen worden gemaakt.

---

<sup>1</sup><http://www.belastingdienst.nl/jaarverslag2010>

<sup>2</sup><http://www.autoenfiscus.nl>

<sup>3</sup> Maas, G.W.A. e.a., Facility management; strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie, 2<sup>e</sup> druk, Alphen a/d Rijn, 2006

### §1.3 Probleemstelling

Uitgaande van de vermelde probleembeschrijving kom ik tot de volgende probleemstelling.

#### **In hoeverre en op welke wijze kan met behulp van een managementmodel het bedrijfsproces van FIS Den Haag worden verbeterd?**

Om het antwoord te kunnen geven op de probleemstelling is het noodzakelijk een aantal deelvragen te beantwoorden. Uitgaande van de geformuleerde probleemstelling onderken ik de volgende vier deelvragen:

1. Wat houdt het INK-model in en wat is de toegevoegde waarde van het INK-model?
2. Wat is het huidige bedrijfsproces van FIS Den Haag?
3. Wat zijn de succes- en verbeterpunten van FIS Den Haag m.b.t. het INK-model?
4. Hoe kan het INK-model worden toegepast op het bedrijfsproces van FIS Den Haag?

### §1.4 Doelstelling

“Een organisatie is net een mens, zij heeft aandacht en verzorging nodig om er goed uit te zien en goed te kunnen functioneren. Ze moet in conditie blijven. En dit lukt alleen als alle onderdelen op zichzelf en in samenhang in orde zijn, zowel mentaal als fysiek. Het INK-managementmodel geeft een leidraad om vanuit het perspectief van samenhang aan de organisatie als geheel te werken.”<sup>4</sup>

Het doel van het onderzoek is bestuurlijk informatie ten behoeve van FIS Den Haag te verbeteren. Dit onderzoek geeft inzicht in de manier waarop het INK-model invulling kan geven aan de kwaliteits- en procesverbetering van FIS Den Haag.

### §1.5 Onderzoeksopzet

Deze scriptie is gebaseerd op twee onderzoeksmethoden, namelijk: field research en deskresearch. Op het gebied van field research zijn er kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeken verricht. Gegevens zijn verzameld door middel van gesprekken met de teamleider en medewerkers van FIS Den Haag. Daarnaast zijn er ook gegevens verzameld doormiddel van observaties van de werkzaamheden en de resultaten van FIS Den Haag. Uiteindelijk zijn deze gegevens verwerkt bij de beschrijving van het huidige bedrijfsproces van FIS Den Haag, bij de toepassing van het INK-model en bij succespunten en knelpunten van FIS Den Haag. Op het gebied van deskresearch is gebruik gemaakt van literatuurstudie via beleidsnota's, boeken en artikelen op het internet en het intranet. Voor de gegevensverzameling van het theoretische kader is gebruik gemaakt van een aantal theorieën die gebaseerd zijn op het INK-model.

---

<sup>4</sup> <http://www.ink.nl>

## **§1.6 Opbouw van de scriptie**

Deze scriptie is als volgt opgebouwd:

In hoofdstuk twee vindt een beschrijving plaats over wat voor soort organisatie FIS Haaglanden is en wat voor werkzaamheden er door het FIS Den Haag worden verricht. Vervolgens worden in hoofdstuk drie de theoretische benaderingen op het gebied van het INK-model die voor dit onderzoek relevant zijn beschreven. In hoofdstuk vier worden de onderzoeksresultaten weergegeven met betrekking tot de positiebepaling. Vervolgens worden in hoofdstuk vijf de onderzoeksresultaten geanalyseerd. Afsluitend worden de conclusies en aanbevelingen in het laatste hoofdstuk aangedragen.

## 2. De FIS organisatie

De fiscale surveillance (FIS) Haaglanden bestaat uit drie regio's, namelijk: Den Haag, Gouda en Rijswijk. FIS Haaglanden was opgericht in het jaar 2008. Sindsdien is de FIS onderdeel van actueel toezicht. De volgende punten worden in dit hoofdstuk besproken, dit zijn:

- ⌘ FIS Den Haag algemeen
- ⌘ De organisatiestructuur en processen FIS Den Haag

### §2.1 Algemeen

De FIS Haaglanden is een onderdeel van zichtbaar toezicht. Zichtbaarheid van de Belastingdienst draagt bij aan de compliance. Onder compliance wordt verstaan bereidwillige naleving van fiscale en administratieve verplichtingen. Belastingplichtigen zien dat de Belastingdienst actief werkt aan handhaving zowel in de dienstverlening als in het corrigerend en repressief aanpakken van situaties van non-compliance. Zichtbaar toezicht is gericht op het onderkennen van nieuwe en onbekende belastingplichtigen, onbekende activiteiten en fenomenen en het bepalen van de omvang ervan. Omdat de buitenwereld continue en sneller verandert, is toezicht op die wereld nodig. Fiscale surveillance is een belangrijk middel om dat (toe) zicht te verkrijgen: werken in de actualiteit.<sup>5</sup>

#### §2.1.1 Doelstellingen van de FIS Haaglanden

De FIS Haaglanden heeft de volgende hoofddoelen, dit zijn:

| <b>Wat</b>                                | <b>Hoe</b>                                                                                              |
|-------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ⌘ Zichtbaarheid op straat                 | Surveilleren vanuit vertrouwen en gericht op dienstverlening                                            |
| ⌘ Bestandshygiëne                         | Waarnemingen op straat doorvoeren in administraties BD                                                  |
| ⌘ Dienstverlening en preventief onderzoek | Bijdragen aan de begeleiding van startende ondernemers of fungeren als contactpunt in wijken en buurten |
| ⌘ Oog- en oorfunctie                      | Opvallende zaken vastleggen en evt. (laten) onderzoeken                                                 |

Door het optreden van de FIS Haaglanden wil de Belastingdienst compliance bevorderen. Compliant gedrag uit zich in:

- ⌘ burgers en bedrijven die zich registreren als belastingplichtigen;
- ⌘ het (tijdig) aangiften doen van deze burgers en bedrijven;

<sup>5</sup> Verkorte versie handreiking Belastingdienst/ Fiscale Surveillance 2010 (intranet Belastingdienst)

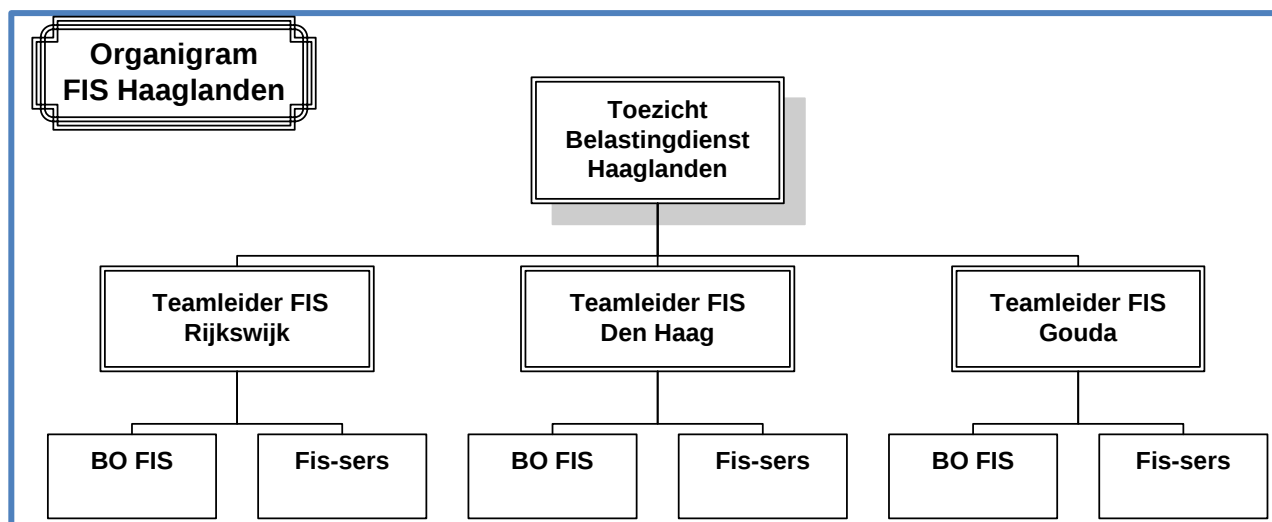
- ⌘ juistheid en volledigheid van de aangiften;
- ⌘ het (op tijd) betalen van de verschuldigde belasting.

## §2.2 Organisatiestructuur en processen FIS Haaglanden

Een ander aspect van de FIS Haaglanden is de organisatie en de indelingen. Het is belangrijk om te weten hoe de FIS Haaglanden is ingedeeld en welke processen er spelen op de afdeling. In dit subhoofdstuk wordt onder andere de organisatiestructuur en de processen van de FIS Haaglanden beschreven.

### §2.2.1 Organisatiestructuur FIS Haaglanden

In figuur 2.2.1 is de organisatiestructuur van FIS Haaglanden gevisualiseerd. De FIS Den Haag is sinds 2008 een onderdeel van de Belastingdienst Haaglanden en valt onder FIS Toezicht. In de organisatiestructuur is te zien dat Belastingdienst Haaglanden uit drie regio's bestaat, dit zijn: Den Haag, Gouda en Rijswijk. Elke regio heeft een eigen teamleider en elke teamleider geeft leiding aan de backoffice fiscale surveillance (BO FIS) en de fiscale surveillanten (fis-sers).

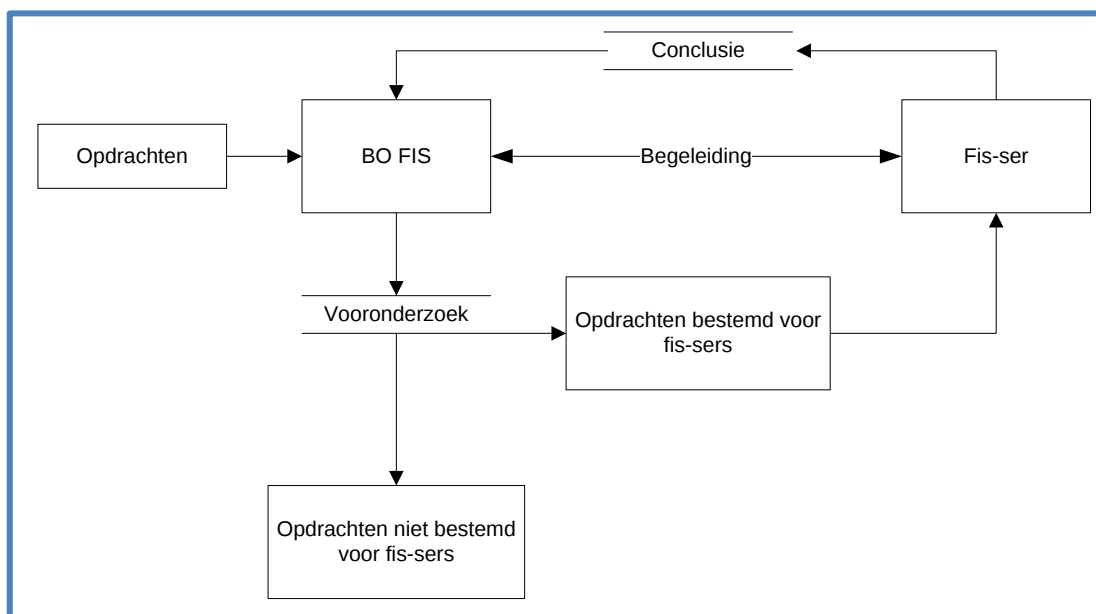


Figuur 2.2.1 Organisatiestructuur FIS

### §2.2.2 BO FIS

De BO FIS is als ware het motor van de afdeling. De BO FIS zorgt ervoor dat de opdrachten die binnenkomen voor de fis-sers eerst worden gecontroleerd. Pas daarna krijgen de fis-sers de opdrachten toegewezen. Tevens zorgt de BO FIS ook voor begeleiding en de eindconclusies in het programma SurF. Er zal nu wat dieper worden ingegaan op de volgende punten (zie figuur 2.2.2 schema BO FIS), namelijk:

- ⌘ Vooronderzoek
- ⌘ Begeleiding
- ⌘ Eindconclusies



Figuur 2.2.2 Schema BO FIS

### Vooronderzoek

Een van de onderdelen van de BO FIS is het vooronderzoek. Uit gesprekken en observaties met de BO FIS kwam naar voren dat het vooronderzoek een belangrijk onderdeel is van FIS Den Haag. In het vooronderzoek wordt bepaald welke opdrachten bestemd zijn voor de FIS en welke niet.

### Begeleiding

De BO FIS medewerkers zijn ook actief als begeleiding voor de fis-sers. Als er vragen of problemen zijn, kan er altijd contact worden opgenomen met de BO FIS. De BO FIS is eigenlijk het “contactpunt” voor de fis-ser. Met contactpunt wordt bedoeld dat alle contacten via de BO FIS gaan.

### Conclusie

De BO FIS geeft altijd een conclusie bij een opdracht. De BO FIS controleert de voltooide opdracht van de fis-ser op juistheid en volledigheid met behulp van programma's en eventueel gesprekken met de fis-ser. Daarna wordt een eindconclusie gegeven in het programma SurF en is de opdracht afgedaan.

### §2.2.3 De fis-ser<sup>6</sup>

De fis-ser is in beginsel een medewerker op C-niveau (MBO-niveau). Binnen de genoemde doelstellingen voert de FIS-ser alle voorkomende taken uit bij voorkeur binnen een voor hem/haar bekend rayon. De taken komen deels voort uit gestuurde opdrachten, deels ongestuurd. De verhouding tussen beide typen fluctueert. De FIS-ser werkt op basis van vertrouwen en dienstverlening.

Wat betreft kennis is de fis-ser een generalist m.b.t. de middelen en processen op administratief niveau en heeft hij/zij een meer dan globale kennis van de eigen organisatie. Daarnaast heeft hij/zij de globale kennis op het gebied van administraties van de ondernemer, formeel recht, dienstverlening t.a.v. starters, enzovoorts (zie werkzaamheden fis-ser). De fis-ser beschikt ook over goede sociale en communicatieve vaardigheden. Vanwege de zichtbaarheid en herkenbaarheid werkt de fis-ser in bedrijfskleding.

#### **Werkzaamheden fis-ser**

De taken en werkzaamheden van de fis-ser vloeien voort uit de doelstellingen zoals hiervoor beschreven. De doelstellingen meer uitgedrukt in taken leidt tot het volgende:

- ⌘ het proactief en preventief handelen ter voorkoming van (fiscale) problemen door zichtbare aanwezigheid;
- ⌘ het op basis van signalen vanuit de Belastingdienst vroegtijdig onderzoeken van oorzaken van misverstanden en/of gedrag;
- ⌘ het verkrijgen van zicht op de actuele ontwikkelingen in het veld, voornamelijk ten aanzien van ondernemersactiviteiten;
- ⌘ het verzamelen en doorgeven van signalen over fiscaal te belasten activiteiten bij niet-ondernemers (zgn. beunhazerij);
- ⌘ het zoeken van aansluiting bij andere handhavingsorganisaties ten behoeve van gezamenlijke handhaving en inzicht in elkaars toezichtstaken met de mogelijkheid van wederzijdse signalering(binnen de kaders en bevoegdheden);
- ⌘ het veredelen van de waarneming (uit voorafgaande punten).

De fis-ser legt contacten (binnen zijn/haar rayon) met ondernemers en particulieren die als belastingplichtigen zouden moeten worden aangemerkt. Het contact wordt gelegd door fysiek aanwezig te zijn binnen het rayon, door gesprekken aan te gaan met klanten, door voorlichting te geven daar waar en wanneer dat nodig is dan wel op verzoek van de ondernemer, door het uitreiken van materiaal/flyer.

---

<sup>6</sup> Verkorte versie handreiking Belastingdienst/ Fiscale Surveillance 2010 (intranet Belastingdienst)

### 3. Het theoretische kader

---

*'Het laatste dat de vis ontdekt, is dat hij in het water zwemt!'*

Hans Kaldenbach

De veranderingen in de wereld gaan steeds sneller. Iedereen, dus ook organisaties, moet zich daar voortdurend op aanpassen. Deze aanpassing kan alleen effectief verlopen wanneer de organisatie en haar werkwijzen daarvoor toegerust zijn. Mensen en middelen moeten op de juiste wijze worden ingezet. De omgeving zal voortdurend worden afgetast. Om organisaties te helpen aan deze taken te voldoen, is het Instituut Nederlandse Kwaliteit(INK)-model in het leven geroepen.<sup>7</sup>

Dit hoofdstuk richt zich op het INK-model en de toegevoegde waarde ervan. Daarnaast wordt er ook onderzoek verricht naar andere kwaliteitsmethodieken.

#### §3.1 De kwaliteitsmethodieken

In Nederland zijn er een aantal kwaliteitsmethodieken, zoals het INK-model, ISO, de balanced scorecard en de six sigma. Deze methodieken zijn allemaal gebaseerd op het lerende aspect van een organisatie door continu te verbeteren en te stimuleren. In deze paragraaf wordt de ISO, balanced scorecard en de six sigma methodes beschreven in relatie tot het INK-model.

##### De ISO methode

ISO betekent International Standardisation Organisation. ISO is gebaseerd op richtlijnen aan de hand waarvan een organisatie duurzaam succes kan behalen door een benadering op basis van kwaliteitsmanagement. ISO is niet gericht op een aanpak, maar stelt eisen aan het kwaliteitsmanagementsysteem.<sup>8</sup>

##### De Balanced Scorecard (BSC) methode

De BSC is een managementconcept dat helpt om de strategie van een organisatie naar actie te vertalen. De BSC heeft vier invalshoeken, namelijk: de financiën, de klant, de interne organisatie en het leer- en groeivermogen van de organisatie.<sup>9</sup> Daarnaast heeft de BSC ook vijf centrale vragen, dit zijn:

1. Hoe zien onze klanten ons?
2. Waarin moeten we ons onderscheiden?
3. Op welke interne gebieden moeten we excelleren?

---

<sup>7</sup> Diehl, P., & Koenders, H, Preventiemedewerker, een praktische handleiding, 4e druk Alphen a/d Rijn, 2009

<sup>8</sup> <http://www.slideshare.net/remcoliefting/het-verschil-tussen-inkefpm-en-iso-90042009>

<sup>9</sup> <http://www.cfoconsult.nl/faq/balanced-scorecard.html>

4. Zijn we in staat voortdurend te verbeteren en te vernieuwen?
5. Hoe zien onze aandeelhouders ons?

### **De Six Sigma methode**

Six sigma is een kwaliteitsmethode die in een organisatie gebruikt kan worden om de kwaliteit van processen te borgen en te verbeteren. De focus van six sigma ligt op het verhogen van de klanttevredenheid en het genereren van (financiële) resultaten voor de organisatie. Door te focussen op datgene wat voor de klant echt belangrijk is en fouten in de uitvoering terug te dringen, wordt het aantal processtappen gereduceerd en de uitkomst van de processen worden voorspelbaar gemaakt<sup>10</sup>. Kortom wordt de six sigma methode gebruikt om bedrijfsprocessen in beeld te brengen, te meten, te analyseren, te verbeteren en te bewaken.

### **De verschillen m.b.t. het INK-model**

Een kenmerkend verschil tussen ISO en het INK-model is dat ISO certificaatgericht is en het INK-model verbetergericht. Een tweede kenmerkend verschil is dat de ISO gericht is op klanten en het INK-model klant-, medewerker-, management-, leverancier en maatschappijgericht. Het derde kenmerkend verschil is dat ISO een “lat” legt en geen groeifasen kent, terwijl het INK-model dat wel heeft.<sup>11</sup>

De BSC besteed aandacht aan het in balans brengen van de verschillende perspectieven (klanten, stakeholders, resultaatgebieden en innovatie). De perspectieven kunnen vergeleken worden met de resultaatgebieden van het INK-model. Een grootverschil is dat het INK-model meer handreikingen te bieden heeft voor het bedenken van verbeterpunten. Hierbij focust het INK-model dan ook op aandachtsgebieden, zoals leiderschap, management en strategie en beleid in tegenstelling tot de BSC.

De six sigma heeft een meer technische methodiek om knelpunten en problemen in een organisatie te herkennen en op te lossen. Het INK-model wordt gebruikt voor het richten, sturen en evalueren van een organisatie. Een ander verschil is dat er met de six sigma globale richtlijnen gemakkelijk kan worden omgezet in eenduidige, concrete verbeteracties. Dit is een voordeel ten opzichte van het INK-model, maar de six sigma houdt geen rekening met de meningen van en ervaringen van medewerkers, klanten of leveranciers. Echter houdt het INK-model hier wel rekening mee en is dit een belangrijk onderdeel als het gaat om het verbeteren en stimuleren van een organisatie.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> <http://www.sixsigma.nl/wat-is-lean-six-sigma>

<sup>11</sup> <http://www.businessissues.nl/?ContentID=1670>

<sup>12</sup> [http://www.trivisionadvies.nl/index/Artikelen/Lean\\_Six\\_Sigma\\_INK\\_Balanced\\_Score\\_Card\\_ISO](http://www.trivisionadvies.nl/index/Artikelen/Lean_Six_Sigma_INK_Balanced_Score_Card_ISO)

### **Waarom het INK-managementmodel?**

Sinds het jaar 2008 is het huidige bedrijfsproces van fiscale surveillance (FIS) Den Haag nog niet geëvalueerd volgens de teamleider van FIS Den Haag. Om het huidige proces te verbeteren is gekozen voor het INK-model. Het INK-model betreft alle aspecten die van belang zijn in een organisatie in vergelijking met andere kwaliteitsmodellen. Voor een adequate statusbepaling van het kwaliteitsniveau is het INK-model het meest uitgebalanceerd, dankzij het toepassen van de tien aandachtsgebieden. Daarnaast kan het INK-model continu gebruikt worden als een diagnose- en besturingsmodel. Tevens is het INK-model niet onbekend bij de Belastingdienst.

### **§3.2 Het INK-model: de ontstaansgeschiedenis**

Eind jaren '80 van de vorige eeuw was het de Aziatische economie die de toon zette, een Amerikaanse economie die daar op reageert en een Europese economie die maar niet in beweging wilde komen. Eén van de manieren waarop de overheden en het bedrijfsleven reageerde was expliciet aandacht vragen voor de kwaliteit van de organisatie. In Europa namen 14 presidenten van Europese multinationals het initiatief tot de oprichting van de European Foundation for Quality Management (EFQM). In Nederland werd de aanzet voor de oprichting van het Instituut Nederlands Kwaliteit (INK) door het ministerie van Economische Zaken gegeven. Als één van de eerste acties introduceerde het EFQM het European Business Excellence Model, beter bekend als het EFQM-model. In Nederland kreeg dat model in 1992 haar vertaling in wat nu het INK-managementmodel heet. In dit model is duidelijk de Rijnlandse management filosofie te herkennen. De Rijnlandse model streeft naar een balans tussen de belangen van alle aandeelhouders. Dus niet alleen aandeelhouders, maar ook bestuurders, klanten partners, medewerkers en de maatschappij.<sup>13</sup>

### **§3.3 Het INK-model<sup>14</sup>**

Binnen de Nederlandse INK-variant is een slag gemaakt om het model “overheidspecifiek” te maken. Het model onderscheidt tien aandachtsgebieden in een organisatie verdeeld in vijf organisatiegebieden, vier resultaatgebieden en een gebied voor verbeteren en vernieuwen. (Zie figuur 3.3.1: Het INK-model). Organisaties willen met het oog op hun bestaansrecht en continuïteit goede resultaten behalen.

---

<sup>13</sup> <sup>14</sup>Hardjono, T.W. e.a., Introductie: inhoud en toepassing van het INK-managementmodel, 2<sup>e</sup> druk, Zaltbommel, 2008



Figuur 3.3.1: Het INK-model

### Leiderschap

Het INK-model gaat met nadruk uit van een brede opvatting van leiderschap. De nadruk ligt veel meer op het “verantwoordelijkheid voelen voor het gedrag van de ander”. Daarmee is leiderschap iets geworden voor alle medewerkers van de organisatie en is de centrale vraag: “wat onderneemt de leider om de organisatie te inspireren en leiding te geven aan de activiteiten?”

### Strategie en beleid

De strategische doelstellingen betreffende productgroepen, markten, concurrentie, rendement en dergelijke, vormen het uitgangspunt. Dit aandachtgebied stelt vervolgens de vragen: “Wat is terug te vinden van een bewust kwaliteitsbeleid bij het bepalen van de strategie en het beleid, de communicatie erover, de implementatie ervan en de evaluatie van strategische plannen?”

### Management van medewerkers

*“Mensen zijn geen middelen en waar het op aankomt is samenwerking”<sup>15</sup>*

Als medewerkers geen middelen zijn, wat zijn ze dan wel? Het INK-model huldigt de opvatting dat mensen niet de organisatie *vormen*, maar het *zijn*. Alle reden om in het model een aandachtsgebied management van medewerkers op te nemen. Samenwerking wordt gezien als één van de fundamentele kenmerken van een excellente organisatie.

<sup>15</sup> Hardjono, T.W. e.a., Introductie: inhoud en toepassing van het INK-managementmodel, 2<sup>e</sup> druk, Zaltbommel, 2008

### **Management van middelen**

Management van middelen heeft betrekking op het zo effectief mogelijk inzetten van middelen: financiën, informatie, materiaal/materieel en technologie. Het gaat om de vraag hoe door het systematisch inzetten van deze middelen een optimale bijdrage wordt geleverd aan het verhogen van de prestaties van de organisatie.

### **Management van processen**

Management van processen heeft betrekking op de mate waarin de werkzaamheden in de vorm van processen zijn georganiseerd. Management van processen is het verbindende aandachtsgebied tussen de organisatiegebieden en de resultaatgebieden. Het is de centrale as van het bedrijf waarmee de activiteiten die worden ondernomen binnen de organisatie worden geborgd. Hierdoor wordt het voor een organisatie mogelijk de investeringen in de overige organisatiegebieden en daardoor haar resultaten te beheersen.

### **Klanten en partners**

Het aandachtsgebied management van processen is direct gekoppeld aan het gebied klanten en partners. Dit aandachtsgebied behoort tot de groep resultaatgebieden waarmee wordt aangegeven wat er is bereikt, terwijl de organisatiegebieden juist beschrijft wat er is gedaan. Legitimiteit van een organisatie ligt in haar omgeving. Zonder klanten, cliënten, leden of burgers is er geen bestaansrecht voor een organisatie. Wil de organisatie overleven of succesvol zijn, dan zal ze zich moeten realiseren dat de legitimering van haar bestaan in de handen ligt van haar klanten en partners. Juist om die reden zijn klanten en partners belangrijke informatiebronnen als het erom gaat kennis en inzicht te verwerven over het functioneren van de eigen processen.

### **Medewerkers**

Medewerkers zijn niet alleen de organisatie, ze zijn ook een groep van belanghebbenden. Vanuit hun eigen belang geredeneerd zullen zij een mening over de organisatie vormen. Net als bij de andere groepen van belanghebbenden is het van belang dat de leiding de meningen van de medewerkers kent om daaraan impulsen tot verbetering van de organisatie te ontleen. Ook hier gaat het er niet om of de medewerkers tevreden zijn, maar hoe zij over de organisatie oordelen en wat de consequentie daarvan is voor hun handelen.

### **Maatschappij**

Als het gaat over de kwaliteit van de organisatie, dan gaat het in feite om toegepaste bedrijfs- en bestuurskunde, de wetenschappen die zich bezig houden met de entiteit organisatie in haar maatschappelijke, culturele, technologische en economische context. Nadrukkelijk gaat het dus ook om de vraag: “Hoe de organisatie te zien in haar maatschappelijke context”.

### **Bestuur en financiers**

De grondleggers van het model wilden met het toevoegen van dit aandachtsgebied uitdrukking geven aan de opvatting dat nadenken over de bedrijfsvoering wel iets moet opleveren. Het werk

van de organisatie moet een eindeffect hebben voor degenen die uiteindelijk zeggenschap over de organisatie hebben, zoals het bestuur van een organisatie. Financiers zijn ook van strategisch belang voor de continuïteit van de organisatie. Financiële gegevens zijn immers de uitkomst van het reilen en zeilen van de organisatie.

### **Verbeteren en vernieuwen**

*“Het tiende aandachtsgebied om de cirkel te sluiten”<sup>16</sup>*

De feedbackloop in het INK-model heeft de naam verbeteren en vernieuwen. Het gaat over de vraag hoe worden verbeteringen georganiseerd, uitgevoerd en zonodig bijgesteld? Aan de hand van verbeterpunten kan worden vastgesteld welke verbeteringen noodzakelijk zijn voor een organisatie.

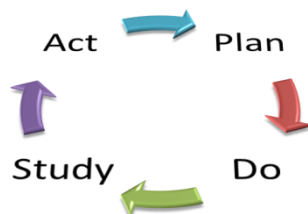
### **§3.4 De regelkring voor continue verbeteren**

De letters PDSA staan voor Plan, Do, Study en Act. Het is een weergave van het herhalend proces van voortdurend werken aan verbeteringen. De PDSA Cirkel is ontworpen door Dr. W. Edwards Deming (1900-1993) en maakt deel uit van zijn theorie over kennisverwerving binnen organisaties (Profound Knowledge). Deming benadrukt het belang van leiding geven aan continue verbetering in plaats van het voortdurend veranderen van een organisatie.

Dr. Deming is een van de belangrijkste denkers over (kwaliteits)management. Peter Senge en Henri Mintzberg zijn leerlingen van hem. Zijn manier van kijken naar organisaties heeft een belangrijke rol gespeeld bij de enorme groei die de Japanse economie in de jaren vijftig heeft doorgemaakt. Ook in de Verenigde Staten zijn er de afgelopen tien jaar grote successen geboekt met het invoeren van het ‘Deming-denken’ in bijvoorbeeld het onderwijs en zorginstellingen.<sup>17</sup>

PDSA cirkel bestaat uit de volgende vier fasen:

- ⌘ Plan: Plan en beschrijf precies wat je wilt gaan doen.
- ⌘ Do: Voer het geplande uit.
- ⌘ Study: Bestudeer of de resultaten voldoen en onderzoek eventueel de oorzaken.
- ⌘ Act: Handel op basis van de bevindingen, borg de nieuwe aanpak in het kwaliteitssysteem.



<sup>16</sup> Hardjono, T.W. e.a., Introductie: inhoud en toepassing van het INK-managementmodel, 2<sup>e</sup> druk, Zaltbommel, 2008

<sup>17</sup> <http://www.xqmp.nl/nl/quality/ink.html>

Bij het continu verbeteren gaat het om het inrichten van een proces gebaseerd op de Deming cirkel ofwel de Plan-Do-Study-Act cyclus. Het INK-model is in feite één grote PDSA-cyclus. Verbeteren begint met een zorgvuldige planning van activiteiten die ondernomen moeten worden (Plan). Vervolgens moeten de activiteiten uitgevoerd worden (Do). De uitgevoerde activiteiten kunnen daarna geëvalueerd worden (Study). Het gaat hierbij om het meten van de behaalde resultaten. Wanneer resultaten niet behaald zijn, zal bijstelling van de activiteiten plaats moeten vinden (Act). Hiermee is de cirkel rond en begint het verhaal opnieuw. Iedere organisatie moet volgens dit principe werken om de doelstellingen te kunnen realiseren en de kwaliteit van de dienstverlening en uitvoering op een gestructureerde wijze te kunnen verhogen.<sup>18</sup>

### §3.5 De dimensies van een organisatie

Het INK-model omvat een vier dimensionale bril om naar kwaliteit te kijken. De vier dimensies geven van eenvoudig naar complex telkens een verbreding van de systeemgrenzen. Elke dimensie is een stadium in de ontwikkeling van de organisatie.<sup>19</sup> Hier volgen de belangrijkste kenmerken per dimensie:

1. Dimensie activiteit
2. Dimensie proces
3. Dimensie organisatie
4. Dimensie keten

#### **1. Dimensie activiteit**



Het resultaat staat centraal. Het voortbrengingsproces zelf is een soort black box waar niet in kan worden gekeken. Vandaar dat er veel nadruk komt te liggen op het oplossen van problemen nadat ze zijn ontstaan. In deze dimensie kan er enorm veel worden gepresteerd, waarbij enthousiasme en werkkraft compenseren wat er fout gaat in de planning. Tegelijkertijd wordt duidelijk wat er feitelijk gebeurd en dat te laat wordt geconstateerd dat er iets is misgegaan. De activiteit eindigt wanneer het gespecificeerde product of de dienst is afgeleverd aan de volgende component binnen de organisatie.<sup>20</sup>

<sup>18</sup> <http://oathesis.eur.nl/ir/repub/asset/3730>

<sup>19 20</sup> Muntinga, M., & Lagerveld, N., Managementmodellen voor kwaliteit, 4e druk, Deventer, 2009

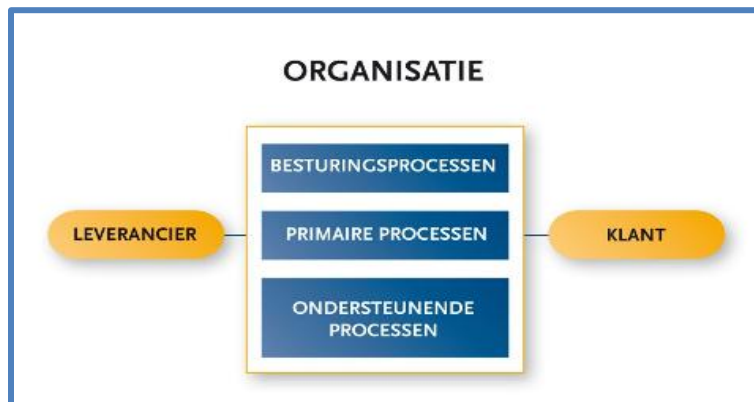
## 2. Dimensie proces



Een proces is een samenhangend geheel van een aaneengesloten reeks activiteiten, die een gedefinieerd eindproduct levert voor een (interne) klant. Het voortbrengingsproces en de beheersing van dit proces staat centraal. Op basis van metingen en kennis van processen worden verbeteringen in de probleemgebieden doorgevoerd. In deze dimensie worden processen beschreven en wordt overal begonnen met het uitvoeren van metingen naar wat er nu eigenlijk binnen de organisatie gebeurt en wat de uitkomsten daarvan zijn. De leercyclus is op gang gebracht, maar nog niet alle elementen zijn bekend of worden beheerst. De toegevoegde waarde is uit te drukken in effectiviteit, efficiency en flexibiliteit.

In deze dimensie wil de organisatie de gevoeligheid van incidenten verminderen en probeert ze erachter te komen wat zich nu eigenlijk in de organisatie afspeelt. Metingen maken soms pijnlijk duidelijk dat er te weinig samenhang is in de activiteiten. De medewerkers worden daarop aangesproken en krijgen vervolgens zelf een rol te vervullen in het meten en verbeteren van de situatie.<sup>21</sup>

## 3. Dimensie organisatie

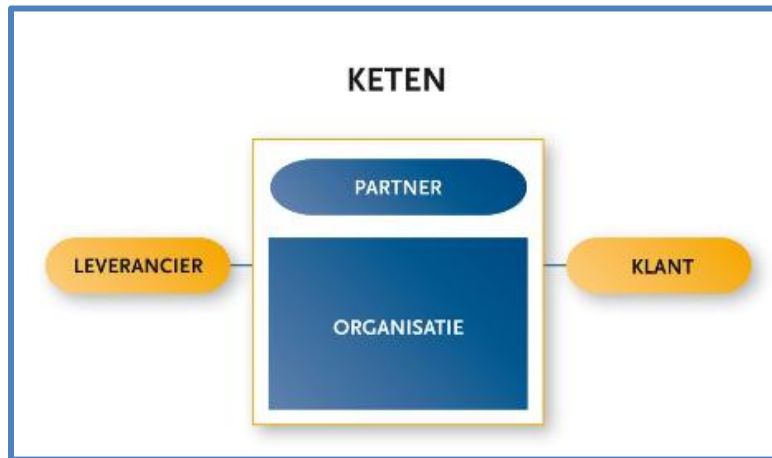


De totale organisatie, inclusief de ondersteunende functies, wordt beheerst. Beheersing van alle processen staat in het teken van interne en externe klantgerichtheid. Op basis van trends worden preventieve maatregelen genomen. Hier is de verbetercyclus volop in werking. Daarbij gaat het niet alleen om de medewerkers die direct bij het primaire proces betrokken zijn; allen die ondersteunend werken, zijn bij het proces betrokken en leveren er hun bijdrage aan. Ieders toegevoegde waarde aan het eindresultaat is helder. Dit is ook doorgevoerd naar bijvoorbeeld de functionerings- en beoordelingsgesprekken. Bij deze fase is het geheel meer dan de afzonderlijke

<sup>21</sup> Muntinga, M., & Lagerveld, N., Managementmodellen voor kwaliteit, 4e druk, Deventer, 2009

delen. De organisatie wordt gezien als een geheel van op elkaar betrokken onderdelen: een systeem. De medewerkers kennen hun eigen (professionele) verantwoordelijkheid, maar zij laten zich aanspreken op hun verantwoordelijkheid voor het geheel. Het sturen op basis van kengetallen is geaccepteerd. De zeggenschap op het voortbrengingsproces is tegelijkertijd maximaal. Een sfeer gericht op excellent presteren en vernieuwen.<sup>22</sup>

#### 4. Dimensie keten



De keten is het geheel van samenwerkende partners, die tezamen producten of diensten voortbrengen voor externe klanten. Er is sprake van maximaal gebruik van de kennis en capaciteiten in de voortbrengingsketen. In samenwerking met leveranciers en afnemers wordt een win-win situatie voor de gehele keten gerealiseerd. Men heeft oog voor elkaars belangen en processen en stem die op elkaar af. Toeleveranciers en afnemers worden betrokken bij het streven naar totale kwaliteit. Er is het bewustzijn dat de ene partij niet zonder de andere kan voor het bereiken van die kwaliteit.<sup>23</sup>

#### **Van dimensie naar dimensie**

De overgang van de ene naar de andere dimensie is geen lineair proces, waarbij de ene stap keurig de andere volgt. Om de overgang van dimensie tot dimensie te kunnen maken is het goed te benadrukken dat de ene dimensie boven op de andere komt en dus niet ervoor in de plaats. In dimensie twee verricht men nog steeds activiteiten; alleen is het zo dat de processen in en rondom die activiteiten zijn beschreven en worden beheerst. Zo stapelt de ene dimensie zich boven op de andere. Een andere analogie voor het proces is dan ook die van een 'ui'. Laag op laag ontwikkelt de organisatie zich richting integrale kwaliteit. Alle schillen zijn daarvoor nodig: de ene schil steunt op de voorgaande. Daarbij is het wel zo dat als er een schil bij komt, daardoor het karakter van de onderliggende schillen zal veranderen.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> <sup>23</sup> <sup>24</sup> Muntinga, M., & Lagerveld, N., Managementmodellen voor kwaliteit, 4e druk, Deventer, 2009

## 4. De onderzoeksresultaten

---

Om te bekijken: ‘Wat het huidige bedrijfsproces van fiscale surveillance (FIS) Den Haag is’, worden in de volgende paragrafen met behulp van de interviews, observaties en literatuurstudie, het bedrijfsproces van FIS Den Haag met behulp van het INK-model inzichtelijk gemaakt.

### §4.1 De huidige situatie

FIS Den Haag bestaat al sinds het jaar 2008. Tijdens interviews met de teamleider van FIS Den Haag kwam naar voren dat het bedrijfsproces van FIS Den Haag nog niet is geëvalueerd sinds 2008. De teamleider van FIS Den Haag wilde daarin verandering brengen door de bedrijfsprocessen van FIS Den Haag te evalueren, omdat evaluatie voor sturing en verbetering zorgt. Volgens Dorr en Zuidema is het noodzakelijk om te evalueren, zodat een organisatie in de toekomst blijft bestaan<sup>25</sup>. Het INK-model is een methode die geschikt is om alle aandachtspunten in een organisatie te sturen, te analyseren en te verbeteren. Overigens is het INK-model beter geschikt dan andere methodieken, omdat het INK-model, bijvoorbeeld rekening houdt met alle aspecten die van belang zijn in een organisatie dan de methodiek ISO. (Zie §3.1 De kwaliteitsmethodieken). Volgens de teamleider is het INK-model nog niet toegepast op FIS Den Haag. Het INK-model is binnen FIS Den Haag een nieuwe ontwikkeling, maar de teamleider van FIS Den Haag is bewust van wat het INK-model inhoudt.

### §4.2 Onderzoek positiebepaling

Hoe staat het ervoor? Wat speelt er in de omgeving van FIS Den Haag en wat is de conditie van FIS Den Haag? In diverse vormen is het mogelijk om met het INK-model een diagnose uit te voeren en de succes- en verbeterpunten in kaart te brengen. De meest toegepaste methode is de positiebepaling. Volgens Dooren e.a. wordt de positiebepaling gezien als een diagnose vaststelling van een organisatie<sup>26</sup>. Daarnaast wordt positiebepaling uitgevoerd om vast te stellen in welke dimensies een organisatie zich bevindt volgens het INK- managementmodel. Hierdoor zal FIS Den Haag een beeld verkrijgen van haar succes- en verbeterpunten.

Allereerst zullen de volgende punten worden geëvalueerd in de positiebepaling, dat zijn:

- Vijf organisatiegebieden
- Vier resultaatgebieden

---

<sup>25</sup> Dorr, D. & Zuidema, J., Werken met het INK-managementmodel, 2<sup>e</sup> druk, Deventer, 2002

<sup>26</sup> Dooren, E. e.a., Sturen en verbeteren van organisaties: praktisch en doordacht met het INK-managementmodel, Deventer, 2002

### §4.2.1 Aanpak positiebepaling: organisatiegebieden

- **Leiderschap:**  
De manier waarop de leiding de organisatie op koers houdt en inspireert tot voortdurende verbetering.
- **Strategie & Beleid:**  
De manier waarop de organisatie de missie vertaalt naar te behalen resultaten voor alle groepen belanghebbende.
- **Management van medewerkers:**  
De manier waarop de organisatie de kennis, kwaliteit en energie van de medewerkers maximaal benut.
- **Management van middelen:**  
De manier waarop de organisatie ervoor zorgt dat de middelen die de realisatie van de strategie vergt, veilig, duurzaam en beschikbaar zijn.
- **Management van processen:**  
De manier waarop de organisatie in het verlengde van strategie en beleid haar processen identificeert, ontwerpt, beheerst en verbetert of vernieuwt.<sup>27</sup>

Volgens de positiebepaling worden de vijf organisatiegebieden uitgevoerd met vijf matrices die allemaal dezelfde opbouw hebben. Deze matrices zijn weergegeven in de handleiding positiebepaling. De positiebepaling van de organisatiegebieden is als volgt:

Op de horizontale as staan de dimensies van de organisatie: van links naar rechts neemt de complexiteit van de besturing van de organisatie toe. Per organisatiegebied en per dimensie zijn zes stellingen uitgewerkt. De stellingen geven een richting aan; ze zijn bedoeld als voorbeelden. Hierdoor is het mogelijk om te zien waar FIS Den Haag staat en waar FIS Den Haag naar toe wilt. De scores worden als volgt bepaald:

**1. Bepaal per organisatiegebied, per dimensie en per stelling of een A, B, C of D score van toepassing is**

- A. Geheel van toepassing: de inhoud en strekking van de stelling worden onderschreven, zijn aantoonbaar en worden in de gehele organisatie toegepast, 10 punten
- B. Grotendeels van toepassing: de inhoud en strekking van de stelling worden onderschreven, dat is ook aantoonbaar, maar worden echter nog niet in de gehele organisatie toegepast, 7 punten
- C. Beperkt van toepassing: inhoud en strekking van de stelling zijn gedeeltelijk nog onderwerp van discussie, aantoonbaarheid moeilijk, toepassing geldt slechts voor een deel van de organisatie, 3 punten

---

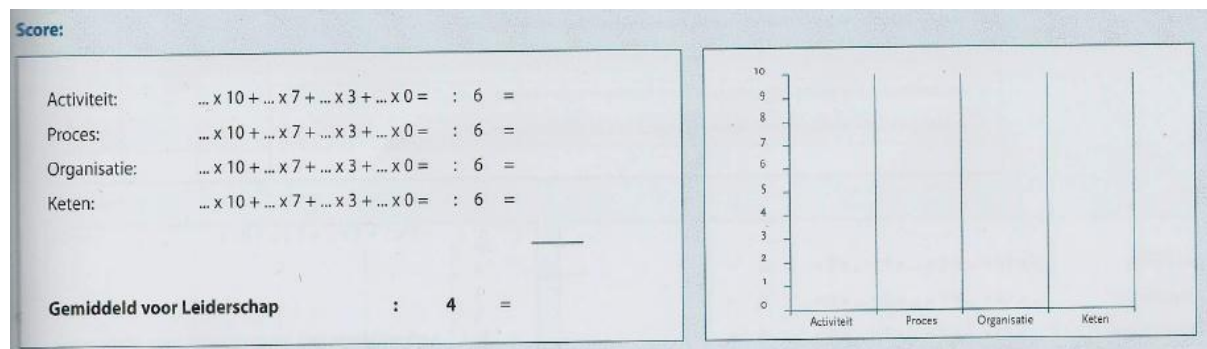
<sup>27</sup> Bisschop, A.D. e.a., Handleiding positie en ambitie bepalen, 3<sup>e</sup> druk, Zaltbommel, 2010

- D. Niet van toepassing: wellicht worden de inhoud en strekking als wens wel onderschreven, maar omdat het feitelijk niet van toepassing is, kan er niet op worden gescoord, 0 punten

In bijlage III wordt een voorbeeld gegeven van een organisatiegebied.

## 2. Bereken de score voor het betreffende aandachtgebied en de dimensie

Tel het aantal punten bij elkaar op en deel deze som door 6. Dit leidt tot een cijfer tussen 0 en 10 per dimensie per organisatiegebied. Plaats het cijfer in de tabel onderaan de bladzijde en teken de grafiek. Hieronder is een voorbeeld daarvan de score bepaling te zien.



## 3. Vorm een totaaloverzicht

Door de cijfers van de vier dimensies op te tellen en door 4 te delen wordt de gemiddelde beoordeling voor het aandachtgebied verkregen. Dit cijfer geeft aan in welke dimensie het aandachtsgebied hoort. Hieronder wordt de dimensietabel weergegeven.

|              |                                  |
|--------------|----------------------------------|
| 0,0 tot 2,5  | <b>Dimensie I: activiteit</b>    |
| 2,5 tot 5,0  | <b>Dimensie II: proces</b>       |
| 5,0 tot 7,5  | <b>Dimensie III: organisatie</b> |
| 7,5 tot 10,0 | <b>Dimensie IV: keten</b>        |

### § 4.2.2 Aanpak positiebepaling: resultaatgebieden

- **Klanten en partners:**

In dit aandachtsgebied komt aan de orde in welke mate de organisatie voldoet aan de verwachtingen van klanten en partners.

- **Medewerkers:**

In dit aandachtgebied komt de vraag naar voren in hoeverre de organisatie toegevoegde waarde levert voor haar medewerkers.

- **Maatschappij:**

Elke organisatie levert niet alleen diensten aan de maatschappij, maar daar ook deel van uit.

- **Bestuur en financiers:**

De continuïteit van de organisatie wordt uiteindelijk bepaald door diegene die zeggenschap hebben over de organisatie.<sup>28</sup>

Volgens de handleiding positiebepaling wordt er in de resultaatgebieden gemeten of de inspanningen, zoals beschreven in de organisatiegebieden tot het gewenste resultaat hebben geleid. Er wordt al veel gemeten, maar daar zit meestal niet het probleem. Waar het om gaat is van deze meetgegevens, stuurinformatie te maken waar de organisatie iets mee kan. Met die informatie kan de bedrijfspresentatie worden verbeterd. De positiebepaling van de resultaatgebieden is als volgt:

Per resultaatgebied zijn in een matrix op de verticale as de door de procesbegeleider (Ik) ingevulde doelgroepen en succesbepalende factoren genoteerd. Onder succesbepalende factoren worden meetgegevens of stuurinformatie verstaan. In de handleiding positiebepaling zijn er per resultaatgebied voorbeelden weergegeven van doelgroepen en daarbij horende succesbepalende factoren. Met behulp van die voorbeelden uit de handleiding zijn er eigen doelgroepen en daarbij horende succesbepalende factoren voor FIS Den Haag bepaald.<sup>29</sup> Per succesbepalende factor worden vijf vragen gesteld, namelijk:

- 1) Zijn er voor die succesbepalende factoren gegevens, feitenmateriaal of informatie (prestatie indicatoren) beschikbaar?
- 2) Zijn er voor deze succesbepalende factoren doelstellingen bepaald?
- 3) Worden deze doelstellingen behaald?
- 4) Presenteert de organisatie op dit onderdeel beter dan vergelijkbare organisaties?
- 5) Wordt de uitkomst van de meting aan aantoonbaar gebruikt om de organisatie te verbeteren?

De score van de resultaatgebieden worden als volgt bepaald:

1. Bepaal de score per succesbepalende factor:

- A. geheel van toepassing 2 punten,
- B. gedeeltelijk 1 punt,
- C. geheel niet van toepassing 0 punten.

**Vragen:**

|                                       | 1                                  | 2                            | 3                            | 4                  | 5                   |              |
|---------------------------------------|------------------------------------|------------------------------|------------------------------|--------------------|---------------------|--------------|
|                                       | Prestatie-indicatoren beschikbaar? | Zijn doelstellingen bepaald? | Zijn doelstellingen behaald? | Beter dan anderen? | Gebruik uitkomsten? | totale score |
| <b>Doelgroep:</b>                     |                                    |                              |                              |                    |                     |              |
| - Backoffice (BO) FIS Den Haag        |                                    |                              |                              |                    |                     |              |
| <b>succesbepalende factoren</b>       |                                    |                              |                              |                    |                     |              |
| 1 - Betrokkenheid                     | A                                  | C                            | C                            | C                  | B                   | 3            |
| 2 - Samenwerking met collega's        | B                                  | C                            | C                            | C                  | B                   | 2            |
| 3 - Medewerker tevredenheidsonderzoek | C                                  | C                            | C                            | C                  | C                   | 0            |

<sup>28</sup> Bisschop, A.D. e.a., Handleiding positie en ambitie bepalen, 3<sup>e</sup> druk, Zaltbommel, 2010

<sup>29</sup> Hardjono, T.W. e.a., Introdutie: inhoud en toepassing van het INK-managementmodel, 2<sup>e</sup> druk, Zaltbommel, 2008

En als kolom 2 leeg is, kan er ook niet in kolom 3 gescoord worden. Per succesbepalende factor kan er maximaal 10 punten worden gescoord, omdat er 5 vragen worden beantwoord en per vraag kan er maximaal 2 punten worden gekregen;

2. Noteer deze score in de tabel aan het einde van de regel;

**Vragen:**

|                                   | 1                                  | 2                            | 3                            | 4                  | 5                   |   |
|-----------------------------------|------------------------------------|------------------------------|------------------------------|--------------------|---------------------|---|
|                                   | Prestatie-indicatoren beschikbaar? | Zijn doelstellingen bepaald? | Zijn doelstellingen behaald? | Beter dan anderen? | Gebruik uitkomsten? |   |
| <b>Doelgroep:</b>                 |                                    |                              |                              |                    |                     |   |
| Backoffice (BO) FIS Den Haag      |                                    |                              |                              |                    |                     |   |
| <b>1 succesbepalende factoren</b> |                                    |                              |                              |                    |                     |   |
| Betrokkenheid                     | A                                  | C                            | C                            | C                  | B                   | 3 |
| <b>2</b>                          |                                    |                              |                              |                    |                     |   |
| Samenwerking met collega's        | B                                  | C                            | C                            | C                  | B                   | 2 |
| <b>3</b>                          |                                    |                              |                              |                    |                     |   |
| Medewerkerstevredenheidsonderzoek | C                                  | C                            | C                            | C                  | C                   | 0 |

3. Tel voor het gehele resultaatgebied de scores per regel bij elkaar op en deel deze door het aantal succesbepalende factoren. Bijvoorbeeld het resultaatengebied medewerkers heeft in totaal 6 succesbepalende factoren en heeft in totaal een score van 10 punten (maximaal kan er voor 6 succesbepalende factoren, 60 punten worden gescoord.). Dit betekent dat het resultaatgebied medewerkers een gemiddelde score heeft van  $10/6 = 1,7$ . Het uitgereken cijfer geeft aan in welke dimensie het aandachtgebied hoort. In bijlage IV wordt een voorbeeld gegeven van een resultaatgebied.

**Vragen:**

|                                   | 1                                  | 2                            | 3                            | 4                  | 5                   |    |
|-----------------------------------|------------------------------------|------------------------------|------------------------------|--------------------|---------------------|----|
|                                   | Prestatie-indicatoren beschikbaar? | Zijn doelstellingen bepaald? | Zijn doelstellingen behaald? | Beter dan anderen? | Gebruik uitkomsten? |    |
| <b>Doelgroep:</b>                 |                                    |                              |                              |                    |                     |    |
| Backoffice (BO) FIS Den Haag      |                                    |                              |                              |                    |                     |    |
| <b>1 succesbepalende factoren</b> |                                    |                              |                              |                    |                     |    |
| Betrokkenheid                     | A                                  | C                            | C                            | C                  | B                   | 3  |
| <b>2</b>                          |                                    |                              |                              |                    |                     |    |
| Samenwerking met collega's        | B                                  | C                            | C                            | C                  | B                   | 2  |
| <b>3</b>                          |                                    |                              |                              |                    |                     |    |
| Medewerkerstevredenheidsonderzoek | C                                  | C                            | C                            | C                  | C                   | 0  |
| <b>Doelgroep:</b>                 |                                    |                              |                              |                    |                     |    |
| Fiscale Surveillanten (fis-sers)  |                                    |                              |                              |                    |                     |    |
| <b>4 succesbepalende factoren</b> |                                    |                              |                              |                    |                     |    |
| Betrokkenheid                     | A                                  | C                            | C                            | C                  | B                   | 3  |
| <b>5</b>                          |                                    |                              |                              |                    |                     |    |
| Samenwerking met collega's        | B                                  | C                            | C                            | C                  | B                   | 2  |
| <b>6</b>                          |                                    |                              |                              |                    |                     |    |
| Medewerkerstevredenheidsonderzoek | C                                  | C                            | C                            | C                  | C                   | 0  |
| <b>Totaal af/en = 6</b>           |                                    |                              |                              |                    |                     | 10 |

Score Medewerkers op een schaal van 10 1,7 10/6 = 1,7

Voor het invullen van de matrices van de resultaatgebieden zijn succesbepalende factoren nodig die betrekking hebben op FIS Den Haag. Na gesprekken met medewerkers en de teamleider van FIS Den Haag kan worden geconcludeerd dat een aantal succesbepalende factoren niet beschikbaar waren. Daarvoor is door mij een Excel bestand ontwikkeld, dat meetgegevens levert van FIS Den Haag voor de succesbepalende factoren. Samen met medewerkers en teamleider van FIS Den Haag zijn er een aantal punten besproken die noodzakelijk zijn voor het Excel bestand. Tevens heet het Excel bestand, de resultatenmatrix (zie bijlage I voor een voorbeeld van de resultatenmatrix). De volgende punten zijn in de resultatenmatrix verwerkt, namelijk:

- Datum bron
- Middel
- SurF nummer
- Sap nummer
- Sofinummer
- Sub nummer
- Datum opdrachtverstrekking
- Datum afgedaan
- Resultaten BO
- Resultaten FIS
- Overige

**Datum bron**

Datum bron is nodig om resultaten van opdrachten gemakkelijk te kunnen selecteren wanneer een controle/meting wordt uitgevoerd. Bij datum bron wordt een weekenddatum gekozen, meestal is dit het weekend voor datum opdrachtverstrekking.

**Middel**

Met middel wordt bedoeld van wie de opdracht afkomstig is. Dit kunnen onder andere omzetbelasting(OB), Berco 581 of loonheffing(LH) enzovoorts zijn.

**SurFnummer**

Elke FIS-opdracht in SurF krijgt een nummer, dit nummer heet dan ook een SurF nummer. De reden waarom dit ook in de resultatenmatrix staat, is omdat SurF een speciale applicatie is voor de FIS. Een andere reden is dat er met een Surf nummer altijd kan worden teruggekeken in SurF voor uitgebreide waarnemingen van de BO FIS en fis-sers. Wegens bescherming van gegevens, zijn de SurFnummers niet te zien.

**Sapnummer**

Elke werknemer van de Belastingdienst heeft een nummer, dit nummer wordt sap nummer genoemd. De teamleider FIS Den Haag wil graag controleren of er na een bepaalde periode nog openstaande opdrachten zijn. Met een sap nummer kan dan worden gezien welke personen nog openstaande opdrachten hebben. De teamleider kan hierdoor sturen op tijd met behulp van datum opdrachtverstrekking en datum afgedaan. Wegens bescherming van gegevens zijn de sapnummers niet te zien.

**Sofinummer en subnummer**

Een sofinummer is het basisnummer van de Belastingdienst. Hiermee kan in de meeste applicaties op worden gezocht. Daarom is het een must dat dit in de resultatenmatrix is verwerkt. Naast het sofinummer zijn er ook subnummers. Een subnummer komt alleen voor bij ondernemers, omdat een ondernemer twee of meer bedrijven kan hebben. Het kan dan zijn dat er twee dezelfde sofinummers staan, maar dan met verschillende subnummers. Wegens bescherming van gegevens zijn de sofinummers niet te zien.

**Datum opdrachtverstrekking en datum afgedaan**

Datum opdrachtverstrekking is de datum dat een opdracht wordt opgevoerd in SurF en verstrekt wordt aan de fis-ser. Datum afgedaan is dat een opdracht is afgerond of de datum wanneer een opdracht niet bestemd is voor de FIS. Deze data zijn belangrijk bij het sturen van tijd.

**Resultaten BO**

Deze kolom laat de resultaten van BO FIS zien per opdracht. Als uit het vooronderzoek van de BO blijkt dat een opdracht niet voor de FIS bestemd is, dan kan uit een lijstje gekozen worden wat de redenen daarvoor zijn. Deze redenen staan ook op het formulier die bij de resultatenmatrix hoort. (Zie bijlage II formulier resultaten FIS). Het kan ook voorkomen dat er twee resultaten, per opdracht zijn. Vandaar dat er nog een kolom met 2<sup>e</sup> resultaat BO te zien is. De resultaten van de BO zijn de output van de FIS.

**Resultaten FIS**

Resultaten FIS betekent in feite hetzelfde als resultaten BO, maar dan voor de fis-sers. Ook hier kan sprake zijn van meerdere resultaten. Daarom is er ook een 2<sup>e</sup> resultaat FIS te zien. De fis-sers maken ook gebruik van het formulier. De resultaten FIS zijn tevens de output van de FIS.

**Overige**

Tot slot is er ook een kolom overige voor eventuele extra opmerkingen.

**§4.3 De resultaten van de positiebepaling**

De resultaten van de positiebepaling laten zien in welke dimensies FIS Den Haag zich bevindt. Tevens geeft dit niet aan of FIS Den Haag goed of fout bezig is. Volgens Dooren e.a. kan er bewust worden gekozen om in een bepaalde dimensie te blijven. Daarnaast wordt er volgens Dorr en Zuidema geconcludeerd dat FIS Den Haag in de dimensie proces (dimensie II) en in de dimensie organisatie (dimensie III) zal zitten. Dit is gebaseerd op een non-profit organisatie van de overheid, omdat het werk van een non-profitorganisatie minder routinematig en sterk gericht is op het proces van dienstverlening, waarin de klant centraal staat. Daarnaast vormt een goede basis van kwaliteit pas in dimensie II: proces.<sup>30</sup> In deze paragraaf zullen de resultaten van de positiebepaling van FIS Den Haag worden weergegeven en wordt er bepaald in welk dimensies de organisatie- en resultaatgebieden in verkeren. Zie bijlage V voor aanvullende informatie over de bepaling van de resultaten van de positiebepaling. De onderstaande tabel laat zien welke punten, bij welk dimensie hoort.

---

<sup>30</sup> Dorr, D. & Zuidema, J., Werken met het INK-managementmodel, 2<sup>e</sup> druk, Deventer, 2002

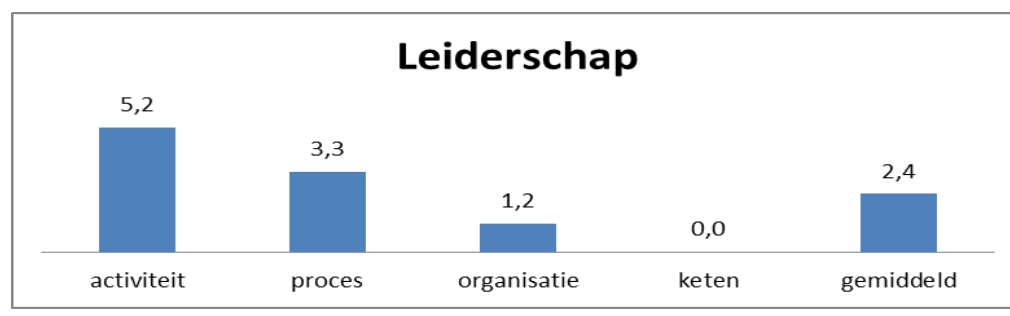
|              |                           |
|--------------|---------------------------|
| 0,0 tot 2,5  | Dimensie I: activiteit    |
| 2,5 tot 5,0  | Dimensie II: proces       |
| 5,0 tot 7,5  | Dimensie III: organisatie |
| 7,5 tot 10,0 | Dimensie IV: keten        |

Tabel 4.1: Dimensie tabel<sup>31</sup>

### § 4.3.1 De resultaten van de organisatiegebieden

Na het verzamelen van informatie uit interviews en documenten is de positiebepaling van de organisatiegebieden uitgevoerd. (Zie §4.2.1 Aanpak positiebepaling en bijlage V voor een aanvullende informatie over de positiebepaling). Hieronder wordt per organisatiegebied de resultaten weergegeven.

#### Leiderschap:

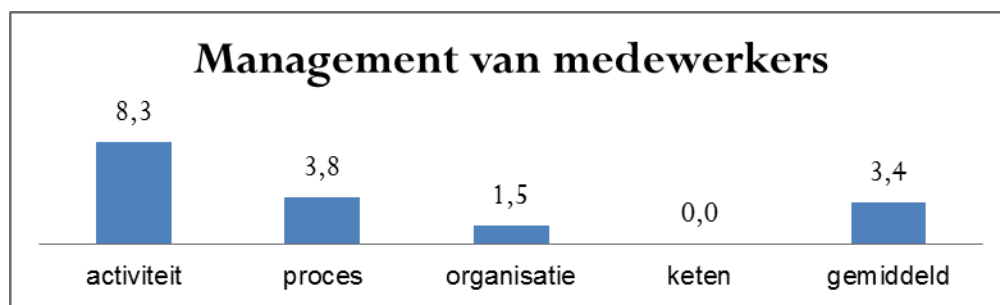


In de tabel is te zien dat FIS Den Haag scoort in de dimensie activiteit, dimensie proces en dimensie organisatie. De dimensie keten heeft geen punten, omdat FIS Den Haag nog niet zover is ontwikkeld. Met partners wordt bedoeld externe organisaties, zoals de gemeente of de politie. Activiteit heeft de hoogste score, dat betekent dat FIS Den Haag activiteit gericht is. Daarnaast is FIS Den Haag ook proces gericht en organisatie gericht. Bij de twee dimensies is te zien dat deze ook nog niet volledig ontwikkeld zijn. De gemiddelde score van leiderschap is 2,4. Deze score ligt op de grens van de dimensie I: activiteit en de dimensie II: proces.

<sup>31</sup> Bisschop, A.D. e.a., Gids voor het evalueren van organisaties, Zaltbommel, 2008

**Strategie en Beleid:**

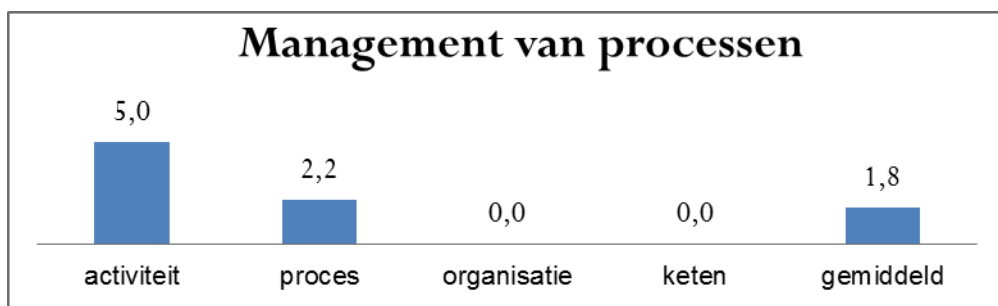
Het organisatiegebied strategie en beleid scoort 5,7 op de dimensie activiteit en 0,5 op de dimensie proces. Dit betekent dat FIS Den Haag meer activiteit gericht is en zou dan kunnen gaan werken aan de ontwikkeling van de andere dimensies. De gemiddelde score is 1,5 en dat ligt in de dimensie activiteit. Vastgesteld kan worden dat er geen strategische subdoelstellingen zijn bepaald voor FIS Den Haag.

**Management van medewerkers:**

Management van medewerkers is in de dimensie activiteit ver ontwikkeld. Daarnaast zijn er ook ontwikkelingen in de dimensie proces, organisatie en keten. Het gaat om de wijze waarop FIS Den Haag, de kennis, de kwaliteiten en de energie van de medewerkers optimaal kan benutten. Medewerkers kunnen een belangrijke rol hebben in de organisatie, omdat zij degenen zijn die ervoor kunnen zorgen dat belastingplichtigen worden aangesproken en worden geholpen. Gemiddeld scoort management van medewerkers een 3,4. Volgens het dimensie tabel (tabel 4.1) ligt management van medewerkers in dimensie II: proces.

**Management van middelen:**

Het organisatiegebied management van middelen scoort op de dimensie activiteit en de dimensie proces. Er kan nog geen sprake zijn van gebruikmaking van nieuwe technologieën en systemen, waardoor de besturing van processen niet optimaal kunnen worden benut. Nu kan alleen gebruik worden gemaakt van standaardmiddelen, zoals folders en schrijfpapier voor notities. De gemiddelde score is dan ook 1,6. Dat ligt in de dimensie activiteit. Op andere dimensies kan FIS Den Haag nog flink moeten ontwikkelen.

**Management van processen:**

Management van processen is voor een groot deel activiteit gericht en proces gericht, maar deze dimensies zijn nog niet volledig ontwikkeld. Een verklaarbaar beeld, omdat management van processen samengaat met andere organisatiegebieden. Management van processen heeft betrekking op alle organisatieprocessen, maar de organisatieprocessen kan nog niet helemaal worden beheerst. Hierdoor kan het nog niet helemaal mogelijk zijn om processen te kunnen sturen. Gemiddelde score van management van zijn drukte en processen is 1,8. Deze score ligt in de dimensie I: activiteit.

### §4.3.2 De resultaten van de resultaatgebieden

Met behulp van de voorbeelden uit de handleiding positiebepaling is door mij een aantal doelgroepen en daarbij horende succesbepalende factoren opgesteld. Daarna zijn deze doelgroepen en succesbepalende factoren beoordeeld door vijf medewerkers en de teamleider aan de hand van de vijf vragen. Vervolgens is daar een gezamenlijke score uitgekomen. (Zie ook §4.2.1 Aanpak positiebepaling en bijlage V aanvullende informatie positiebepaling).

#### **Klanten en partners:**

| Klanten en Partners                                                                                                                                                                              | Vraag 1 | Vraag 2 | Vraag 3 | Vraag 4 | Vraag 5 | Totaal score |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|--------------|
| <b>Doelgroep:</b>                                                                                                                                                                                |         |         |         |         |         |              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Belastingplichtigen Ondernemers (Klanten)</li> </ul> <b>succesbepalende factoren</b>                                                                      |         |         |         |         |         |              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Bereikbaarheid</li> </ul>                                                                                                                                 | A       | C       | C       | C       | A       | 4            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Het nakomen van afspraken (aangifte binnen)</li> </ul>                                                                                                    | A       | C       | C       | C       | C       | 2            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Klanttevredenheidsonderzoek</li> </ul>                                                                                                                    | C       | C       | C       | C       | C       | 0            |
| <b>Doelgroep:</b>                                                                                                                                                                                |         |         |         |         |         |              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Belastingplichtigen Particulieren (Klanten)</li> </ul> <b>succesbepalende factoren</b>                                                                    |         |         |         |         |         |              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Bereikbaarheid (aangifte binnen)</li> </ul>                                                                                                               | A       | C       | C       | C       | A       | 4            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Het nakomen van afspraken</li> </ul>                                                                                                                      | A       | C       | C       | C       | C       | 2            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Klanttevredenheidsonderzoek</li> </ul>                                                                                                                    | C       | C       | C       | C       | C       | 0            |
| <b>Doelgroep:</b>                                                                                                                                                                                |         |         |         |         |         |              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Partners: Afdeling Loonheffing(LH), Afdeling Omzetbelasting(OB), Inkomstenbelasting (IB) en overige afdelingen</li> </ul> <b>succesbepalende factoren</b> |         |         |         |         |         |              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Communicatie en informatievoorziening</li> </ul>                                                                                                          | A       | C       | C       | C       | C       | 2            |
| <b>Totaal sbf'en = 7</b>                                                                                                                                                                         |         |         |         |         |         | <b>14</b>    |

**Gemiddelde score Klanten en partners**

$14/7 = 2,0$

op een schaal van 10

#### *Bereikbaarheid ondernemers en particulieren*

Het aantal keren dat de fis-sers langs de belastingplichtigen kan gaan worden vastgelegd in een systeem (IKB). De uitkomsten daarvan kunnen worden gebruikt voor de verbetering van de doorlooptijden, maar er kunnen nog geen doelstellingen worden geformuleerd. (4 punten)

#### *Het nakomen van afspraken ondernemers en particulieren*

Als een belastingplichtige zijn/haar aangifte moet indienen, dan controleert de fis-ser of dat wel is gebeurd. Dit kan in de resultatenmatrix worden vastgelegd. De gegevens zijn bekend, maar er kan daarmee nog weinig mee worden gedaan. Dit kan komen, omdat FIS Den Haag pas is

begonnen met gegevens invoeren in de resultatenmatrix. Verder kunnen er nog geen doelstellingen geformuleerd. (2 punten)

### *Klanttevredenheidsonderzoek ondernemers en particulieren*

Bij een klanttevredenheidsonderzoek wordt er onderzoek gedaan naar de meningen van de klanten. Hieraan wordt niet aan gedacht, terwijl dit een belangrijk onderdeel kan zijn voor FIS Den Haag. Met dit onderzoek zou FIS Den Haag ook extern kunnen verbeteren, omdat de klant centraal staat bij de Belastingdienst. Echter tot nu toe zijn er geen klanttevredenheidsonderzoeken uitgevoerd door FIS Den Haag. (0 punten)

### *Communicatie en informatievoorziening partners*

De communicatie en informatievoorziening tussen de partners(ander afdelingen) en FIS Den Haag verloopt stroef. Er zijn geen duidelijke regels vastgelegd, bijvoorbeeld de partners weten niet welke opdrachten voor FIS Den Haag bestemd zijn. Hierdoor kunnen er vaak miscommunicaties ontstaan en kan er ook vaak sprake zijn van onjuiste informatievoorziening. Dit kan ook terug te zien zijn in de resultatenmatrix( zie bijlage I). Zo kan in de resultatenmatrix worden gezien dat een kwart van de opdrachten niet bestemd zijn voor FIS Den Haag. (2 punten)

Op basis van het dimensie tabel (tabel 4.1) ligt klanten en partners in dimensie I: activiteit

### **Medewerkers:**

| Medewerkers                         | Vraag 1 | Vraag 2 | Vraag 3 | Vraag 4 | Vraag 5 | Totaal score |
|-------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|--------------|
| <b>Doelgroep:</b>                   |         |         |         |         |         |              |
| • Backoffice (BO) FIS Den Haag      |         |         |         |         |         |              |
| <b>succesbepalende factoren</b>     |         |         |         |         |         |              |
| • Betrokkenheid                     | A       | C       | C       | C       | B       | 3            |
| • Samenwerking met collega's        | B       | C       | C       | C       | B       | 2            |
| • Medewerkerstevredenheidsonderzoek | C       | C       | C       | C       | C       | 0            |
| <b>Doelgroep:</b>                   |         |         |         |         |         |              |
| • FIScale Surveillanten (FIS-sers)  |         |         |         |         |         |              |
| <b>succesbepalende factoren</b>     |         |         |         |         |         |              |
| • Betrokkenheid                     | A       | C       | C       | C       | B       | 3            |
| • Samenwerking met collega's        | B       | C       | C       | C       | B       | 2            |
| • Medewerkerstevredenheidsonderzoek | C       | C       | C       | C       | C       | 0            |
| <b>Totaal sbf'en = 6</b>            |         |         |         |         |         | <b>10</b>    |

### **Gemiddelde score Medewerkers**

op een schaal van 10

$$10/6 = 1,7$$

### *Betrokkenheid*

Eén keer in de twee weken worden er vergaderingen gehouden met de medewerkers en de teamleider. In deze vergaderingen kunnen medewerkers van FIS Den Haag hun meningen uiten en met ideeën komen om FIS Den Haag te verbeteren. In elke vergadering wordt er ook

genotuleerd. De informatie uit de notulen is voor de medewerkers beschikbaar en kan worden gebruikt voor de volgende vergadering. Echter worden er geen doelstellingen geformuleerd. (3 punten)

### *Samenwerking met collega's*

Elke opdracht is toegekend aan een fis-ser. De fis-ser werkt niet alleen aan een opdracht, maar werkt samen met een ervaren fis-ser. Daarnaast werkt de fis-ser ook samen met de medewerkers van de backoffice FIS. Bij elke opdracht wordt vermeld wie er aan die opdracht heeft meegewerkt voor controle. Verder wordt deze informatie niet bijgehouden en zijn er geen doelstellingen geformuleerd. (2 punten)

### *Medewerkertevredenheidsonderzoek*

Als het gaat als het gaat om de medewerkertevredenheid dan wordt er periodiek met de medewerkers van FIS Den Haag gesprekken gevoerd door de leidinggevende. Alleen is dit in feite geen onderzoek. Een medewerkertevredenheidsonderzoek is een onderzoek gebaseerd op de meningen van medewerkers via een enquête of een vragenlijst. Daarnaast wordt een medewerkertevredenheidsonderzoek uitgevoerd door een externe persoon of door het managementteam. Met behulp van de uitslagen van het onderzoek kan de tevredenheid van de medewerkers worden bepaald en ook worden verbeterd. Tot nu toe is er geen medewerkertevredenheidsonderzoek uitgevoerd voor FIS Den Haag en hierdoor is er geen informatie of feitenmateriaal beschikbaar. Tevens is in dit ook een belangrijk onderdeel voor FIS Den Haag. (0 punten)

Op basis van het dimensie tabel (tabel 4.1) ligt medewerkers in dimensie I: activiteit.

### **Maatschappij:**

| Maatschappij                                                   | Vraag 1 | Vraag 2 | Vraag 3 | Vraag 4 | Vraag 5 | Totaal score |
|----------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|--------------|
| <b>Doelgroep:</b>                                              |         |         |         |         |         |              |
| • Belastingplichtigen                                          |         |         |         |         |         |              |
| <b>succesbepalende factoren</b>                                |         |         |         |         |         |              |
| • Compliance                                                   | A       | C       | C       | C       | B       | 3            |
| • Effectmeting FIS                                             | A       | A       | C       | C       | C       | 4            |
| <b>Doelgroep:</b>                                              |         |         |         |         |         |              |
| • Externe organisaties (Gemeente Den Haag, Politie Haaglanden) |         |         |         |         |         |              |
| <b>succesbepalende factoren</b>                                |         |         |         |         |         |              |
| • Externe communicatie                                         | C       | C       | C       | C       | C       | 0            |
| <b>Totaal sbf'en = 3</b>                                       |         |         |         |         |         | <b>7</b>     |

**Gemiddelde score Maatschappij**

op een schaal van 10

7/3= 2,3

*Compliance*

In de maatschappij kan de FIS zeer actief zijn. Er is al eerder vermeld dat de medewerkers van de FIS letterlijk zichtbaar aanwezig zijn op straat. De Belastingdienst wil graag dat er door de FIS, compliance kan worden bereikt. Compliance betekent dat de belastingplichtigen bereidwillig hun fiscale afspraken moeten nakomen, bijvoorbeeld het indienen van belastingaangiften. Om te controleren of er compliance kan worden bereikt door FIS Den Haag is er een resultatenmatrix gemaakt. Hiermee kan er worden nagegaan of een aangifte binnen is of nog niet. Tevens is de resultatenmatrix pas in gebruik. De uitkomsten van de resultatenmatrix kunnen nog niet worden gebruikt, want het duurt een aantal maanden voordat er een aangifte verwerft is. Wat er wel kan mee worden gedaan is kijken welke opdrachten er nog openstaan en controleren om hoeveel opdrachten het gaat. Daarnaast zijn er nog geen doelstellingen geformuleerd. (3 punten)

*Effectmeting FIS*

Het managementteam van FIS is bezig met het project effectmeting. Het project effectmeting houdt zich bezig met het meten en analyseren van de effecten van FIS Nederland. Er zijn vier fasen dat doorlopen kan worden om een effectmeting uit te voeren. In bijlage IV zijn de stappen te zien voor het uitvoeren van een effectmeting. De eerste fase is al uitgevoerd, namelijk fase A: definitie effectdoelen. Verder zijn ze nu bezig met fase B: voorbereiding meting. (4 punten)

*Externe communicatie*

FIS Den Haag heeft ook contacten met externe organisaties, zoals gemeente Den Haag en politie Haaglanden. Over de externe organisaties is er heel weinig over bekend. Er is alleen bekend dat er bepaalde afspraken zijn gemaakt met de organisaties en voor het vinden van adressen mag er gebeld worden naar de gemeente. Echter worden er geen gesprekken of vergaderingen gehouden met de externe organisaties om de communicatie te verbeteren. (0 punten)

Op basis van het dimensie tabel (tabel 4.1) ligt maatschappij in dimensie I: activiteit.

**Bestuur en financiers:**

| Bestuur en financiers           | Vraag 1 | Vraag 2 | Vraag 3 | Vraag 4 | Vraag 5 | Totaal score |
|---------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|--------------|
| <b>Doelgroep:</b>               |         |         |         |         |         |              |
| • Directie FIS                  |         |         |         |         |         |              |
| <b>succesbepalende factoren</b> |         |         |         |         |         |              |
| • Betrokkenheid                 | B       | C       | C       | C       | B       | 2            |
| • Planning (beleidsplannen)     | B       | C       | C       | C       | C       | 1            |
| <b>Totaal sbf'en = 2</b>        |         |         |         |         |         | <b>3</b>     |

**Gemiddelde score Bestuur en financiers**  
op een schaal van 10

3/2= 1,5

*Betrokkenheid*

Het bestuur van FIS is actief bezig als het gaat om de planinning en de besturing van de FIS organisatie. Elke jaar wordt er een landelijke FIS dag georganiseerd en op deze dag bespreekt het bestuur wat goed gaat en wat verbeterd kan worden. Tevens wordt er ook aangekondigd wat er veranderd kan worden binnen de afdeling FIS. In bijlage VII is een samenvatting te zien van een landelijke FIS dag. De informatie is beschikbaar, maar er kunnen geen duidelijke stellingen worden geformuleerd. Op regio niveau kunnen de veranderingen pas merkbaar zijn op lange termijn. (2 punten)

*Planning*

Een van de taken van het bestuur is het maken van beleidsplannen. Deze plannen zijn niet opgesteld op basis van de actuele situatie van de FIS. Daardoor kunnen de plannen niet helemaal kloppen, omdat er simpelweg niet over wordt vergaderd met de teamleider. Verder worden er met de plannen niks gedaan en kunnen er geen doelstellingen worden geformuleerd om de plannen uit te kunnen voeren. In bijlage VIII is voorbeeld van een beleidsplan te zien.(1 punt)

Op basis van het dimensie tabel (tabel 4.1) ligt bestuur en financiers in dimensie I: activiteit.

## 5. De analyse van de onderzoeksresultaten

---

In dit hoofdstuk wordt de analyse van de onderzoeksresultaten beschreven. Dit zal uiteindelijk leiden tot de beantwoording van de centrale probleemstelling:

**In hoeverre kan met behulp van een managementmodel het bedrijfsproces van FIS Den Haag verder worden verbeterd?**

Aan de hand van de onderzoeksresultaten zal met behulp van de theorie de deelvragen ‘*Wat zijn de succes- en verbeterpunten van FIS Den Haag*’ en ‘*Hoe kan het INK-model worden toegepast op het bedrijfsproces van FIS Den Haag*’ worden beantwoord.

### §5.1 De analyse van de organisatiegebieden

De resultaten uit de positiebepaling van de organisatiegebieden zijn door mij geanalyseerd en beoordeeld. Hieronder wordt per organisatiegebied de analyse opgesomd weergegeven:

#### §5.1.1 Leiderschap

De leiding heeft een belangrijke taak om de organisatie op koers te houden en te inspireren tot voortdurende verbetering. Met behulp van de resultaten van §4.3.1, interviews met de teamleider en medewerkers van fiscale surveillance (FIS) Den Haag en observaties bij FIS Den Haag kan er over dit organisatiegebied een beeld worden gegeven.

De succespunten van het organisatiegebied leiderschap kunnen zijn:

- Verbeterideeën kunnen door de teamleider van FIS Den Haag worden opgepakt en gewaardeerd
- De ambitie van de teamleider van FIS Den Haag zou voor iedereen duidelijk moeten zijn
- De teamleider FIS Den Haag kan vertrouwen geven aan de medewerkers van FIS Den Haag
- De teamleider van FIS Den Haag kan sturen op basis van wat zich voordoet

Geconcludeerd kan worden is dat de teamleider grotendeels betrokken is bij de medewerkers van FIS Den Haag. Een voorbeeld hiervan kan zijn, de maandelijkse voortgangsgesprekken met de medewerkers van FIS Den Haag. Een ander voorbeeld kan zijn, de vergaderingen die om de twee weken worden gehouden met de medewerkers van FIS Den Haag. Tijdens deze vergaderingen worden de stand van zaken van FIS Den Haag besproken. Daarnaast kan er opgemerkt worden dat medewerkers hun meningen kunnen geven over wat er eventueel verbeterd kan worden. Verder houdt de teamleider alle medewerkers op de hoogte van alle nieuws die te maken kan hebben met de FIS.

De verbeterpunten van het organisatiegebied leiderschap kunnen zijn:

- De betekenis van missie en visie kan tot op procesniveau worden uitgewerkt
- Samenwerking tussen collega's
- Informatie over geleverde prestaties kan worden gebruikt om de werkwijze te kunnen verbeteren

Op landelijk niveau is er sprake van vastgestelde doelstellingen, maar volgens de teamleider van FIS Den Haag kunnen er op regionaal niveau nog geen doelstellingen worden geformuleerd om de organisatie te sturen. Daarnaast kan elke belastingregio een eigen invulling geven op de uitvoering van de werkzaamheden van de FIS. Dit blijkt tijdens een vergadering met teamleiders van andere regio's. Een ander belangrijk verbeterpunt kan zijn, het stimuleren van de samenwerking tussen collega's. De reden daarvoor kan zijn, omdat medewerkers elkaar nodig hebben om de werkzaamheden zo goed mogelijk te verrichten. Tevens kan er met de resultatenmatrix (bijlage I) worden gestuurd om geleverde prestaties te verkrijgen door bijvoorbeeld te kijken naar het aantal openstaande opdrachten per medewerker. Een medewerker kan erop aangesproken worden door de teamleider als hij/zij teveel openstaande opdrachten heeft staan. Als dat verbeterd kan worden, dan kan de doorlooptijd van de opdrachten ook worden verkort. De teamleider kan ook doelstellingen formuleren per medewerkers, zodat elke medewerker zich elke keer kan verbeteren en stimuleren.

### §5.1.2 Strategie en beleid

Om een goed beeld van strategie en het beleid te krijgen, kan het van belang zijn dat er wordt gekeken in welke mate de leiding en medewerkers op de hoogte zijn van het gevoerde beleid en de strategie. Met behulp van de resultaten van §4.3.1, interviews met de teamleider en medewerkers van FIS Den Haag en observaties bij FIS Den Haag kan er over dit organisatiegebied een beeld worden gegeven.

De succespunten van het organisatiegebied strategie en beleid kunnen zijn:

- Medewerkers weten wat het beleid van de FIS voor hen kan betekenen
- Medewerkers kunnen worden gestimuleerd om verbeterideeën aan te dragen
- Bij ontwikkelingen binnen de FIS kan de teamleider worden betrokken

Geconcludeerd kan worden dat medewerkers weten wat het beleid van de FIS voor hen kan betekenen. De fiscale surveillanten (fis-sers) werken nog niet zo lang bij de Belastingdienst, maar ze hebben hun studie bij de Belastingdienst afgemaakt. Doormiddel van de FIS kunnen ze veel werkervaring opbouwen. Hierdoor kunnen de fis-sers worden gestimuleerd en weten wat het beleid van de FIS voor hen kan betekenen. Medewerkers kunnen ook worden gestimuleerd om verbeterideeën aan te dragen, doordat de teamleider zelf naar de medewerkers toe gaat en hun vraagt wat er verbeterd kan worden met betrekking tot de organisatie. Bij ontwikkelingen die betrekking hebben op FIS, kan de teamleider altijd worden betrokken. Een voorbeeld kan zijn toen er een nieuw systeem was ontwikkeld voor de afdelingen omzetbelasting (OB) en Inkomstenbelasting (IB) (partners). Dit nieuwe systeem heeft ook invloed op de FIS, omdat de

opdrachten van de OB en de IB anders dan gewoonlijk worden verkregen. De teamleider zou daar wel op de hoogte van moeten zijn, zodat de medewerkers, de teamleider en partners elkaar goed kunnen begrijpen.

De verbeterpunten van het organisatiegebied strategie en beleid kunnen zijn:

- Een planning- en rapportagesysteem
- Een dashboard met kritische maatstaven laat zien of er resultaten worden geleverd
- Verbeterplannen zijn herkenbare beleidsplannen

De ontwikkeling van de resultatenmatrix kan ervoor zorgen dat FIS Den Haag cijfers kan leveren. Echter een planning- en rapportagesysteem kunnen nodig zijn om de procesontwikkelingen van FIS Den Haag in de gaten te houden. Een dashboard met kritische maatstaven zou bij procesontwikkelingen noodzakelijk kunnen zijn, omdat de kritische maatstaven juist ervoor zorgen dat er cijfers kunnen worden geleverd van de processen van FIS Den Haag. Overigens kan er geconstateerd worden dat de verbeterplannen niet gebaseerd zijn op de beleidsplannen van de directie van FIS. Volgens de teamleider van FIS Den Haag zou dat komen, omdat elke FIS organisatie een eigen invulling kan geven op de processen van de FIS. Als de verbeterplannen op de beleidsplannen zouden worden afgestemd dan zou er eenheid en vergelijkbaarheid kunnen ontstaan van de hele FIS organisatie. Hierdoor zou FIS Den Haag dus ook kunnen leren van andere FIS organisaties.

### §5.1.3 Management van medewerkers

In het organisatiegebied medewerkers kan er gekeken worden naar de manier waarop FIS Den Haag haar medewerkers inzet, stimuleert en waardeert om zodoende de beleidsdoelstellingen en strategieën te kunnen realiseren. Met behulp van de resultaten van §4.3.1, interviews met de teamleider en medewerkers van FIS Den Haag en observaties bij FIS Den Haag kan er over dit organisatiegebied een beeld worden gegeven.

De succespunten van het organisatiegebied management van medewerkers kunnen zijn:

- De teamleider kan periodieke functioneringsgesprekken houden
- Betrokkenheid bij het eigen werk is voelbaar en zichtbaar in alle onderdelen
- De teamleider kan vergaderingen met medewerkers houden om taken te verdelen en te bespreken

In §5.1.1 is vermeld dat de teamleider periodieke functioneringsgesprekken voert met de medewerkers. Uit de interviews was gebleken dat de medewerkers dit stimulerend vinden, omdat de teamleider elke medewerker motiveert om te kunnen ontwikkelen. Daarom kan de betrokkenheid van de medewerkers bij het eigen werk voelbaar en zichtbaar zijn. Geconstateerd kan worden dat de teamleider om twee weken vergaderingen houdt met de medewerkers om taken te kunnen verdelen en te kunnen bespreken. Hierdoor betreft de teamleider, de medewerkers om ze ervan bewust te kunnen maken van hun taken.

De verbeterpunten van het organisatiegebied management van medewerkers kunnen zijn:

- Scholing kan echt worden aangemoedigd
- De effectiviteit van het personeelsmanagement kan worden gemeten
- Medewerkers kunnen actief worden betrokken bij het bepalen van doelstellingen voor hun eigen procesontwikkeling

Scholing van medewerkers kan noodzakelijk zijn, omdat scholing de kennis kan vergroten van de medewerkers. Volgens de medewerkers van FIS Den Haag wordt dit niet aangemoedigd. Geconcludeerd kan worden dat de effectiviteit van het personeelsmanagement nog niet kan worden gemeten, omdat er nog geen informatie beschikbaar is. Immers kan het belangrijk zijn om te weten hoe effectief de medewerkers zijn. Hierdoor kan er ingespeeld worden op de ontwikkelingen van de medewerkers, zodat medewerkers actief betrokken kunnen zijn bij het bepalen van doelstellingen voor hun eigen ontwikkelingen.

#### **§5.1.4 Management van middelen**

De organisatie kan verantwoordelijk zijn voor het management van middelen om zodoende de activiteiten van de organisatie effectief en efficiënt uit te kunnen voeren. Met behulp van de resultaten van §4.3.1, interviews met de teamleider en medewerkers van FIS Den Haag en observaties bij FIS Den Haag kan er over dit organisatiegebied een beeld worden gegeven.

De succespunten van het organisatiegebied management van middelen kunnen zijn:

- Werkprocessen kunnen worden vastgelegd in handboeken
- Er kan rekening worden gehouden met de veiligheid van medewerkers
- Er kan gebruik worden gemaakt van middelen om belastingplichtigen te informeren

Geconcludeerd kan worden dat de werkprocessen van FIS DH worden vastgelegd in handboeken. Hiermee kan elke medewerker weten wat voor werkzaamheden zij kunnen verrichten en ook hoe zij dat zouden kunnen doen. Tijdens interviews met de medewerkers kan er worden vastgesteld dat medewerkers ook daadwerkelijk gebruik maken van handboeken. Een ander succespunt kan zijn, de veiligheid van de medewerkers. De veiligheid van de medewerkers komt altijd voorop. Uit interviews met de medewerkers was gebleken dat als de opdracht een fraude opdracht kan zijn dan bemoeien de medewerkers er zich niet mee. De opdracht kan door een ander afdeling in behandeling worden genomen. Een ander voorbeeld kan zijn, dat de situatie te gevaarlijk kan zijn. In dat geval wordt de politie er ook bij gehaald. Verder kunnen er middelen zoals folders in de brievenbus achtergelaten worden voor informatie over de FIS. Daarnaast kunnen er ook voorlichtingen worden gegeven over de FIS aan nieuwe ondernemers, zodat FIS wat bekender kan zijn voor de belastingplichtigen.

De verbeterpunten van het organisatiegebied management van middelen kunnen zijn:

- Opbrengsten en kosten kunnen per proces of project worden geregistreerd

- Sneller werkzaamheden uitvoeren door gebruikmaking van technologie

Geconcludeerd kan worden dat de opbrengsten en kosten per proces of project nog niet kunnen worden geregistreerd. Voor de FIS Den Haag kan het de bedoeling zijn dat de opbrengsten (het aantal aangiftes dat FIS Den Haag verwerft) door de resultatenmatrix nu wel kan worden geregistreerd. Echter kunnen de kosten (aantal Fte's) niet worden geregistreerd. Het kan van belang zijn dat de kosten ook worden geregistreerd. Hierdoor kan de teamleider sturen en nagaan hoeveel uren er nodig kunnen zijn voor bijvoorbeeld de afdeling OB of een project voor startende ondernemers. Verder kan er nog geen sprake zijn van gebruikmaking van nieuwe technologieën en systemen, waardoor de besturing van processen niet optimaal benut kunnen worden. Hierbij kan worden gedacht aan gebruikmaking van netbooks of smartphones. Nu kan er alleen gebruik worden gemaakt van standaardmiddelen, zoals folders en schrijfpapier voor notities.

### §5.1.5 Management van processen

Het organisatiegebied processen bekijkt de manier waarop de sectie vanuit strategie en beleid haar processen kan identificeren, ontwerpen, beheersen en waar nodig verbeteren of vernieuwen. Met behulp van de resultaten van §4.3.1, interviews met de teamleider en medewerkers van FIS Den Haag en observaties bij FIS Den Haag kan er over dit organisatiegebied een beeld worden gegeven.

De succespunten van het organisatiegebied management van processen kunnen zijn:

- De uit te voeren werkzaamheden zijn voor de medewerkers en de teamleider bekend. De werkwijze en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd in procedures
- Communicaties over procesverbetering met de teamleider en medewerkers

Geconcludeerd kan worden dat de uit te voeren werkzaamheden van medewerkers en de teamleider bekend zijn. Bij management van middelen kan vermeld worden dat het proces werkzaamheden zijn vastgelegd in handboeken. Daarnaast verloopt de communicatie tussen de teamleider en medewerkers goed. Dit blijkt uit interviews met de teamleider en medewerkers. Tijdens vergaderingen kunnen verbeterideeën worden uitgewisseld en worden opgeschreven. Verder kan de teamleider elke dag langs komen bij de medewerkers om te vragen hoe alles verloopt en/of er iets verbeterd kan worden met betrekking tot werkprocessen.

De verbeterpunten van het organisatiegebied management van processen zijn:

- Verbeterideeën kunnen worden getoetst op effectiviteit of efficiency
- De processen van FIS Den Haag kunnen structureel worden gestuurd en geheel worden beheerst

Geconcludeerd kan worden dat tijdens vergaderingen verbeterideeën kunnen worden voorgesteld en worden ingevoerd, maar ze kunnen niet getoetst worden op effectiviteit of efficiency. Dat betekent dat de teamleider niet weet of de verbeterideeën wel of niet kunnen werken. Een andere verbeterpunt kan zijn, dat de processen van FIS Den Haag maar voor een gedeelte structureel

gestuurd en beheerst kunnen worden. Daarom zou eerst de verbeterpunten van de vorige organisatiegebieden moeten worden toegepast, waardoor FIS Den Haag geheel structureel en beheerst kan worden.

## **§5.2 De analyse van de resultaatgebieden**

De resultaten van de resultaatgebieden kunnen worden bepaald door doelgroepen en daarmee samenhangende succesbepalende factoren, te toetsen aan vijf meetpunten (zie § 4.2.2 de resultaatgebieden). De resultaten zijn geanalyseerd en beoordeeld door mij. Hieronder wordt per resultaatgebied, de succes- en verbeterpunten weergegeven.

### **§5.2.1 Klanten en partners**

De klanten bij FIS Den Haag kunnen worden gezien als belastingplichtigen: ondernemers en particulieren. De partners kunnen worden gezien als de afdelingen van wie FIS Den Haag zijn opdrachten krijgt. Deze afdelingen kunnen zijn: de afdelingen loonheffing (LH), omzetbelasting (OB) en inkomstenbelasting (IB). Met behulp van de resultaten van §4.3.2, interviews met de teamleider en medewerkers van FIS Den Haag en observaties bij FIS Den Haag kan er over dit resultaatgebied een beeld worden gegeven.

De succespunten van het resultaatgebied klanten en partners kunnen zijn:

- De bereikbaarheid kan vastgesteld worden van ondernemers en particulieren, zodat er kan worden gezien hoeveel keer de fiscale surveillant (fis-sers) langs zijn geweest om de klanten te bereiken. Hierdoor kan er gestuurd worden op de doorlooptijd. Een voorbeeld daarvan kan zijn, dat de fis-sers bij particulieren maar één keer langs gaan in plaats van drie keer.
- Een andere succespunt kan zijn, het nakomen van afspraken. Met het nakomen van afspraken kan bedoeld worden dat de klant zijn aangifte indient, nadat een fis-ser is langs geweest. Dit kan door de fis-ser worden genoteerd en worden vastgesteld.

De verbeterpunten van klanten en partners kunnen zijn:

- Doelstellingen kunnen bij geen enkele succesbepalende factoren worden geformuleerd. Volgens Dorr laten doelstellingen zien waar een succesbepalende factor aan kan voldoen, zodat er kan worden bijgehouden of de doelstellingen van de succesbepalende factor kan worden gehaald of niet.
- Een belangrijk verbeterpunt kan zijn, een klanttevredenheidsonderzoek laten houden. Door de teamleider van FIS Den Haag kan geconcludeerd worden dat er nog geen klanttevredenheidsonderzoek is uitgevoerd. Een klanttevredenheidsonderzoek kan zorgen voor externe informatie van klanten, die gebruikt kan worden om bijvoorbeeld communicatie met klanten te verbeteren.

- Een ander verbeterpunt kan zijn, de communicatie en informatievoorziening met partners. Volgens de medewerkers van FIS Den Haag kan dit voor problemen zorgen en kunnen slechte communicatie en informatievoorziening voor onnodig werk en tijd zorgen. Door afspraken te kunnen maken, regels te kunnen creëren en te kunnen communiceren met de juiste personen kunnen deze middelen zorgen voor een betere doorloop en sturing van opdrachten.

### §5.2.2 Medewerkers

De medewerkers van FIS Den Haag bestaat uit de fiscale surveillant (fis-sers) en backoffice (BO). De succespunten van medewerkers kunnen zijn:

- De betrokkenheid en samenwerking met collega's kan heel belangrijk zijn voor FIS Den Haag, omdat iedereen van elkaar afhankelijk is. De betrokkenheid en samenwerking kunnen duidelijk te zien zijn tijdens vergaderingen. Alles wat besproken is kan worden genotuleerd. Verder kunnen er ook actiepunten worden geformuleerd door medewerkers om FIS Den Haag te verbeteren.
- Een andere succespunt kan zijn, de communicatie tussen medewerkers. Na interviews met medewerkers van FIS Den Haag en observaties kan geconcludeerd worden dat de communicatie uitstekend verloopt. Als een fis-ser niet uit kan komen met zijn/haar opdracht of vragen heeft over zijn/haar opdracht dan kan er altijd hulp worden geboden door de BO of door de mede fis-sers. Dit kan erg motiverend zijn voor de medewerkers.

De verbeterpunten van het resultaatgebied medewerkers kan het volgende zijn:

- Een belangrijke verbeterpunt kan zijn, een onderzoek verrichten naar medewerkerstevredenheid. Net als klanttevredenheid kan ook hier het medewerkertevredenheidsonderzoek nog niet van toepassing zijn volgens de teamleider van FIS Den Haag. Dit kan zeker van belang zijn, omdat de teamleider, de onderzoekresultaten kan gebruiken om de organisatie te verbeteren.
- Een andere verbeterpunt kan zijn, dat medewerkers wel betrokkenheid en samenwerking kunnen tonen, maar er kan niet worden gemeten of er echt een verbetering zichtbaar kan zijn.

### §5.2.3 Maatschappij

In 2008 was FIS Den Haag begonnen als onderdeel van het zichtbaar toezicht. De fiscale surveillant (fis-sers) zijn dus letterlijk zichtbaar aanwezig op straat. Zo kunnen de fis-sers direct in contact komen met wat zich op fiscaal gebied afspeelt binnen de Haagse wijken.

De succespunten van het resultaatgebied maatschappij kunnen zijn:

- Door de realisatie van de resultatenmatrix kan het nu mogelijk zijn om te kunnen zien hoeveel aangiftes door FIS Den Haag tot nu toe zijn verwerft. Daarnaast kan de

resultatenmatrix de mogelijkheid bieden om ook andere resultaten te laten zien, zoals controle van een nieuwe ondernemer (bestaat de ondernemer of niet). De resultaten van het aantal aangiftes of controles etc., kan worden meegenomen. Tevens kan de resultatenmatrix ook laten zien wat FIS Den Haag heeft tot nu toe bereikt met de aangiftes of controles etc.

- Volgens de coördinator van de FIS kan geconcludeerd worden dat de landelijke FIS organisatie bezig is met effectmeting in elke FIS regio. Er kunnen al prestatie indicatoren worden geformuleerd en doelstellingen worden bepaald. Zie bijlage VI.

De verbeterpunten van het resultaatgebied maatschappij kunnen zijn:

- De doelstellingen bij aangiftes en controles formuleren waaraan het aantal aangiftes en controles kan worden voldoen. Bijvoorbeeld 80% van de aangiftes kunnen in drie maanden worden verwerft. Hiermee kunnen de metingen worden getest.
- Bij FIS Den Haag kan er ook sprake zijn van externe communicatie. Dit houdt in dat FIS Den Haag contacten kan hebben met externe organisaties, zoals Gemeente Den Haag en Politie Haaglanden. Een voorbeeld van externe communicatie kan zijn wanneer er illegaal gewerkt wordt en de fis-ser zouden dat weten, dan kan de politie daarbij ook worden ingeschakeld. Dit zou dan genoteerd kunnen worden om terug te kunnen zien dat er ook externe organisaties hebben meegewerkt aan opdrachten. Tevens zou dit ook kunnen helpen om de externe communicatie te verbeteren. Een ander punt kan zijn dat er ook gesprekken of vergaderingen met andere externe organisaties zouden gehouden kunnen worden.

#### §5.2.4 Bestuur en financiers

De financiën van FIS Den Haag kan niet worden meegenomen in de matrices, omdat er hierover geen informatie beschikbaar was. Onder bestuur kan worden verstaan de directie van de FIS, omdat de directie beleidsplannen maakt voor de FIS en bepaald hoe de toekomst van FIS zal gaan worden.

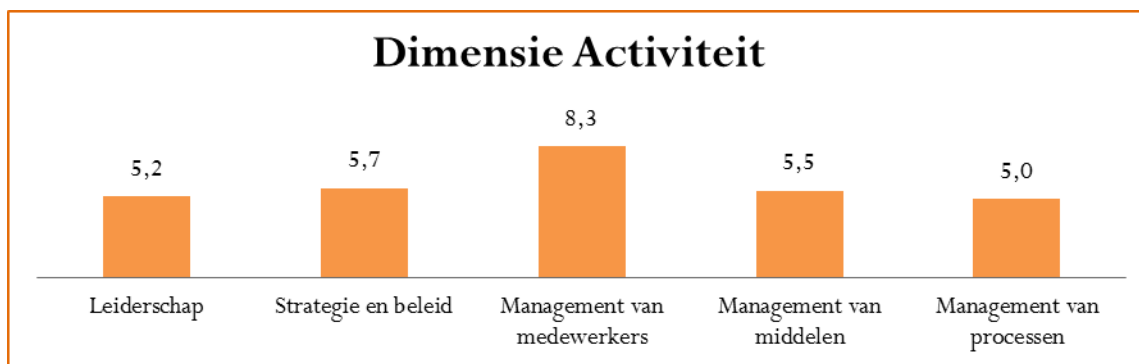
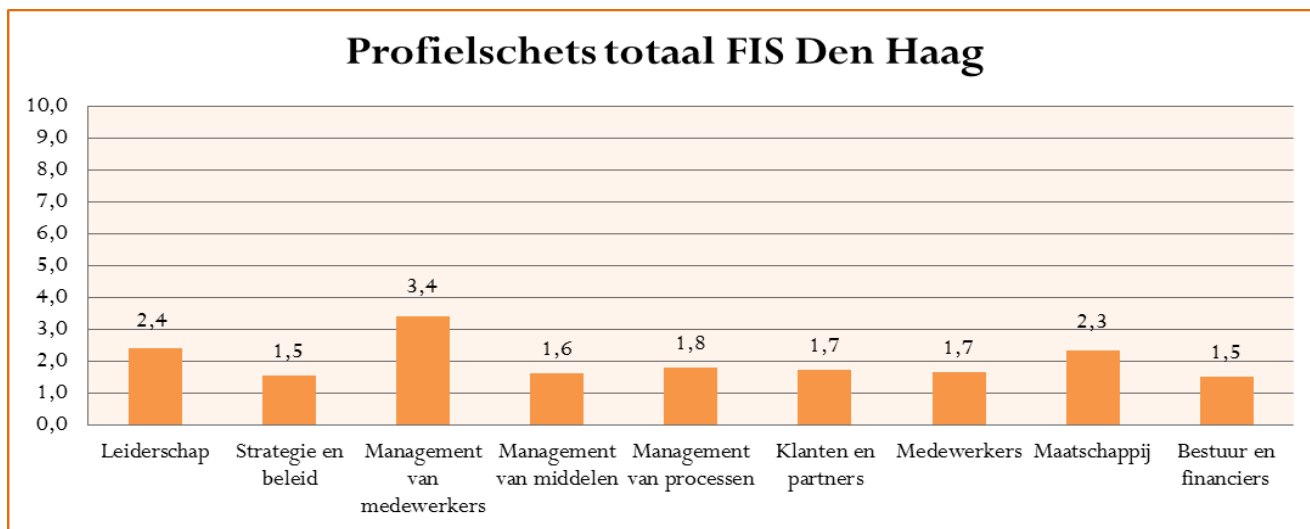
- Het succespunt van het resultaatgebied bestuur en financiers kan de betrokkenheid zijn. Elk jaar is er een nationale FIS dag. Op deze FIS dag kunnen de meningen van medewerkers en teamleiders van FIS met elkaar worden uitgewisseld. De directie kan zijn mening ook delen en vertelt wat de plannings kunnen zijn voor de FIS. Daarnaast wordt ook een samenvatting van de FIS dag op het intranet gezet. Zie bijlage VII.

Het verbeterpunt van het resultaatgebied bestuur en financiers kan zijn:

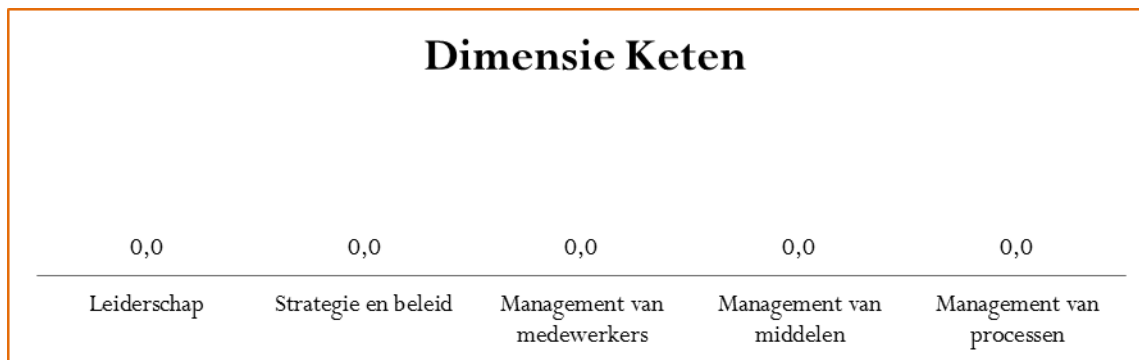
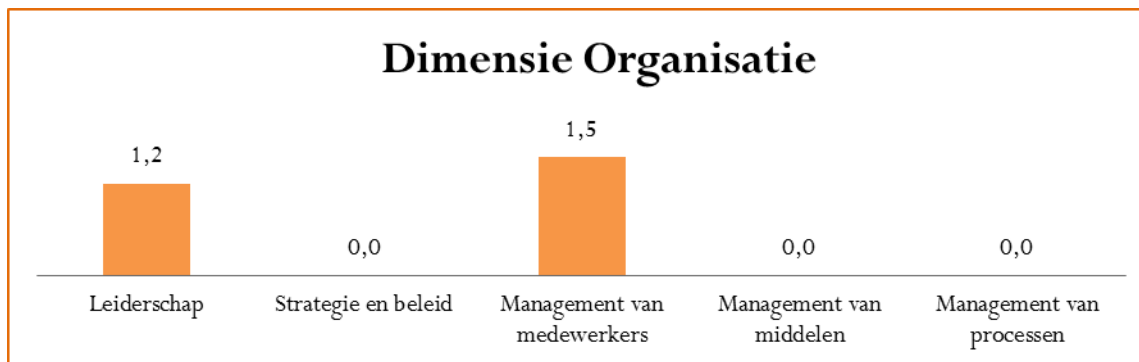
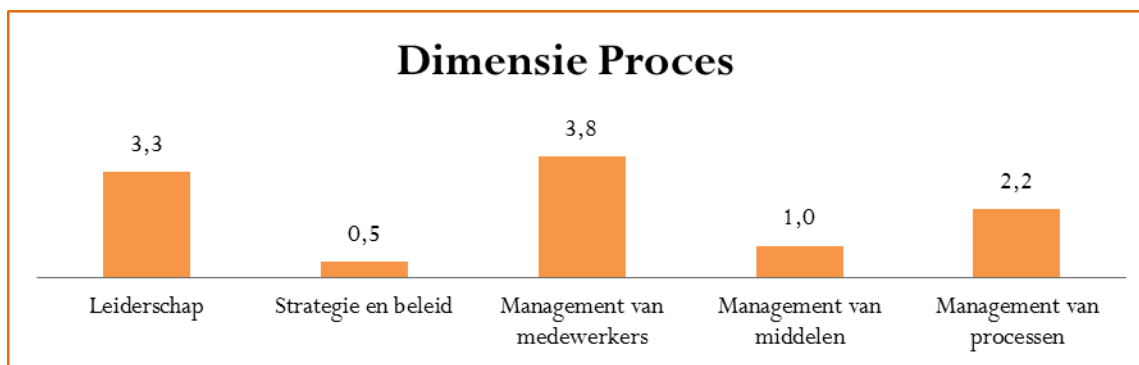
- Door de teamleider van FIS Den Haag kan geconcludeerd worden dat er plannings (beleidsplannen) worden gemaakt, maar dit wordt niet overgelegd met de teamleiders van de FIS. Hierdoor kunnen de plannings/beleidsplannen niet reëel zijn met de actuele situatie van FIS. Zie bijlage VIII.

### §5.3 De toepassing van het INK-model

Het INK-model is gericht om de continuïteit van de organisatie te verbeteren en veilig te stellen.<sup>32</sup> Met behulp van de positiebepaling is bekend geworden in welke dimensies FIS Den Haag in zit. Daarnaast is ook met behulp van de positiebepaling de succes- en verbeterpunten van FIS Den Haag bepaald. Hieronder is een profielschets van de resultaten van de positiebepaling weergegeven.



<sup>32</sup> Bisschop, A.D. e.a., Gids voor het evalueren van organisaties, Zaltbommel, 2008



Geconcludeerd kan worden dat FIS Den Haag vooral in dimensie activiteit heeft ontwikkeld. Een verklaarbaar beeld, omdat dit de eerste keer was dat FIS Den Haag met het INK-model heeft gewerkt. Dit kan ook gezien worden als een nulmeting voor de organisatie. Daarnaast was FIS Den Haag meer activiteit gericht, omdat FIS Den Haag de nadruk legt op het oplossen van problemen nadat ze waren ontstaan. Volgens § 3.5 is het voortbrengingsproces van FIS Den Haag een soort blackbox waar niet in kan worden gekeken. Vandaar dat er veel nadruk komt te liggen op het oplossen van problemen nadat ze zijn ontstaan. Echter heeft FIS Den Haag daarin verandering gebracht, omdat FIS Den Haag ook ontwikkelingen heeft in de dimensie proces en in de dimensie organisatie, als er gekeken wordt naar de organisatiegebieden. Er is te zien dat FIS Den Haag in overgang is van de dimensie activiteit naar de dimensie proces. Dit betekent dat FIS Den Haag nog steeds activiteiten verricht, maar nog bezig kan zijn om de processen rondom die activiteiten te kunnen beheersen. Eveneens komt de overgang van de dimensie, doordat FIS Den Haag al begonnen kan zijn met het uitvoeren van metingen met behulp van de resultatenmatrix. Verder is te zien dat bijvoorbeeld management van medewerkers ook

ontwikkelingen heeft in de dimensie organisatie. Dit kan zijn, omdat de medewerkers een belangrijke rol kunnen spelen in FIS Den Haag. Immers kan dit proces niet helemaal worden beheerst en zou nog verder moeten worden ontwikkeld door bijvoorbeeld van een medewerkertevredenheidsonderzoek. De dimensie keten kan nog geen ontwikkelingen hebben, omdat FIS Den Haag nog niet zover heeft ontwikkeld. FIS Den Haag zit namelijk nog in een beginontwikkeling.

Uit de analyse van de resultaten kan geconstateerd worden dat de belangrijkste verbeterpunten kunnen zijn: doelstellingen formuleren voor de succesbepalende factoren en zorgen dat de processen beter bekend worden en worden beheerst. Hierdoor kan FIS Den Haag zich ontwikkelen in de dimensie proces en kan op basis van metingen en kennis van processen, verbeteringen in de probleemgebieden worden doorgevoerd. Daarnaast mist FIS Den Haag financiële overzichten en mist hierdoor ook financiële succesbepalende factoren. Er kan daarbij worden stilgestaan, omdat financiële overzichten belangrijke stuurinformatie kunnen bevatten voor een organisatie.<sup>33</sup>

Maatregelen om verbeterpunten in de organisatie te introduceren kunnen vooral zorgen dat iedereen in de organisatie kan worden betrokken, door middel van vergaderingen en gesprekken. De verbeterpunten zouden daarom bij vergaderingen kunnen worden besproken met de medewerkers en de teamleider van FIS Den Haag. Daarnaast zou dan stap voor stap worden gekeken, hoe de verbeterpunten ingevoerd kunnen worden. Als de verbeterpunten zouden worden ingevoerd dan zou de cirkel van Deming rond kunnen zijn, omdat het INK-model afsluit met het gebied verbeteren en vernieuwen. Het gebied verbeteren en vernieuwen is hetzelfde als de “act” fase van de Deming cirkel.

Het INK-model is nu toegepast op FIS Den Haag en kan worden gebruikt als diagnose- en besturingsmodel<sup>34</sup>. Hierdoor kan sturing en verbetering van processen mogelijk zijn en kunnen er ook prestaties en bestuurlijke informatie van FIS Den Haag worden geleverd.

---

<sup>33</sup> Bisschop, A.D. e.a., Handleiding positie en ambitie bepalen, 3<sup>e</sup> druk, Zaltbommel, 2010

<sup>34</sup> Bisschop, A.D. e.a., Gids voor het evalueren van organisaties, Zaltbommel, 2008

## 6. Conclusies en aanbevelingen

---

Om antwoord op de hoofdvraag te geven is aandacht besteed aan het toepassen van het INK-model. Het INK-model heeft een bijdrage geleverd aan het evaluatieproces van de fiscale surveillance (FIS) Den Haag. Er is onderzoek gedaan naar de huidige situatie van FIS Den Haag met betrekking tot het INK-model. Dit is gedaan doormiddel van interviews met medewerkers en teamleider van FIS Den Haag. Daarnaast is ook gebruik gemaakt van documentaties van FIS Den Haag.

In dit hoofdstuk zullen achtereenvolgens de conclusies en aanbevelingen worden beschreven. De conclusies zijn gebaseerd op het onderzoek en geven antwoord op de hoofdvraag. In het subhoofdstuk “aanbevelingen” worden adviezen en maatregelen beschreven die gebaseerd zijn op de conclusies.

### §6.1 Conclusies

Naar aanleiding van dit onderzoek zijn een aantal conclusies te trekken.

Geconcludeerd kan worden dat er in de huidige situatie van FIS Den Haag geen sprake was van evaluatie van het bedrijfsproces van FIS Den Haag. Daarom kan er een stap worden gezet richting de evaluatie van FIS Den Haag, omdat evaluatie kan zorgen voor continu verbetering en sturing van een organisatie.

Er is gekozen om het INK-model toe te passen op FIS Den Haag in vergelijking met andere kwaliteitsmodellen, zoals de ISO methode, de balanced scorecard methode en de six sigma methode. Uit onderzoek kan geconcludeerd worden dat het INK-model alle aspecten kan betrekken die van belang zijn in een organisatie. Daarnaast kan het INK-model het meest uitgebalanceerd kwaliteitsmodel zijn en het model is bekend bij de Belastingdienst. Dit kan het mogelijk maken om een organisatie te sturen, te analyseren en te verbeteren.

Op basis van literatuur kan geconcludeerd worden dat het meest toegepaste methode van het INK-model de positiebepaling is. De positiebepaling kan vaststellen in welke dimensies een organisatie kan bevinden en de organisatie kan hierdoor een beeld verkrijgen van haar succes- en verbeterpunten. De positiebepaling is onderverdeeld in twee gebieden, namelijk organisatiegebieden en resultaatgebieden.

Uit de analyses van de onderzoeksresultaten kunnen de volgende constatering worden gedaan:

#### Organisatiegebieden

De organisatiegebieden bestaat uit vijf onderdelen, dit zijn: leiderschap, strategie en beleid, management van middelen, management van medewerkers en management van processen.

Op basis van de onderzoeksresultaten beschreven in §4.3.1 kan worden afgeleid in welke dimensies de organisatiegebieden zich bevinden. Uit onderzoeksresultaten komt naar voren dat alle organisatiegebieden zich hebben ontwikkeld in de dimensie activiteit. De voornaamste redenen daarvoor kunnen zijn dat FIS Den Haag nog een in een beginontwikkeling zit en dit was de eerste keer dat FIS Den Haag het INK-model heeft toepast. Daarnaast zijn er ook ontwikkelingen in de dimensie proces en de dimensie organisatie. Dit kan betekenen dat FIS Den Haag nog steeds activiteiten verricht, maar nog bezig kan zijn om de processen rondom die activiteiten te kunnen beheersen. Eveneens zijn de ontwikkelingen tot stand gekomen dankzij het uitvoeren van metingen via de resultatenmatrix. Verder kan er geconcludeerd worden dat bijvoorbeeld management van medewerkers verder is ontwikkeld dan andere gebieden, omdat management van medewerkers een belangrijke rol kan spelen in de organisatie.

Geconcludeerd kan worden dat door middel van de onderzoeksresultaten er ook succes- en verbeterpunten zijn opgesteld. Hiermee kan FIS Den Haag zich verder ontwikkelen en verbeteren in de dimensie proces, maar ook als een organisatie. Een van de belangrijkste verbeterpunt kan zijn de processen van FIS Den Haag structureel te beheersen.

### **Resultaatgebieden**

De resultaatgebieden bestaat uit vier onderdelen, dit zijn: klanten en partners, medewerkers, maatschappij en bestuur en financiers.

Op basis van de onderzoeksresultaten beschreven in §4.3.2 kan worden afgeleid en welke dimensies de resultaatgebieden zich bevinden. Geconcludeerd kan worden dat de resultaten gebieden nog in de dimensie activiteit bevindt. FIS Den Haag kan hierin verandering brengen door doelstellingen te formuleren per succesbepalende factor. Tevens kan dit ook één van de belangrijkste verbeterpunten zijn. Eveneens kan dit zorgen voor verdere ontwikkelingen in de dimensies.

Geconcludeerd kan worden dat dit evaluatieproces gezien kan worden als een soort nulmeting voor FIS Den Haag. Daarnaast kan er geconcludeerd worden dat het INK-model kan worden toegepast als diagnose- en besturingsmodel om processen te kunnen sturen en te kunnen verbeteren. Verder kan FIS Den Haag hiermee prestaties en bestuurlijke informatie leveren.

## **§6.2 Aanbevelingen**

Door het uitvoeren van de INK-methode, zoals beschreven in dit onderzoek, kan FIS Den Haag zich blijvend verbeteren. De belangrijkste informatie kan nu wel beschikbaar zijn om jaarlijks de positie van FIS Den Haag te bepalen. Daarbij kan gelden dat de bestaande verbeteracties moeten worden uitgevoerd en worden gecontroleerd. Daarnaast kunnen er ook nieuwe verbeteracties worden geformuleerd, nadat de positiebepaling weer kan worden uitgevoerd.

Het INK-managementmodel kan een prima voorbeeld zijn om in elke FIS regio te gebruiken. De meeste FIS afdelingen voeren alleen hun taken uit zonder zich zorgen te maken om de prestaties

en het bedrijfsproces van de organisatie. Met het INK-model kan er aandacht worden besteed aan de prestaties en het bedrijfsproces van de organisatie. Daarnaast kunnen de teamleiders en de medewerkers betrokken zijn bij het verbeteren van het bedrijfsproces. Tevens kan FIS Den Haag hierbij een bijdrage leveren door een voorbeeld te zijn voor andere FIS regio's.

Als het INK-model door elke regio zou worden toegepast dan kan er een gezamenlijke kwaliteitsbeoordeling worden ontwikkeld voor de gehele FIS organisatie. Het kan dan makkelijker zijn om elkaars resultaten van de positiebepaling te vergelijken. Daarnaast kan dit ook de mogelijkheid zijn om van elkaar te kunnen leren en te kunnen begrijpen. Hierdoor kan er duidelijkheid zijn en er kan een eenheid worden gevormd tussen alle FIS regio's.

Binnen de organisatie FIS, op landelijk niveau, kan iemand als actiehouders worden aangesteld om het INK-model te steunen, de positiebepaling uit te voeren en de verbeteracties te bewaken. Het kan van belang zijn dat er aandacht wordt besteed op de kwaliteit van de organisatie. Tevens kan het noodzakelijk zijn dat de verbeterpunten daadwerkelijk worden uitgevoerd. Anders kan de organisatie niet verder kunnen ontwikkelen.

Tot slot kan er aanbevolen worden dat het zinvol kan zijn om een evaluatieplan te ontwikkelen voor de verbeterpunten. Een evaluatieplan kan een hulpmiddel zijn om de verbeterpunten gemakkelijk te kunnen uitvoeren. Hierdoor kan er duidelijkheid worden gecreëerd en begrip worden getoond om het kwaliteitsniveau blijvend te kunnen verbeteren.

# Literatuurlijst

---

## **Boeken**

Aarts, G.A.C. e.a., Belastingrecht voor Bachelors en Masters, 1<sup>ste</sup> druk, 2009-2010

Bisschop, A.D. e.a., Gids voor het evalueren van organisaties, Zaltbommel, 2008

Bisschop, A.D. e.a., Handleiding positie en ambitie bepalen, 3<sup>e</sup> druk, Zaltbommel, 2010

Daems, A. en Kunen, J., Werkdruk, stress en werkplezier, 1<sup>ste</sup> druk, Alphen a/d Rijn, 2010

Diehl, P., en Koenders, H., Preventiemedewerker; een praktische handleiding, 4e druk, Alphen a/d Rijn, 2009

Dooren, E. e.a., Sturen en verbeteren van organisaties; praktisch en doordacht met het INK-managementmodel, Deventer, 2002

Dorr, D. en Zuidema, J., Werken met het INK-managementmodel, 2<sup>e</sup> druk, Deventer, 2002

Hardjono, T.W. e.a., Introductie; inhoud en toepassing van het INK-managementmodel, 2<sup>e</sup> druk, Zaltbommel, 2008

Hoogland, W. en R. Dik, Rapport over rapporteren, 4<sup>e</sup> druk, Groningen, 2002

Kapteyn, B., Probleemoplossing in organisaties; theorie en praktijk, 3<sup>e</sup> druk, Antwerpen, 2007

Maas, G.W.A. e.a., Facility management; strategie en bedrijfsvoering van de facilitaire organisatie, 2e druk, Alphen a/d Rijn, 2006

Muntinga, M., en Lagerveld, N., Managementmodellen voor kwaliteit, 4e druk, Deventer, 2009

Wijk, Jan van, Succesvol afstuderen; praktijkgericht onderzoek in het hbo, Groningen/Houten, 2007

### **Internet**

<http://123management.nl>

<http://www.autoenfiscus.nl>

<http://www.belastingdienst.nl/jaarverslag2010>

<http://www.businessissues.nl/?ContentID=1670>

<http://www.cfoconsult.nl/faq/balanced-scorecard.html>

<http://www.ink.nl>

<http://oaithesis.eur.nl/ir/repub/asset/3730>

<http://www.sixsigma.nl/wat-is-lean-six-sigma>

<http://www.slideshare.net/remcoliefting/het-verschil-tussen-inkefqm-en-iso-90042009>

[http://www.trivisionadvies.nl/index/Artikelen/Lean\\_Six\\_Sigma\\_INK\\_Balanced\\_Score\\_Card\\_ISO](http://www.trivisionadvies.nl/index/Artikelen/Lean_Six_Sigma_INK_Balanced_Score_Card_ISO)

<http://www.xqmp.nl/nl/quality/ink.html>

### **Overig**

SurF gebruik 2010 (Lieshout, L., Belastingdienst (Excelbestand))

Verkorte versie handreiking Belastingdienst/ FIScale Surveillance 2010 (intranet Belastingdienst)

## Bijlagen

---

- ⌘ Bijlage I Voorbeeld resultatenmatrix
- ⌘ Bijlage II Formulier resultaten FIS
- ⌘ Bijlage III Voorbeeld organisatiegebied
- ⌘ Bijlage IV Voorbeeld resultaatgebied
- ⌘ Bijlage V Aanvullende informatie over de positiebepaling
- ⌘ Bijlage VI Stappen effectmeting
- ⌘ Bijlage VII Landelijke FIS dag
- ⌘ Bijlage VIII Voorbeeld beleidsplan
- ⌘ Bijlage IX Beoordelingsformulier

**Bijlage I Voorbeeld Resultatenmatrix**

| B                         | C      | D        | E      | F      | G       | H                          | I                                                                | J             | K               | L              | M                | N       |
|---------------------------|--------|----------|--------|--------|---------|----------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------|----------------|------------------|---------|
| Datum Bron                | Middel | SURF-nr. | Sapnr. | Sofmr. | Sub. Nr | Datum opdrachtverstrekking | Datum afgedaan                                                   | Resultaten BO | 2e resultaat BO | Resultaten FIS | 2e resultaat FIS | Overige |
| 19 maart 2011 AH/H        |        |          |        |        |         | 29 november 2011           |                                                                  |               |                 |                |                  |         |
| 19 maart 2011 AH/H        |        |          |        |        |         | 15 maart 2011              |                                                                  |               |                 |                |                  |         |
| 19 maart 2011 AH/H        |        |          |        |        |         | 15 maart 2011              |                                                                  |               |                 |                |                  |         |
| 19 maart 2011 Berco 581   |        |          |        |        |         | 7 april 2011               |                                                                  |               |                 |                |                  |         |
| 19 maart 2011 Berco 581   |        |          |        |        |         |                            | 7 april 2011 1. Aangifte binnen                                  |               |                 |                |                  |         |
| 19 maart 2011 Berco 581   |        |          |        |        |         |                            | 7 april 2011 10. Invoering                                       |               |                 |                |                  |         |
| 28 maart 2011 AH/H        |        |          |        |        |         |                            | 8 april 2011                                                     |               |                 |                |                  |         |
| 2 april 2011 AH/H         |        |          |        |        |         |                            | 8 april 2011                                                     |               |                 |                |                  |         |
| 2 april 2011 AH/H         |        |          |        |        |         |                            | 8 april 2011                                                     |               |                 |                |                  |         |
| 2 april 2011 AH/H         |        |          |        |        |         | 3 december 2010            |                                                                  |               |                 |                |                  |         |
| 2 april 2011 AH/OB        |        |          |        |        |         |                            | 8 april 2011 5. Kantoren Gouda/Rijswijk                          |               |                 |                |                  |         |
| 2 april 2011 Berco 581    |        |          |        |        |         |                            | 8 april 2011 4. VIP post-> team 69 (vrijplaatsen) of fraude team |               |                 |                |                  |         |
| 2 april 2011 Berco 581    |        |          |        |        |         |                            |                                                                  |               |                 |                |                  |         |
| 2 april 2011 Invoering    |        |          |        |        |         | 28 maart 2011              |                                                                  |               |                 |                |                  |         |
| 2 april 2011 Berco 581    |        |          |        |        |         |                            | 8 april 2011 4. VIP post-> team 69 (vrijplaatsen) of fraude team |               |                 |                |                  |         |
| 2 april 2011 Berco 581    |        |          |        |        |         |                            | 8 april 2011 10. Invoering                                       |               |                 |                |                  |         |
| 2 april 2011 Berco 581    |        |          |        |        |         |                            | 8 april 2011 13. Staking Den Haag                                |               |                 |                |                  |         |
| 2 april 2011 Berco 581    |        |          |        |        |         |                            | 8 april 2011 1. Aangifte binnen                                  |               |                 |                |                  |         |
| 2 april 2011 Berco 581    |        |          |        |        |         | 8 april 2011               |                                                                  |               |                 |                |                  |         |
| 4 april 2011 Retourpost   |        |          |        |        |         | 4 april 2011               |                                                                  |               |                 |                |                  |         |
| 16 april 2011 OB RMD aang |        |          |        |        |         |                            | 20 april 2011                                                    |               |                 |                |                  |         |
| 16 april 2011 OB RMD aang |        |          |        |        |         |                            | 8 april 2011 4. VIP post-> team 69 (vrijplaatsen) of fraude team |               |                 |                |                  |         |
| 16 april 2011 OB RMD aang |        |          |        |        |         |                            | 8 april 2011 4. VIP post-> team 69 (vrijplaatsen) of fraude team |               |                 |                |                  |         |
| 16 april 2011 OB RMD aang |        |          |        |        |         |                            | 8 april 2011 4. VIP post-> team 69 (vrijplaatsen) of fraude team |               |                 |                |                  |         |
| 16 april 2011 OB RMD aang |        |          |        |        |         |                            | 8 april 2011 4. VIP post-> team 69 (vrijplaatsen) of fraude team |               |                 |                |                  |         |
| 16 april 2011 OB RMD aang |        |          |        |        |         |                            | 8 april 2011 4. VIP post-> team 69 (vrijplaatsen) of fraude team |               |                 |                |                  |         |
| 16 april 2011 OB RMD aang |        |          |        |        |         |                            | 8 april 2011 4. VIP post-> team 69 (vrijplaatsen) of fraude team |               |                 |                |                  |         |
| 16 april 2011 OB RMD aang |        |          |        |        |         |                            | 8 april 2011 4. VIP post-> team 69 (vrijplaatsen) of fraude team |               |                 |                |                  |         |
| 16 april 2011 OB RMD aang |        |          |        |        |         |                            | 8 april 2011 16. Overige                                         |               |                 |                |                  |         |
| 16 april 2011 OB RMD aang |        |          |        |        |         |                            | 8 april 2011 5. Kantoren Gouda/Rijswijk                          |               |                 |                |                  |         |
| 16 april 2011 OB RMD aang |        |          |        |        |         |                            | 8 april 2011 16. Overige                                         |               |                 |                |                  |         |
| 16 april 2011 OB RMD aang |        |          |        |        |         | 19 april 2011              |                                                                  |               |                 |                |                  |         |
| 16 april 2011 OB RMD aang |        |          |        |        |         | 19 april 2011              |                                                                  |               |                 |                |                  |         |
| 16 april 2011 OB RMD aang |        |          |        |        |         |                            | 19 april 2011 6. Andere competentie                              |               |                 |                |                  |         |
| 16 april 2011 OB RMD aang |        |          |        |        |         |                            | 19 april 2011 10. Invoering                                      |               |                 |                |                  |         |
| 16 april 2011 OB RMD aang |        |          |        |        |         |                            | 19 april 2011 13. Staking Den Haag                               |               |                 |                |                  |         |
| 16 april 2011 OB RMD aang |        |          |        |        |         |                            | 19 april 2011 6. Andere competentie                              |               |                 |                |                  |         |
| 16 april 2011 OB RMD aang |        |          |        |        |         |                            | 19 april 2011 6. Andere competentie                              |               |                 |                |                  |         |
| 16 april 2011 OB RMD aang |        |          |        |        |         |                            |                                                                  |               |                 |                |                  |         |
| 16 april 2011 OB RMD aang |        |          |        |        |         | 19 april 2011              |                                                                  |               |                 |                |                  |         |
| 16 april 2011 OB RMD aang |        |          |        |        |         | 19 april 2011              |                                                                  |               |                 |                |                  |         |
| 16 april 2011 OB RMD aang |        |          |        |        |         | 27 april 2011              |                                                                  |               |                 |                |                  |         |
| 16 april 2011 Retourpost  |        |          |        |        |         | 19 april 2011              |                                                                  |               |                 |                |                  |         |

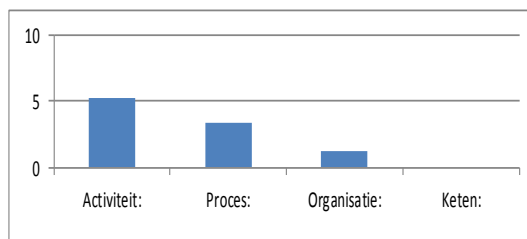
**Bijlage II Formulier Resultaten FIS Den Haag**

|                    |  |
|--------------------|--|
| <b>Sofinummer:</b> |  |
| <b>SurFnummer:</b> |  |

| <b>Resultaten FIS Den Haag</b> |                                                           |                                                                                       |                  |
|--------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| <b>Nr.</b>                     | <b>Legenda</b>                                            |                                                                                       | <b>Kruis aan</b> |
| <b>1</b>                       | Aangifte binnen                                           |                                                                                       |                  |
| <b>2</b>                       | Geen resultaat (opdracht retour, blijft AH, geen reactie) |                                                                                       |                  |
| <b>3</b>                       | HUBA afspraken                                            |                                                                                       |                  |
| <b>4</b>                       | Retourpost opgelost                                       |                                                                                       |                  |
| <b>5</b>                       | Niet behandeld ----->>>                                   | <b>Indien gekozen voor nr. 5 dan kiezen uit de volgende punten:</b>                   |                  |
|                                |                                                           | 1. VIP post--> team 69 (vrijplaatsen) of fraudeteam                                   |                  |
|                                |                                                           | 2. Andere kantoor                                                                     |                  |
|                                |                                                           | 3. Andere competentie                                                                 |                  |
|                                |                                                           | 4. Post MGO                                                                           |                  |
|                                |                                                           | 5. In IKB: behandelde opdracht al uitgezet--> bekeken in behandel voornemen/ notities |                  |
|                                |                                                           | 6. In IKB: Reeds uitgezet geweest bij FIS--> bekeken in behandelopdracht/ archief     |                  |
|                                |                                                           | 7. Invordering                                                                        |                  |
|                                |                                                           | 8. Bestandsmutatie                                                                    |                  |
|                                |                                                           | 9. Super senioren (+/- 1930)                                                          |                  |
|                                |                                                           | 10. Staking Den Haag                                                                  |                  |
|                                |                                                           | 11. Curator/ Failliet                                                                 |                  |
|                                |                                                           | 12. Overleden                                                                         |                  |
|                                |                                                           | 13. Overige                                                                           |                  |

**Bijlage III voorbeeld organisatiegebied**

| Leiderschap                                                                                  |   |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---|-----------|
| <b>Activiteit</b>                                                                            |   |           |
| . de ambitie van de leiding is voor iedereen duidelijk                                       | B | 7         |
| . medewerkers weten wat de leiding van hen verwacht                                          | B | 7         |
| . de direct leidinggevenden zijn geschikt voor hun taak                                      | B | 7         |
| . vakmanschap krijgt van de leiding ruimte en vertrouwen                                     | C | 3         |
| . verbeterideeën worden door de leiding opgepakt en gewaardeerd                              | B | 7         |
| . met belangrijke klanten en leveranciers onderhoudt de leiding persoonlijk contact          | D | 0         |
|                                                                                              |   | <b>31</b> |
| <b>Proces</b>                                                                                |   |           |
| . de betekenis van missie en visie is tot op procesniveau uitgewerkt                         | C | 3         |
| . samenwerking tussen collega's wordt door de direct leidinggevenden gestimuleerd            | C | 3         |
| . de teamleider kent zijn medewerkers en heeft hun vertrouwen                                | B | 7         |
| . de direct leidinggevende komt voor de belangen van zijn groep op                           | B | 7         |
| . informatie over geleverde prestaties wordt gebruikt om de werkwijze te verbeteren          | D | 0         |
| . voorbeeldgedrag van het managementteam inspireert eenieder om zijn best te doen            | D | 0         |
|                                                                                              |   | <b>20</b> |
| <b>Organisatie</b>                                                                           |   |           |
| . er is een visie op maatschappelijk verantwoord ondernemen                                  | D | 0         |
| . de leiding stelt een beperkt aantal topprioriteiten en stuurt daarop                       | D | 0         |
| . klantgedrevenheid is het leidende organisatie principe                                     | D | 0         |
| . er is een open communicatie over de bereikte resultaten en ieders bijdrage daaraan         | D | 0         |
| . de inrichting van de organisatie is afgestemd op de kerntaken en de belanghebbenden        | D | 0         |
| . de leiding vertrouwt erop dat medewerkers goed met hun verantwoordelijkheid omgaan         | B | 7         |
|                                                                                              |   | <b>7</b>  |
| <b>Keten</b>                                                                                 |   |           |
| . er is een weloverwogen keuze gemaakt met welke partners wordt samengewerkt                 | D | 0         |
| . de samenwerking stoelt op respect voor elkaars normen en waarden                           | D | 0         |
| . samenwerken heeft tot doel de toegevoegde waarde voor het geheel te vergroten              | D | 0         |
| . de gevolgen van de samenwerking voor de eigen organisatie worden niet uit het oog verloren | D | 0         |
| . er is duidelijkheid over de vorm van regievoering en leiderschap in de keten               | D | 0         |
| . initiatieven voor betere samenwerking met partners worden gestimuleerd en beloond          | D | 0         |
|                                                                                              |   | <b>0</b>  |



Score:  
 Activiteit: 5,2  
 Proces: 3,3  
 Organisatie: 1,2  
 Keten: 0,0

2,4

**Bijlage IV Voorbeeld resultaatgebied\***

|  |  | Prestatie-<br>indicatoren<br>beschikbaar? | Zijn<br>doelstellingen<br>bepaald? | Zijn<br>doelstellingen<br>behaald? | Beter dan<br>anderen? | Gebruik<br>uitkomsten? | totaal score |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|-----------------------|------------------------|--------------|
| <b>Doelgroep:</b>                                                                 |  |                                           |                                    |                                    |                       |                        |              |
| . Backoffice (BO) FIS Den Haag                                                    |  |                                           |                                    |                                    |                       |                        |              |
| <b>succesbepalende factoren</b>                                                   |  |                                           |                                    |                                    |                       |                        |              |
| . Betrokkenheid                                                                   |  | A                                         | C                                  | C                                  | C                     | B                      | 3            |
| . Samenwerking met collega's                                                      |  | B                                         | C                                  | C                                  | C                     | B                      | 2            |
| . Medewerkerstevredenheidsonderzoek                                               |  | C                                         | C                                  | C                                  | C                     | C                      | 0            |
| <b>Doelgroep:</b>                                                                 |  |                                           |                                    |                                    |                       |                        |              |
| . Fiscale Surveillanten (fis-sers)                                                |  |                                           |                                    |                                    |                       |                        |              |
| <b>succesbepalende factoren</b>                                                   |  |                                           |                                    |                                    |                       |                        |              |
| . Betrokkenheid                                                                   |  | A                                         | C                                  | C                                  | C                     | B                      | 3            |
| . Samenwerking met collega's                                                      |  | B                                         | C                                  | C                                  | C                     | B                      | 2            |
| . Medewerkerstevredenheidsonderzoek                                               |  | C                                         | C                                  | C                                  | C                     | C                      | 0            |
| <b>Totaal sb'en = 6</b>                                                           |  |                                           |                                    |                                    |                       |                        | <b>10</b>    |

Score Medewerkers  
op een schaal van 10

1,7

**\*) A = 2 punten**  
**B = 1 punt**  
**C = 0 punten**

## **Bijlage V Aanvullende informatie over de positiebepaling**

De positiebepaling is uitgevoerd door mijzelf, vijf medewerkers en de teamleider van FIS Den Haag. De positiebepaling is eerst individueel ingevuld door de medewerkers en teamleider van FIS Den Haag. Daarna is er een bijeenkomst georganiseerd door mij om de individuele scores met elkaar te vergelijken. De scores kwamen over het algemeen met elkaar overeen. Bij een aantal punten werd er gediscussieerd, maar uiteindelijk werd ook daarover een overeenstemming bereikt. Elke aandachtsgebied heeft een gezamenlijke score, omdat de positiebepaling ervoor streeft om een gezamenlijk doel te hebben. Op de volgende bladzijde zijn de resultaten te zien van de scores. Bij de resultaatgebieden heb alleen ik de totale score per succesbepalende factor van de medewerkers en de teamleider laten zien, omdat dit anders niet zou passen op een A4. Verder is tijdens de bijeenkomst bij elke aandachtsgebied een aantal verbeterpunten opgenoemd door de medewerkers en de teamleider.

Tevens heb ik ook naar de meningen gevraagd over deze vorm van evaluatie. Ze vonden dit een nieuwe manier van evalueren en een manier om consensus met elkaar te bereiken. Echter vonden ze het wel lastig om de scores in te vullen. Uiteindelijk is het wel gelukt om gezamenlijk score te bereiken.

|                                                                                              |   | medewerker 1 | medewerker 2 | medewerker 3 | medewerker 4 | medewerker 5 | teamleider | gezamenlijke score |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|--------------------|
| <b>Leiderschap</b>                                                                           |   |              |              |              |              |              |            |                    |
| <b>Activiteit</b>                                                                            |   |              |              |              |              |              |            |                    |
| . de ambitie van de leiding is voor iedereen duidelijk                                       | C | 3            | B            | 7            | A            | 10           | B          | 7                  |
| . medewerkers weten wat de leiding van hen verwacht                                          | B | 7            | B            | 7            | B            | 7            | B          | 7                  |
| . de direct leidinggevenden zijn geschikt voor hun taak                                      | B | 7            | B            | 7            | B            | 7            | B          | 7                  |
| . vakmanschap krijgt van de leiding ruimte en vertrouwen                                     | C | 3            | C            | 3            | C            | 3            | C          | 3                  |
| . verbeterideeën worden door de leiding opgepakt en gewaardeerd                              | B | 7            | B            | 7            | B            | 7            | B          | 7                  |
| . met belangrijke klanten en leveranciers onderhoudt de leiding persoonlijk contact          | D | 0            | D            | 0            | D            | 0            | D          | 0                  |
|                                                                                              |   | 27           | 31           | 34           | 31           | 31           | 34         | 31                 |
| <b>Proces</b>                                                                                |   |              |              |              |              |              |            |                    |
| . de betekenis van missie en visie is tot op procesniveau uitgewerkt                         | C | 3            | C            | 3            | C            | 3            | C          | 3                  |
| . samenwerking tussen collega's wordt door de direct leidinggevenden gestimuleerd            | C | 3            | B            | 7            | C            | 3            | B          | 7                  |
| . de teamleider kent zijn medewerkers en heeft hun vertrouwen                                | B | 7            | C            | 3            | B            | 7            | C          | 3                  |
| . de direct leidinggevende komt voor de belangen van zijn groep op                           | C | 3            | C            | 3            | C            | 3            | C          | 3                  |
| . informatie over geleverde prestaties wordt gebruikt om de werkwijze te verbeteren          | D | 0            | D            | 0            | D            | 0            | D          | 0                  |
| . voorbeeldgedrag van het managementteam inspireert eenieder om zijn best te doen            | D | 0            | D            | 0            | D            | 0            | D          | 0                  |
|                                                                                              |   | 16           | 16           | 16           | 16           | 12           | 28         | 20                 |
| <b>Organisatie</b>                                                                           |   |              |              |              |              |              |            |                    |
| . er is een visie op maatschappelijk verantwoord ondernemen                                  | D | 0            | D            | 0            | D            | 0            | D          | 0                  |
| . de leiding stelt een beperkt aantal topprioriteiten en stuurt daarop                       | D | 0            | D            | 0            | D            | 0            | D          | 0                  |
| . klantgedrevenheid is het leidende organisatie principe                                     | D | 0            | D            | 0            | D            | 0            | D          | 0                  |
| . er is een open communicatie over de bereikte resultaten en ieders bijdrage daaraan         | D | 0            | D            | 0            | D            | 0            | D          | 0                  |
| . de inrichting van de organisatie is afgestemd op de kerntaken en de belanghebbenden        | D | 0            | D            | 0            | D            | 0            | D          | 0                  |
| . de leiding vertrouwt erop dat medewerkers goed met hun verantwoordelijkheid omgaan         | B | 7            | C            | 3            | B            | 7            | C          | 3                  |
|                                                                                              |   | 7            | 3            | 7            | 7            | 3            | 14         | 7                  |
| <b>Keten</b>                                                                                 |   |              |              |              |              |              |            |                    |
| . er is een weloverwogen keuze gemaakt met welke partners wordt samengewerkt                 | D | 0            | D            | 0            | D            | 0            | D          | 0                  |
| . de samenwerking steelt op respect voor elkaars normen en waarden                           | D | 0            | D            | 0            | D            | 0            | D          | 0                  |
| . samenwerken heeft tot doel de toegevoegde waarde voor het geheel te vergroten              | D | 0            | D            | 0            | D            | 0            | D          | 0                  |
| . de gevolgen van de samenwerking voor de eigen organisatie worden niet uit het oog verloren | D | 0            | D            | 0            | D            | 0            | D          | 0                  |
| . er is duidelijkheid over de vorm van regievoering en leiderschap in de keten               | D | 0            | D            | 0            | D            | 0            | D          | 0                  |
| . initiatieven voor betere samenwerking met partners worden gestimuleerd en beloofd          | D | 0            | D            | 0            | D            | 0            | D          | 0                  |
|                                                                                              |   | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0          | 0                  |

|                                                                                                            |   | medewerker 1 | medewerker 2 | medewerker 3 | medewerker 4 | medewerker 5 | teamleider | gezamenlijke score |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|--------------------|
| <b>Strategie en beleid</b>                                                                                 |   |              |              |              |              |              |            |                    |
| <b>Activiteit</b>                                                                                          |   |              |              |              |              |              |            |                    |
| . medewerkers weten wat het beleid van de organisatie voor hen betekent                                    | A | 10           | C            | 3            | B            | 7            | B          | 7                  |
| . waar mogelijk worden uitvoerenden bij de beleidsontwikkelingen betrokken                                 | C | 3            | B            | 7            | B            | 7            | B          | 7                  |
| . medewerkers worden gestimuleerd om verbeterideeën aan te dragen                                          | C | 3            | B            | 7            | B            | 7            | C          | 3                  |
| . zelfstandig handelen is uitgangspunt van de uitvoeringsplannen                                           | C | 3            | C            | 3            | D            | 0            | C          | 3                  |
| . medewerkers weten wat klanten en de maatschappij van de producten en diensten verwachten                 | A | 10           | B            | 7            | B            | 7            | B          | 10                 |
| . zorg voor betrokkenheid van de medewerkers is een dominant element in strategie en beleid                | B | 7            | B            | 7            | C            | 3            | C          | 3                  |
|                                                                                                            |   | 36           | 34           | 31           | 27           | 33           | 50         | 34                 |
| <b>Proces</b>                                                                                              |   |              |              |              |              |              |            |                    |
| . het strategieproces is gestructureerd en gebaseerd op gebruik van externe informatie                     | D | 0            | D            | 0            | D            | 0            | D          | 0                  |
| . er is een planning- en rapportagesysteem                                                                 | C | 3            | C            | 3            | D            | 0            | D          | 0                  |
| . een dashboard met kritische maatstaven laat zien of de output wordt geleverd                             | C | 3            | C            | 3            | C            | 3            | C          | 3                  |
| . afdelingsgrenzen vormen geen beletsel om procesdoelen te realiseren                                      | D | 0            | D            | 0            | D            | 0            | D          | 0                  |
| . verbeterplannen zijn een herkenbaar onderdeel van beleidsplannen                                         | D | 0            | D            | 0            | D            | 0            | D          | 0                  |
| . het effect van de communicatie wordt gemeten en leidt zonodig tot aanpassingen                           | D | 0            | D            | 0            | D            | 0            | D          | 0                  |
|                                                                                                            |   | 6            | 6            | 3            | 3            | 3            | 6          | 3                  |
| <b>Organisatie</b>                                                                                         |   |              |              |              |              |              |            |                    |
| . het informatiesysteem levert gegevens op over alle vier de resultaatgebieden                             | D | 0            | D            | 0            | D            | 0            | D          | 0                  |
| . er is bruikbare en betrouwbare informatie over de omgeving waarin men opereert en over de ontwikkelingen | D | 0            | D            | 0            | D            | 0            | D          | 0                  |
| . strategie en beleid zijn afgeleid van de visie en vervolgens vertaald in concrete meetbare doelen        | D | 0            | D            | 0            | D            | 0            | D          | 0                  |
| . afwijkende resultaten worden geanalyseerd en kunnen leiden tot bijstelling van strategie en beleid       | D | 0            | D            | 0            | D            | 0            | D          | 0                  |
| . er wordt gestuurd op waardering door klanten en andere stakeholders                                      | D | 0            | D            | 0            | D            | 0            | D          | 0                  |
| . investering in nieuwe producten en diensten vloeit voort uit een lange termijn strategie                 | D | 0            | D            | 0            | D            | 0            | D          | 0                  |
|                                                                                                            |   | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0          | 0                  |
| <b>Keten</b>                                                                                               |   |              |              |              |              |              |            |                    |
| . sterke punten en verbetermogelijkheden in de samenwerking met partners zijn bekend                       | D | 0            | D            | 0            | D            | 0            | D          | 0                  |
| . beleids- en uitvoeringsplannen van samenwerkende partners worden op elkaar afgestemd                     | D | 0            | D            | 0            | D            | 0            | D          | 0                  |
| . er is op ketenniveau informatie over de bereikte resultaten en knelpunten                                | D | 0            | D            | 0            | D            | 0            | D          | 0                  |
| . er worden lange termijn studies over ontwikkelingen in de sector uitgevoerd                              | D | 0            | D            | 0            | D            | 0            | D          | 0                  |
| . de samenwerking vormt een stimulans voor baanbrekende plannen                                            | D | 0            | D            | 0            | D            | 0            | D          | 0                  |
| . maatschappelijke effecten vormen een onderdeel van het ketendenken                                       | D | 0            | D            | 0            | D            | 0            | D          | 0                  |
|                                                                                                            |   | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0          | 0                  |

|                            |                                                                                                      | medewerker 1 |    | medewerker 2 |    | medewerker 3 |    | medewerker 4 |    | medewerker 5 |    | teamleider |    | gezamenlijke score |    |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----|--------------|----|--------------|----|--------------|----|--------------|----|------------|----|--------------------|----|
| Management van medewerkers |                                                                                                      |              |    |              |    |              |    |              |    |              |    |            |    |                    |    |
| Activiteit                 |                                                                                                      |              |    |              |    |              |    |              |    |              |    |            |    |                    |    |
| .                          | de arbeidsvoorwaarden staan op schrift en zijn bekend                                                | A            | 10 | A            | 10 | A            | 10 | A            | 10 | A            | 10 | A          | 10 | A                  | 10 |
| .                          | de competenties van de medewerkers zijn bekend                                                       | A            | 10 | A            | 10 | A            | 10 | A            | 10 | A            | 10 | A          | 10 | A                  | 10 |
| .                          | betrokkenheid bij het eigen werk is voelbaar en zichtbaar in alle geledingen                         | A            | 10 | A            | 10 | A            | 10 | A            | 10 | A            | 10 | A          | 10 | A                  | 10 |
| .                          | er wordt geïnvesteerd in verbetering van de arbeidsomstandigheden en de technologie                  | C            | 3  | C            | 3  | C            | 3  | C            | 3  | C            | 3  | B          | 7  | C                  | 3  |
| .                          | loyaliteit is een speerpunt van het personeelsbeleid                                                 | B            | 7  | B            | 7  | B            | 7  | B            | 7  | B            | 7  | B          | 7  | B                  | 7  |
| .                          | er worden periodiek functionerings- en beoordelingsgesprekken gevoerd                                | A            | 10 | A            | 10 | A            | 10 | A            | 10 | A            | 10 | A          | 10 | A                  | 10 |
|                            |                                                                                                      |              | 50 |              | 50 |              | 50 |              | 50 |              | 50 |            | 54 |                    | 50 |
| Proces                     |                                                                                                      |              |    |              |    |              |    |              |    |              |    |            |    |                    |    |
| .                          | het systeem van evalueren en waarden is objectief en transparant                                     | C            | 3  | D            | 0  | D            | 0  | C            | 3  | C            | 3  | B          | 7  | C                  | 3  |
| .                          | er is balans tussen individuele vrijheid en doelmatige samenwerking                                  | C            | 3  | B            | 7  | C            | 3  | C            | 3  | C            | 3  | B          | 7  | C                  | 3  |
| .                          | meedoen aan verbetergroepen wordt gestimuleerd                                                       | C            | 3  | C            | 3  | C            | 3  | C            | 3  | C            | 3  | B          | 7  | C                  | 3  |
| .                          | waardering door medewerkers wordt gemeten en geanalyseerd                                            | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | C            | 3  | D            | 0  | C          | 3  | D                  | 0  |
| .                          | teammoten helpen elkaar om samen het werk zo goed mogelijk uit te voeren                             | A            | 10 | B            | 7  | B            | 7  | B            | 7  | A            | 10 | A          | 10 | B                  | 7  |
| .                          | de teamleider inspireert en zorgt ervoor dat successen worden gedeeld en gewerd                      | B            | 7  | B            | 7  | B            | 7  | B            | 7  | B            | 7  | A          | 10 | B                  | 7  |
|                            |                                                                                                      |              | 26 |              | 24 |              | 20 |              | 26 |              | 26 |            | 44 |                    | 23 |
| Organisatie                |                                                                                                      |              |    |              |    |              |    |              |    |              |    |            |    |                    |    |
| .                          | het personeelsbeleid is afgestemd op het organisatiebeleid                                           | C            | 3  | C            | 3  | C            | 3  | C            | 3  | C            | 3  | C          | 3  | C                  | 3  |
| .                          | loopbaanbeleid toont dat medewerkers er zijn voor de organisatie, maar ook omgekeerd                 | C            | 3  | C            | 3  | C            | 3  | C            | 3  | C            | 3  | B          | 7  | C                  | 3  |
| .                          | scholing en ontwikkeling zijn mede gericht op samenwerking en multi-inzetbaarheid                    | C            | 3  | C            | 3  | C            | 3  | C            | 3  | C            | 3  | B          | 7  | C                  | 3  |
| .                          | de effectiviteit van het personeelsmanagement wordt gemeten en leidt zonodig tot bijstelling         | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D          | 0  | D                  | 0  |
| .                          | de bijdrage van individuen en teams aan het organisatieresultaat wordt gewaardeerd en gecommuniceerd | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | C          | 3  | D                  | 0  |
| .                          | de kwaliteit van leiderschap wordt periodiek beoordeeld en leidt zonodig tot acties                  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | C          | 3  | D                  | 0  |
|                            |                                                                                                      |              | 9  |              | 9  |              | 9  |              | 9  |              | 9  |            | 23 |                    | 9  |
| Keten                      |                                                                                                      |              |    |              |    |              |    |              |    |              |    |            |    |                    |    |
| .                          | er is een actief beleid om kennis en enaring te delen en te ontwikkelen                              | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D          | 0  | D                  | 0  |
| .                          | de loopbaanontwikkeling omvat de gehele keten                                                        | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D          | 0  | D                  | 0  |
| .                          | het personeelsbeleid is afgestemd op de eisen die uit de samenwerking voortvloeien                   | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D          | 0  | D                  | 0  |
| .                          | er is beleid om de keten als geheel als aantrekkelijke werkgever te profileren                       | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D          | 0  | D                  | 0  |
| .                          | knelpunten in de samenwerking zijn bespreekbaar en worden snel opgelost                              | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D          | 0  | D                  | 0  |
| .                          | creativiteit en eigen initiatief krijgen de ruimte om samenwerking te verbeteren                     | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D          | 0  | D                  | 0  |
|                            |                                                                                                      |              | 0  |              | 0  |              | 0  |              | 0  |              | 0  |            | 0  |                    | 0  |

|                         |                                                                                                  | medewerker 1 |    | medewerker 2 |    | medewerker 3 |    | medewerker 4 |    | medewerker 5 |    | teamleider |    | gezamenlijke score |    |
|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----|--------------|----|--------------|----|--------------|----|--------------|----|------------|----|--------------------|----|
| Management van middelen |                                                                                                  |              |    |              |    |              |    |              |    |              |    |            |    |                    |    |
| Activiteit              |                                                                                                  |              |    |              |    |              |    |              |    |              |    |            |    |                    |    |
| .                       | er is een systeem van tijdregistratie om de kosten te bewaken                                    | C            | 3  | C            | 3  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | C          | 3  | C                  | 3  |
| .                       | medewerkers zijn gedreven om verspillingen van tijd en materiaal te voorkomen                    | B            | 3  | B            | 7  | B            | 7  | C            | 3  | C            | 3  | B          | 7  | B                  | 7  |
| .                       | kennis over product, dienst en werkwijze is gedocumenteerd en op de werkvloer beschikbaar        | B            | 7  | B            | 7  | A            | 10 | A            | 10 | A            | 10 | A          | 10 | A                  | 10 |
| .                       | medewerkers hebben inspraak bij de keuze van materieel en software                               | C            | 3  | C            | 3  | C            | 3  | C            | 3  | C            | 3  | C          | 3  | D                  | 0  |
| .                       | veiligheid en welzijn zijn belangrijke aandachtspunten                                           | A            | 10 | A            | 10 | A            | 10 | A            | 10 | A            | 10 | A          | 10 | A                  | 10 |
| .                       | externe bronnen worden optimaal benut om vakkenis te verhogen                                    | C            | 3  | C            | 3  | C            | 3  | C            | 3  | C            | 3  | B          | 7  | C                  | 3  |
|                         |                                                                                                  |              | 29 |              | 33 |              | 33 |              | 29 |              | 29 |            | 40 |                    | 33 |
| Proces                  |                                                                                                  |              |    |              |    |              |    |              |    |              |    |            |    |                    |    |
| .                       | er zijn resultaatverantwoordelijke budgethouders                                                 | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D          | 0  | D                  | 0  |
| .                       | opbrengsten en kosten worden per proces of project geregistreerd                                 | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D          | 0  | D                  | 0  |
| .                       | werkprocessen en know-how zijn in handboeken en databases vastgelegd                             | C            | 3  | C            | 3  | C            | 3  | C            | 3  | C            | 3  | C          | 3  | C                  | 3  |
| .                       | technologische mogelijkheden worden optimaal benut bij de inrichting en besturing van processen  | C            | 3  | C            | 3  | C            | 3  | D            | 0  | C            | 3  | C          | 3  | C                  | 3  |
| .                       | er is een logistiek systeem om voorraden en doorlooptijden te bewaken                            | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D          | 0  | D                  | 0  |
| .                       | betrouwbaarheid en kwaliteit zijn belangrijke criteria bij de keuze van partners                 | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D          | 0  | D                  | 0  |
|                         |                                                                                                  |              | 6  |              | 6  |              | 6  |              | 3  |              | 6  |            | 6  |                    | 6  |
| Organisatie             |                                                                                                  |              |    |              |    |              |    |              |    |              |    |            |    |                    |    |
| .                       | het middelenmanagement is afgeleid van de strategie en het beleid op organisatieniveau           | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D          | 0  | D                  | 0  |
| .                       | kennis over de taal- en verspillingkosten leidt tot preventieve maatregelen                      | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D          | 0  | D                  | 0  |
| .                       | medewerkers hebben invloed op de keuze van middelen en inrichting van de werkomgeving            | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D          | 0  | D                  | 0  |
| .                       | op alle managementniveaus is de benodigde informatie toegankelijk en bruikbaar                   | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D          | 0  | D                  | 0  |
| .                       | kennismanagement is verankerd in de bedrijfsvoering en geeft inzicht in kennisrisico's           | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D          | 0  | D                  | 0  |
| .                       | maatschappelijk verantwoord ondernemen is herkenbaar bij de selectie en het gebruik van middelen | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D          | 0  | D                  | 0  |
|                         |                                                                                                  |              | 0  |              | 0  |              | 0  |              | 0  |              | 0  |            | 0  |                    | 0  |
| keten                   |                                                                                                  |              |    |              |    |              |    |              |    |              |    |            |    |                    |    |
| .                       | het delen van kennis en technologie met partners leidt tot versterking van de keten              | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D          | 0  | D                  | 0  |
| .                       | informatiesystemen van partners zijn op elkaar afgestemd en toegespitst op kritische elementen   | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D          | 0  | D                  | 0  |
| .                       | kennismanagement en risicoanalyse omvatten de gehele keten                                       | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D          | 0  | D                  | 0  |
| .                       | de investeringen worden op elkaar afgestemd om de capaciteit optimaal te benutten                | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D          | 0  | D                  | 0  |
| .                       | samenwerking met partners is een inspiratiebron voor productontwikkeling                         | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D          | 0  | D                  | 0  |
| .                       | maatschappelijk verantwoord middelenmanagement heeft betrekking op de gehele keten               | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D          | 0  | D                  | 0  |
|                         |                                                                                                  |              | 0  |              | 0  |              | 0  |              | 0  |              | 0  |            | 0  |                    | 0  |

|                          |                                                                                                                         | medewerker 1 |    | medewerker 2 |    | medewerker 3 |    | medewerker 4 |    | medewerker 5 |    | teamleider |    | gezamenlijke score |    |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|----|--------------|----|--------------|----|--------------|----|--------------|----|------------|----|--------------------|----|
| Management van processen |                                                                                                                         |              |    |              |    |              |    |              |    |              |    |            |    |                    |    |
| Activiteit               |                                                                                                                         |              |    |              |    |              |    |              |    |              |    |            |    |                    |    |
| .                        | per klant(groep) zijn de uit te voeren taken bekend                                                                     | B            | 7  | B            | 7  | B            | 7  | B            | 7  | B            | 7  | A          | 10 | B                  | 7  |
| .                        | de professional heeft voldoende ruimte om in wisselende situaties adequaat te handelen                                  | B            | 7  | B            | 7  | B            | 7  | B            | 7  | B            | 7  | B          | 7  | B                  | 7  |
| .                        | medewerkers worden gestimuleerd om hun eigen werkwijze te verbeteren                                                    | B            | 7  | B            | 7  | B            | 7  | B            | 7  | B            | 7  | A          | 10 | B                  | 7  |
| .                        | tijdige en correcte uitvoering van het werk wordt bewaakt                                                               | C            | 3  | C            | 3  | C            | 3  | C            | 3  | C            | 3  | B          | 7  | C                  | 3  |
| .                        | terugkerende problemen worden geanalyseerd en blijvend verholpen                                                        | D            | 0  | D            | 0  | C            | 3  | C            | 3  | C            | 3  | B          | 7  | C                  | 3  |
| .                        | informatie van de interne of externe klant wordt aan de betreffende medewerker teruggekoppeld                           | C            | 3  | C            | 3  | C            | 3  | C            | 3  | C            | 3  | B          | 7  | C                  | 3  |
|                          |                                                                                                                         |              | 27 |              | 27 |              | 30 |              | 30 |              | 30 |            | 48 |                    | 30 |
| Proces                   |                                                                                                                         |              |    |              |    |              |    |              |    |              |    |            |    |                    |    |
| .                        | processen worden ontworpen vanuit de optiek van de belanghebbenden (klanten, bestuur e.d.)                              | C            | 3  | C            | 3  | C            | 3  | C            | 3  | C            | 3  | B          | 7  | C                  | 3  |
| .                        | van ieder proces is duidelijk wie de proceseigenaar is                                                                  | B            | 7  | B            | 7  | B            | 7  | B            | 7  | B            | 7  | A          | 10 | B                  | 7  |
| .                        | per processtap zijn taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden vastgelegd                                             | C            | 3  | B            | 7  | C            | 3  | C            | 3  | C            | 3  | B          | 7  | C                  | 3  |
| .                        | kritische en risicovolle momenten zijn bekend en worden beheerst                                                        | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D          | 0  | D                  | 0  |
| .                        | reacties van klanten en medewerkers worden gebruikt om processen te verbeteren                                          | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D          | 0  | D                  | 0  |
| .                        | beheersingssystemen voldoen aan de door externen (zoals ISO) gestelde eisen                                             | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D          | 0  | D                  | 0  |
|                          |                                                                                                                         |              | 13 |              | 17 |              | 13 |              | 13 |              | 13 |            | 24 |                    | 13 |
| Organisatie              |                                                                                                                         |              |    |              |    |              |    |              |    |              |    |            |    |                    |    |
| .                        | inhoud en samenhang van de primaire, ondersteunende en besturingsprocessen zijn vastgelegd                              | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D          | 0  | D                  | 0  |
| .                        | informatie uit de resultaatgebieden wordt gebruikt om de processen bij te sturen                                        | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D          | 0  | D                  | 0  |
| .                        | voor alle processen is een bewuste keuze gemaakt tussen de vrijheid voor de professional en de noodzakelijke procedures | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D          | 0  | D                  | 0  |
| .                        | verbeteren en vernieuwen zit tot in de haartjes van de organisatie                                                      | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D          | 0  | D                  | 0  |
| .                        | de effectiviteit en efficiency van de processen worden op integrale wijze doorgelicht                                   | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D          | 0  | D                  | 0  |
| .                        | verbeterteams opereren over de afdelingsgrenzen heen                                                                    | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D          | 0  | D                  | 0  |
|                          |                                                                                                                         |              | 0  |              | 0  |              | 0  |              | 0  |              | 0  |            | 0  |                    | 0  |
| Keten                    |                                                                                                                         |              |    |              |    |              |    |              |    |              |    |            |    |                    |    |
| .                        | de manier van werken wordt afgestemd op die van klanten en partners                                                     | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D          | 0  | D                  | 0  |
| .                        | er is overeenstemming over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in een samenwerkingsverband                     | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D          | 0  | D                  | 0  |
| .                        | processen in de keten verlopen nagenoeg foutloos en in harmonie                                                         | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D          | 0  | D                  | 0  |
| .                        | maatschappelijke effecten spelen een dominante rol bij de werkwijze in de keten                                         | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D          | 0  | D                  | 0  |
| .                        | met partners wordt structureel gewerkt aan innovatie van producten, diensten en processen                               | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D          | 0  | D                  | 0  |
| .                        | bedrijfs- en procesvergelijkingen zijn een bron voor creatieve oplossingen en mogelijkheden                             | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D            | 0  | D          | 0  | D                  | 0  |
|                          |                                                                                                                         |              | 0  |              | 0  |              | 0  |              | 0  |              | 0  |            | 0  |                    | 0  |

| Klanten en Partners                                                                                              | Medewerker 1 | Medewerker 2 | Medewerker 3 | Medewerker 4 | Medewerker 5 | Teamleider | gezamenlijke score |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|--------------------|
| <b>Doelgroep:</b>                                                                                                |              |              |              |              |              |            |                    |
| . Belastingplichtigen Ondernemers (Klanten)                                                                      |              |              |              |              |              |            |                    |
| <b>succesbepalende factoren</b>                                                                                  |              |              |              |              |              |            |                    |
| . Bereikbaarheid                                                                                                 | 3            | 3            | 4            | 2            | 4            | 4          | 4                  |
| . Het nakomen van afspraken (aangifte binnen)                                                                    | 2            | 1            | 1            | 2            | 2            | 3          | 2                  |
| . Klanttevredenheid                                                                                              | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0          | 0                  |
| <b>Doelgroep:</b>                                                                                                |              |              |              |              |              |            |                    |
| . Belastingplichtigen Particulieren (Klanten)                                                                    |              |              |              |              |              |            |                    |
| <b>succesbepalende factoren</b>                                                                                  |              |              |              |              |              |            |                    |
| . Bereikbaarheid (aangifte binnen)                                                                               | 3            | 2            | 4            | 3            | 4            | 4          | 4                  |
| . Het nakomen van afspraken                                                                                      | 2            | 2            | 1            | 2            | 2            | 3          | 2                  |
| . Klanttevredenheid                                                                                              | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0          | 0                  |
| <b>Doelgroep:</b>                                                                                                |              |              |              |              |              |            |                    |
| . Partners: Afdeling Loonheffing(LH), Afdeling Omzetbelasting(OB), Inkomstenbelasting (IB) en overige afdelingen |              |              |              |              |              |            |                    |
| <b>succesbepalende factoren</b>                                                                                  |              |              |              |              |              |            |                    |
| . Communicatie en informatievoorziening                                                                          | 1            | 2            | 2            | 1            | 2            | 3          | 2                  |
| <b>Totaal sb'fen = 7</b>                                                                                         |              |              |              |              |              |            | <b>14</b>          |
| <b>Gemiddelde score Klanten en partners</b>                                                                      |              |              |              |              |              |            | <b>14/7= 2</b>     |
| op een schaal van 10                                                                                             |              |              |              |              |              |            |                    |

| Medewerkers                         | Medewerker 1 | Medewerker 2 | Medewerker 3 | Medewerker 4 | Medewerker 5 | Teamleider | gezamenlijke score |
|-------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|--------------------|
|                                     |              |              |              |              |              |            |                    |
| <b>Doelgroep:</b>                   |              |              |              |              |              |            |                    |
| . Backoffice (BO) FIS Den Haag      |              |              |              |              |              |            |                    |
| <b>succesbepalende factoren</b>     |              |              |              |              |              |            |                    |
| . Betrokkenheid                     | 3            | 2            | 2            | 3            | 3            | 3          | 3                  |
| . Samenwerking met collega's        | 4            | 2            | 2            | 2            | 2            | 4          | 2                  |
| . Medewerkerstevredenheid           | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0          | 0                  |
| <b>Doelgroep:</b>                   |              |              |              |              |              |            |                    |
| . Fiscale Surveillanten (fis-sers)  |              |              |              |              |              |            |                    |
| <b>succesbepalende factoren</b>     |              |              |              |              |              |            |                    |
| . Betrokkenheid                     | 3            | 3            | 2            | 3            | 3            | 3          | 3                  |
| . Samenwerking met collega's        | 2            | 2            | 3            | 3            | 2            | 3          | 2                  |
| . Medewerkerstevredenheid           | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            | 0          | 0                  |
| <b>Totaal sb'en = 6</b>             |              |              |              |              |              |            | <b>10</b>          |
|                                     |              |              |              |              |              |            |                    |
| <b>Gemiddelde score Medewerkers</b> |              |              |              |              |              |            | 10/6= 1,7          |
| op een schaal van 10                |              |              |              |              |              |            |                    |

| Maatschappij                                                   | Medewerker 1 | Medewerker 2 | Medewerker 3 | Medewerker 4 | Medewerker 5 | Teamleider | gezamenlijke score |
|----------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|--------------------|
|                                                                |              |              |              |              |              |            |                    |
| <b>Doelgroep:</b>                                              |              |              |              |              |              |            |                    |
| . Belastingplichtigen                                          |              |              |              |              |              |            |                    |
| <b>succesbepalende factoren</b>                                |              |              |              |              |              |            |                    |
| . Compliance                                                   | 4            | 2            | 1            | 2            | 3            | 3          | 3                  |
| . Effectmeting FIS                                             | 2            | 2            | 2            | 4            | 4            | 4          | 4                  |
| <b>Doelgroep:</b>                                              |              |              |              |              |              |            |                    |
| . Externe organisaties (Gemeente Den Haag, Politie Haaglanden) |              |              |              |              |              |            |                    |
| <b>succesbepalende factoren</b>                                |              |              |              |              |              |            |                    |
| . Externe communicatie                                         | 0            | 1            | 2            | 0            | 0            | 2          | 0                  |
| <b>Totaal sb'en = 3</b>                                        |              |              |              |              |              |            | <b>7</b>           |
|                                                                |              |              |              |              |              |            |                    |
| <b>Gemiddelde score Maatschappij</b>                           |              |              |              |              |              |            | 7/3= 2,3           |
| op een schaal van 10                                           |              |              |              |              |              |            |                    |

| Bestuur en financiers                         | Medewerker 1 | Medewerker 2 | Medewerker 3 | Medewerker 4 | Medewerker 5 | Teamleider | gezamenlijke score |
|-----------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|------------|--------------------|
|                                               |              |              |              |              |              |            |                    |
| <b>Doelgroep:</b>                             |              |              |              |              |              |            |                    |
| . Directie FIS                                |              |              |              |              |              |            |                    |
| <b>succesbepalende factoren</b>               |              |              |              |              |              |            |                    |
| . Betrokkenheid                               | 2            | 2            | 2            | 1            | 1            | 2          | 2                  |
| . Planning (beleidsplannen)                   | 1            | 1            | 0            | 0            | 0            | 2          | 1                  |
| <b>Totaal sb'en = 2</b>                       |              |              |              |              |              |            | <b>3</b>           |
|                                               |              |              |              |              |              |            |                    |
| <b>Gemiddelde score Bestuur en financiers</b> |              |              |              |              |              |            | 3/10= 1,5          |
| op een schaal van 10                          |              |              |              |              |              |            |                    |

## Bijlage VI Stappen effectmeting

### Effectmeting: het hoe

In de praktijk blijkt het zinvol om effectmeting breder te zien dan alleen het woord 'meting'. Onder effectmeting kun je dan de volgende *vier fasen* onderkennen: A. definitie effectdoelen, B. voorbereiding meting, C. uitvoering meting en D. analyse meetresultaten. Iedere fase lichten we hieronder kort toe. In ieder kopje wordt de relatie gelegd met de stappen uit de handreiking HHR

([http://belastingnet.belastingdienst.nl/plaza/toezichtplaza/download/handreiking\\_handhavingsregie\\_2008.pdf](http://belastingnet.belastingdienst.nl/plaza/toezichtplaza/download/handreiking_handhavingsregie_2008.pdf)).

#### A. Definitie effectdoelen (onderdeel stap 3 HHR):

Een belangrijke voorwaarde voor effectmeting is een goede omschrijving welke effecten op het nalevingsgedrag worden beoogd met uitvoeren van het project: de te bereiken outcome, oftewel de *effectdoelen*. Je hebt keuze uit de volgende vier effectdoelen: terecht registreren als belastingplichtige, tijdig aangifte doen, juist en volledig aangifte doen en tijdig betalen van de aanslag.

Als je de effectdoelen eenmaal hebt gekozen, dan dient ieder effectdoel *SMART* gemaakt te worden: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden. Zo benoem je concreet het nalevingsniveau dat je wil bereiken (bijvoorbeeld "85% doet tijdig aangifte"), en definieer je de *indicatoren* waaraan je later kunt aflezen dat je inderdaad je doel hebt bereikt. Hier kun je het praktische *hulpmiddel voor effectgericht kiezen* gebruiken dat door de LTO is ontwikkeld.

In deze eerste fase van effectmeting moet je wel durven investeren. Door de effectdoelen helder te maken, wordt het mogelijk om de volgende stappen effectgericht uit te voeren. En daarmee is de kans op het verbeteren van het nalevingsgedrag het grootst.

#### B. Voorbereiding meting (onderdeel stap 7 HHR):

Voor je daadwerkelijk gaat meten in fase C, is een goede voorbereiding aan te raden. Je ontwerpt als het ware de metingen: wat wil je meten, in welke volgorde en op welk niveau? Ook kijk je alvast naar fase D waarin de meetresultaten uit fase C geanalyseerd gaan worden. In beide fasen heb je een bepaalde hoeveelheid aan capaciteit nodig van zowel mensen met bepaalde competenties als middelen.

Bij het ontwerpen van de effectmeting zijn bepaalde keuzes te maken. Als er bijvoorbeeld meerdere handhavingsvormen *tegelijktijdig* worden ingezet, moet dat dan als mix worden gemeten of als losse vormen? En als verschillende handhavingsvormen *na elkaar* worden ingezet, moet dat dan als geheel gemeten worden of als losse vormen? Ook is bepalend of je alleen nametingen doet, of voor- en nametingen. Hou het ontwerp vooral praktisch en simpel, maar denk er altijd goed over na. En denk van tevoren ook na of je alleen *kwantitatieve metingen* uitvoert (aantallen), of ook *kwalitatieve metingen* (ervaringen medewerkers, opgevallen zaken e.d.) die meer verklaring kunnen geven van gemeten effecten.

#### C. Uitvoering meting (onderdeel stap 8 HHR):

In deze fase voer je uit wat je in de vorige fase hebt voorbereid. Het ontwerp van de effectmeting wordt hier dus feitelijk tot uitvoer gebracht. Het resultaat hiervan is een aantal verzamelingen van meetresultaten. Hoeveel hangt helemaal af van het ontwerp.

De verzamelingen dienen tijdens de uitvoeringsfase goed vastgelegd en 'bevroren' te worden omdat ze als bronmateriaal dienen voor de laatste fase: de analyse.

#### D. Analyse meetresultaten (onderdeel stap 9 HHR):

"Meten is weten" komt hier tot uitdrukking. Alles wat we tot nu toe gedaan hebben is 'meten'. Nu komt het aan op 'weten'. De meetresultaten worden geanalyseerd en waar mogelijk worden verbanden ontdekt. Dit leidt tot conclusies en het doen van aanbevelingen. Met de kennis die we op deze wijze opdoen sluiten we de leercirkel. En dat vormt daarmee weer het begin van een nieuwe ronde.

Bij het ontdekken van verbanden en zoeken van verklaringen gaat het vooralsnog om het bieden van inzicht. Want het credo blijft: start praktisch en simpel. Later in het groeipad van effectmeting kunnen we allerlei verschillen en trends onderbouwd gaan verklaren.

Een valkuil is dat deze fase binnen een project niet of nauwelijks uitgevoerd wordt omdat er weer nieuwe projecten aankomen die de aandacht behoeven. De analysefase dient daarom goed gepland te worden, al tijdens de voorbereidingsfase. Alleen als de activiteiten in deze fase niet 'afgeraffeld worden', zal de leercirkel gesloten worden en worden opgedane ervaringen verzilverd naar hogere efficiëntie en effectiviteit van HHR. En dat strookt met het doel van effectmeting!

## Bijlage VII Landelijke FIS dag

Toezicht Plaza | Verslag landelijke FIS-dag 8 april 2009

vrijdag 23 april | pagina 1

### Fiscale surveillance: ervaringen en effecten

**Alle Belastingdienstregio's zijn actief in de fiscale surveillance. Maar de ene regio is een stuk verder dan de andere. Op de landelijke FIS-dag wisselen M2'ers, projecttrekkers en backofficemedewerkers ervaringen uit.**

Onderwerpen die een half jaar geleden, tijdens de vorige landelijke bijeenkomst, nog van de grond moesten komen, zijn nu geregeld. Zo is er een landelijke brochure Fiscale surveillance, die in alle regio's wordt gebruikt. Ook is er inmiddels bedrijfskleding ontworpen, zodat fiscaal surveillanten goed herkenbaar zijn. Het uitgangspunt daarbij is dat de surveillanten geen repressieve uitstraling hebben. Verder is besloten dat er een teamroom komt voor fiscale surveillanten, waar iedereen die bij de fiscale surveillance betrokken is terecht kan voor informatie.

#### Programma SurF

Tijdens de bijeenkomst blijkt dat nog niet alles duidelijk is rondom de werkzaamheden van de fiscale surveillance. Niet iedereen is bijvoorbeeld op de hoogte van het feit dat alle activiteiten en waarnemingen van de fiscale surveillance geboekt moeten worden in het programma SurF. 'Wanneer moet je ook boeken in andere applicaties?' 'Hoe voorkom je dubbeltellingen?' 'Hoe attender je je collega's op de zaken die je hebt gesignaleerd?'

Dit soort vragen hangt nauw samen met de manier waarop de backoffice is georganiseerd en met de inbedding van de fiscale surveillance in een regio. In sommige regio's draait dat allemaal goed, terwijl deze ontwikkeling in andere regio's nog in de kinderschoenen staat.

### *De stap van surveillance naar controle is soms snel gezet*

Ook de precieze taakafbakening van de fiscale surveillance roept vragen op. Waar stopt de surveillance en begint het intensievere toezicht? 'Je gaat dienstverlenend op pad. Daar houdt een bepaalde attitude bij', zegt [naam], die vanuit M1 verantwoordelijk is voor de fiscale surveillance, 'Als de klant onwetend is, is die dienstverlenende instelling prima. Daarmee willen wij compliance bereiken. Maar als je in een gesprek merkt dat de klant niet van goede wil is, is een dienstverlenende opstelling niet meer op zijn plaats. Wat mij betreft houdt dan het werk van de fiscale surveillance op. Dan komt er een andere collega van jullie in beeld. De stap van surveillance naar controle is soms snel gezet. Houd dat in de gaten.'

Ook formeelrechtelijk blijken er nog vragen te zijn. Een heikel punt is bijvoorbeeld of fiscaal surveillanten informatie mogen delen met andere partijen, zoals politie of UWV.

#### Soort proeftuin

'Eigenlijk is de fiscale surveillance nog steeds een soort proeftuin', zegt [naam] van de LTO, 'In sommige regio's is de fiscale surveillance nog in de ontwikkelingsfase, in andere regio's is men al ver gevorderd. Dat moet ook, want vergeet niet dat de fiscale surveillance al in de stuurcontracten van 2007 in gang gezet is.'

Verbruggen denkt dat het feit dat de ontwikkelingen per regio zo verschillend zijn een gevolg zijn van de houding van het management. 'Fiscaal surveillanten zelf zijn enthousiast. Ik heb veel bewondering voor hen. Maar dat enthousiasme is lang niet altijd aanwezig bij de managementteams, terwijl voor fiscale surveillance honderden mensen zijn aangetrokken. Die geringe betrokkenheid is jammer, want een goede fiscale surveillance komt niet vanzelf van de grond. Managementteams vragen wel: hoe zit het met de effecten? Maar tegelijkertijd besteden ze er weinig bestuurlijke aandacht aan.'

In subgroepen wisselen de regio's ervaringen uit. Een van de tips is om ervaren toezichtmedewerkers te laten samenwerken met medewerkers voor wie het vak nog nieuw is. Op die manier leren de

'buitenstaanders', zoals de nieuw aangetrokken MBO'ers, voormalige Douane-medewerkers en bijvoorbeeld de medewerkers die afkomstig zijn van B/CA, het snelst.

Een andere tip is om de fiscaal surveillanten te informeren over wat er gebeurt met hun signalen. De betrokkenheid bij het werk neemt toe als mensen weten dat hun signaal bijvoorbeeld tot een boekenonderzoek heeft geleid of simpeler tot een mutatie in het bestand.

Ook wisselen regio's ervaringen uit over de manier waarop ze tewerk gaan. Bijvoorbeeld over het percentage gestuurde opdrachten. Of, heel praktisch, hoe je ondernemers vindt die tot dusver onbekend waren bij de Belastingdienst. Zowel Holland-Midden als Rivierenland doen bijvoorbeeld actief aan rayonverkenning. Bij Rivierenland wordt actief gesurveilleerd in oude industriegebieden, waar nieuwe ondernemers zich vaak blijken te vestigen. In Holland-Midden gebruikt men luchtfoto's om interessante gebieden op te sporen.

#### Zichtbare effecten

Wat is het effect van fiscale surveillance tot nu toe? Haaglanden constateert dat het aantal Berco's (ondernemers die geen aangifte doen) zichtbaar is afgenomen. Overigens hoeft dat niet alleen door het optreden van de fiscale surveillance te komen. Een simpel telefoontje vanuit de backoffice kan ook effectief zijn. En omdat er geen nul-meting is gedaan, blijft het lastig om echte effecten te meten. Ook in Amsterdam is een duidelijk effect zichtbaar. Als de fiscaal surveillanten zichtbaar de warenmarkt opgaan, neemt het aantal eerstedagmeldingen direct toe.

### *Als fiscaal surveillanten de warenmarkt opgaan, neemt het aantal eerstedagmeldingen direct toe*

zegt: 'Registreer in ieder geval je uren, gewoon een optelsom van directe tijd. En houd bij wat je hebt gedaan, bijvoorbeeld met hoeveel klanten je contact hebt gehad. Vervolgens kun je aangeven wat je hebt bereikt, zoals een aangifte of een gesprek over de administratie van de ondernemer. Als je een nieuwe ondernemer hebt getraceerd, is je werk effectief. Dat is een korte termijneffect. Een effect op de lange termijn kan zijn dat een ondernemer die nooit op tijd aangifte deed dat nu wel gaat doen. Of dat een ondernemer die veel bezwaar maakte daarmee ophoudt. Dat is compliance. Daar is dit uiteindelijk voor bedoeld.' 'Het lijkt soms of actueel toezicht een aparte vorm van toezicht is, maar dat is natuurlijk niet zo. Actueel toezicht kun je toepassen bij alle middelen en bij alle controles. Met een ondernemer de dialoog aangaan over het hier en nu is veel effectiever dan je focussen op de situatie van een paar jaar geleden.

## Bijlage VIII Voorbeeld beleidsplan

Toezicht Plaza | Actueel toezicht

maandag 14 december | pagina 1

### Regio's maken afspraken over fiscale surveillance

**'In 2010 zijn álle regio's voortvarend bezig met fiscale surveillance, het min of meer vrijblijvend pionieren is voorbij', zegt \_\_\_\_\_, lid van M1 Haaglanden en landelijk coördinator fiscale surveillance. Tijdens de landelijke FIS-dag in december maakten M1'ers, M2'ers en anderen die hierbij nauw betrokken zijn afspraken voor het komende jaar.**

'In 2010 maken alle regio's werk van fiscale surveillance', zegt \_\_\_\_\_, 'Dat gebeurt nu ook, maar de verschillen zijn nog groot. De ene regio is veel verder dan de andere. Het is de bedoeling dat we meer gelijk oplopen met elkaar. We gaan nadrukkelijk aan de slag met fiscale surveillance als duidelijke vorm van zichtbaar toezicht.' Hij presenteerde een Handleiding, waarin alle aspecten van fiscale surveillance beschreven worden. 'De Belastingdienst wil de compliance van belastingplichtigen bevorderen. Daaronder verstaan we dat burgers en bedrijven zich registreren als belastingplichtigen, dat zij tijdig aangifte doen, dat de aangiften juist en volledig zijn en dat ze op tijd de verschuldigde belasting betalen. Fiscale surveillance is een van de instrumenten waarmee we dat willen bereiken. De doelstellingen hiervan zijn dat we als Belastingdienst zichtbaar zijn op straat, dat we dienstverlenend zijn, dat hiervan een preventieve werking uitgaat, dat we een oog- en oorfunctie hebben en dat we bijdragen aan bestandshygiëne.' De Handleiding biedt een handvat voor de regio's om de activiteiten van de fiscale surveillance in te vullen. Binnen bepaalde kaders weliswaar. 'Het staat regio's vrij om fiscale surveillanten in te zetten voor allerlei projecten, zolang de aard van het werk maar waarnemend, dienstverlenend en preventief is. Zodra surveillanten het pad op gaan van controle en repressie, kunnen ze een dienstverlenende relatie met de klant wel vergeten', stelt \_\_\_\_\_.

#### Dienstkleding

Het is de bedoeling dat de regio's op de volgende bijeenkomst – in het voorjaar van 2010 – aangeven hoe zij invulling geven aan de aspecten die genoemd worden in de Handleiding. Bijvoorbeeld het type werkzaamheden dat de fiscale surveillanten verrichten (welke projecten, welke gestuurde opdrachten of 'vrije' waarnemingen), hoe eventuele samenwerking met anderen eruit ziet, zoals wijkagenten of marktmeesters, hoe zij hun werkzaamheden rapporteren (zowel uit het oogpunt van bestuurlijke informatie als voor de verdere verwerking van signalen), hoe de backoffice eruit ziet en welke taken daarbij horen, en op welke manier de communicatie met de belastingplichtigen eruit ziet. Tijdens de discussie onder leiding van dagvoorzitter \_\_\_\_\_ blijkt dat de regio's hier uiteenlopende invullingen aan geven.

Dat min of meer vrijblijvende pionieren is in 2010 voorbij, vindt \_\_\_\_\_, 'We zullen elkaar positief hinderlijk volgen.' De regio's moeten de Handleiding niet beschouwen als sjabloon. 'Het is geen blauwdruk in die zin dat ze zeggen: jij doet het goed en jij niet. Maar we willen wel dat alle regio's gemotiveerd zijn om het goed te regelen en dat ze kunnen aangeven waarom ze in het werk van de fiscale surveillance bepaalde keuzes gemaakt hebben.'

Een van de onderdelen van de Handleiding betreft de dienstkleding. Hierover zijn de meningen verdeeld. In sommige regio's wordt al dienstkleding gedragen, zodat de fiscale surveillanten goed herkenbaar zijn. In andere regio's voelt men hier weinig voor. Nog dit jaar zal hierover een besluit genomen worden, waarbij ook de COR betrokken is. Als besloten wordt dat het wenselijk is dat fiscale surveillanten in bepaalde omstandigheden een uniform dragen, zal er een uniform ontworpen worden. 'Uiteraard een uniform dat geen repressieve associaties oproept', aldus \_\_\_\_\_.

#### Signalen vastleggen

In het middagprogramma stonden een paar onderwerpen centraal; het programma Surf, formeelrechtelijke aspecten van fiscale surveillance, de backoffice en communicatie.

Uit een inventarisatie in alle regio's blijkt dat de waarnemingen van de fiscale surveillanten niet overal op dezelfde manier worden vastgelegd. *[naam]* benadrukt dat de signalen moeten worden opgenomen in Surf. 'Een waarneming die niet is vastgelegd, is géén waarneming', houdt hij de aanwezigen voor. *[naam]*, programmamanager bij B/CPP, brengt in beeld hoe groot de verschillen in registratie per regio zijn en legt uit op welke manier men het beste kan omgaan met Surf. Ook geeft hij voorlichting over Mobiel Surfen. Hiermee is inmiddels een proef gedaan, zowel wat betreft het invoeren van informatie als het raadplegen van bestanden. 'De conclusie is dat dit goed werkt', zegt *[naam]*. 'De optie is kleine laptops beschikbaar te stellen, met de intentie dat de medewerkers ook op locatie met Surf kunnen werken.'

## *'Een waarneming die niet is vastgelegd, is géén waarneming'*

*[naam]* van de Kennisgroep Vaktechniek Toezicht kondigt aan dat de 'Instructie WTP' geactualiseerd wordt. 'Dit is relevant voor de fiscale surveillance, omdat de activiteiten bij wtp's en fiscale surveillance elkaar soms raken.'

*[naam]*, projectleider Fis Belastingdienst/Oost, gaat in het op het belang van de backservice bij fiscale surveillance. De manier waarop de backservice precies is ingevuld, vindt hij niet het belangrijkste. 'Het gaat mij er vooral om dat je er goed over nadenkt en dat je het organiseert.'

*[naam]*, senior communicatieadviseur bij B/CKC, wijst op het belang van een goede handhavingscommunicatie. Nu alle regio's zo'n beetje aan de gang zijn met fiscale surveillance, dringt de vraag zich op hoe we dit in 2010 landelijk kunnen ondersteunen met communicatie. Denk aan filmpjes op You Tube en regionale televisie om meer bekendheid te geven aan fiscale surveillance van de Belastingdienst.

### **Plannen voor 2010**

In 2010 zal Surf verder worden geprofessionaliseerd. Hierbij hoort ook Mobiel Surfen. In nauw overleg met het Domein Toezicht wordt de bestuurlijke informatie verbeterd en binnen de regio's wordt fiscale surveillance krachtiger gepositioneerd. Er vinden opnieuw intervisiebijeenkomsten plaats en indien nodig worden er aanvullende landelijke communicatiemiddelen ontwikkeld. Bovendien zal fiscale surveillance nog meer aansluiting zoeken bij de landelijke organisaties, waaronder LTO. Ook is het bedoeling dat de regio's jaarplannen invullen over de manier waarop zij met fiscale surveillance werken. Deze plannen worden in het voorjaar van 2010 verzameld en geanalyseerd, waarna terugkoppeling naar de regio's zal plaatsvinden. 'Hiermee beogen we dat fiscale surveillance met ingang van 2011 binnen alle regio's is ingebed', zegt *[naam]*. 'Het uitgangspunt is dat vanaf dat moment landelijke ondersteuning niet langer noodzakelijk is.'

**Bijlage IX Beoordelingsformulier**

**Naam student:** Farsana Enait  
**Opleiding:** Bedrijfseconomie  
**Studentnummer:** 20063349  
**Datum eindgesprek:**  
**Bedrijf:** Belastingdienst Haaglanden

| Criteria                             | Toelichting                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Deelcijfer (1–10) |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| 1. Onderzoeksvraag                   | <p>Er is een gedegen analyse gemaakt van de huidige en de gewenste situatie.</p> <p>Het probleem is helder geformuleerd.</p> <p>Het doel van het onderzoek is beschreven.</p> <p>Er is duidelijk geformuleerd op welke vraag een antwoord moet komen om het probleem te kunnen oplossen: de centrale onderzoeksvraag.</p> <p>De centrale onderzoeksvraag is geoperationaliseerd in deelvragen, waarbij de kernbegrippen uit de probleemanalyse herkenbaar zijn.</p> |                   |
| 2. Methodische aanpak                | De keuze voor de methodische aanpak is logisch en gemotiveerd; hierbij is gebruik gemaakt van (actuele) theorie.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                   |
| 3. Gebruik en verantwoording bronnen | <p>Er is gebruik gemaakt van boeken, actuele artikelen uit (internationale) vaktijdschriften en websites.</p> <p>De informatie is relevant voor de probleemstelling.</p> <p>De bronnen zijn betrouwbaar en verifieerbaar.</p> <p>De bronverwijzing is consistent en verifieerbaar.</p>                                                                                                                                                                              |                   |
| 4. Motivering gemaakte keuzes        | <p>Keuzes voor de gebruikte modellen en de keuzes voor de aanbevelingen zijn gemotiveerd.</p> <p>Er is sprake van creativiteit en originaliteit.</p> <p>Er is sprake van een eigen visie op het onderwerp.</p>                                                                                                                                                                                                                                                      |                   |

|                                           |                                                                                                                                                                                                             |  |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| 5. Onderzoeks-uitvoering                  | Er is sprake van een correcte gegevensverwerking en van een correcte weergave van de resultaten.<br><br>De resultaten geven antwoord op de deelvragen en daarmee op de onderzoeksvraag.                     |  |
| 6. Conclusies & aanbevelingen             | De conclusies zijn direct af te leiden van de resultaten.<br><br>De aanbevelingen sluiten direct aan bij de conclusies.                                                                                     |  |
| 7. Bruikbaarheid van het advies / product | Er is bij het advies of het product terdege rekening gehouden met de implementatie en de realiseerbaarheid.                                                                                                 |  |
| 8. Vormgeving & leesbaarheid scriptie     | De structuur is helder en inzichtelijk.<br><br>De lay-out is overzichtelijk, zakelijk en functioneel.<br><br>Het taalgebruik is correct, zakelijk en verzorgd.<br><br>De spelling is correct en consistent. |  |
| 9. Presentatie                            | De presentatie heeft een duidelijke structuur.<br><br>De presentatie is helder.                                                                                                                             |  |
| 10. Verdediging                           | Er wordt goed ingaan op vragen.                                                                                                                                                                             |  |
|                                           | <b>Totaal van de onderdelen (10-100)</b>                                                                                                                                                                    |  |

Eindcijfer (Totaal /10, in één decimaal):

Eerste examiner

Tweede examiner

Naam:

Naam:

