

> Retouradres

Tweede Kamer der Staten-Generaal  
Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal  
Postbus 20018  
2500 EA 's-Gravenhage  
Nederland

[www.rijksoverheid.nl](http://www.rijksoverheid.nl)

**Ons kenmerk**  
2018-0000176229

**Uw brief (kenmerk)**

**Bijlagen**  
1

Datum 17 oktober 2018  
Betreft Kamerbrief voortgang werving Belastingdienst

Geachte voorzitter,

In deze brief informeer ik u over de voortgang van de werving van nieuwe medewerkers voor de Belastingdienst. In de brief Beheerst vernieuwen heb ik geschetst dat de Belastingdienst in 2018 en de jaren daarna een grote wervingsinspanning moet leveren.<sup>1</sup> Hiertoe is een intensievere wervingsaanpak ingezet. De eerste resultaten hiervan zijn weliswaar nog pril, maar stemmen mij hoopvol voor de komende jaren. In de 21<sup>e</sup> Halfjaarsrapportage van de Belastingdienst schreef ik u dat een deel van de in 2018 open te stellen functies waarschijnlijk over zou lopen naar 2019. Dit blijkt het geval. Voor 2018 zullen de wervingsdoelen niet volledig worden gehaald. In deze brief informeer ik u over de stand van zaken van de werving.

## 1. Wervingsopgave

Tot 2016 was de Belastingdienst een organisatie met een langjarig laag personeelsverloop van iets minder dan 1.000 fte per jaar. Als gevolg van de vertrekregeling is er vanaf eind 2015 een extra uitstroombeweging op gang gekomen. Hierdoor is in 2016 en 2017 ruim 2.400 fte extra uitgestroomd. In de jaren tot en met 2020 zal nog eens ruim 2.600 fte extra uitstromen. Daarnaast is binnen een aantal dienstonderdelen een kwalitatieve mismatch ontstaan, zowel op schaalniveau als in de timing van de uitstroom.<sup>2</sup>

De Belastingdienst staat voor de uitdaging een beheerste vernieuwing te bewerkstelligen en tegelijkertijd te borgen dat medewerkers toegerust zijn voor de nieuwste manieren van toezicht op en interactie met burgers en bedrijven. Het vergt veel inspanning van de Belastingdienst om de benodigde medewerkers, waaronder fiscalisten, (register)accountants, data-analisten en ICT'ers te werven.

Begin 2018 had de Belastingdienst een achterstand in de werving.<sup>3</sup> De afgelopen maanden is de formatie over 2018 met 746 fte toegenomen van 27.853 fte naar

---

<sup>1</sup> Kamerstuk 31066 nr. 403.

<sup>2</sup> Kamerstuk 31066 nr. 403.

<sup>3</sup> Kamerstukken II 2017/18 31 066, nr. 401.

28.599 fte. Met de aanpak Beheerst Vernieuwen uit april 2018 is een noodzakelijke fasering aangebracht in de oorspronkelijke vernieuwingsagenda. Dit betekent dat de beoogde werkpakketreductie minder snel gaat dan aanvankelijk gedacht en tijdelijk meer capaciteit nodig is. Om die reden heb ik in april besloten incidenteel in totaal 100 miljoen euro te investeren van 2019 tot en met 2022 ten behoeve van de stabiliteit van de uitvoering. Deze investeringen zijn bedoeld voor meer capaciteit bij de dienstonderdelen. Daarmee is de wervingsopgave medio 2018 aanmerkelijk vergroot.

Ons kenmerk  
2018-0000176229

Eind september 2018 is de werkelijke bezetting 27.364 fte, een verschil van 1.235 fte met de huidige formatie van 28.599 fte. Voor 2019 staat een geleidelijke groei naar een formatie van 29.646 fte ultimo 2019 gepland. Dit betekent dat, gegeven de geraamde uitstroom van 2.000 fte, de komende vijftien maanden aanvullend 4.200 fte moeten instromen. Dit wordt toegelicht in tabel 3.

## **2. Nieuwe wervingsaanpak**

De Belastingdienst heeft sinds Beheerst Vernieuwen in april van dit jaar vol ingezet op een nieuwe en intensievere wervingsaanpak.

### **2.1 Wervingscapaciteit uitgebreid van 31 fte naar 76 fte**

Om de wervingsopgave te kunnen realiseren dient intern voldoende wervingscapaciteit beschikbaar te zijn. De Belastingdienst heeft een groot aantal nieuwe medewerkers voor het Employability Center, het eigen wervings- en selectiebureau, geworven. Daarmee is de wervings- en selectiecapaciteit in korte tijd meer dan verdubbeld van 31 fte naar 76 fte. In de komende maanden stromen de laatste nieuwe medewerkers in en is de benodigde capaciteit beschikbaar om de wervingsopgave te realiseren.

### **2.2 Versnelling en verbetering wervingsproces**

Behalve uitbreiding van de wervingscapaciteit heeft de Belastingdienst de afgelopen maanden veel aandacht besteed aan het verder verbeteren en versnellen van het wervingsproces. De invoering van de selectieboulevard is een van de maatregelen waarmee de Belastingdienst het wervingsproces heeft ingekort en verbeterd. Bij de selectieboulevards vinden alle gespreksronden op één dag plaats en ontvangen sollicitanten, indien geschikt, aan het einde van de dag meteen een aanbod voor een aanstelling. Daarnaast is gestart met onder meer de groepsgewijze werving en permanente openstelling van vacatures voor schaarse doelgroepen, te weten accountants, fiscalisten, data-analisten en ICT'ers. Met groepsgewijze werving zijn gelijktijdig voor een bepaald functieprofiel meerdere vacatures beschikbaar, waarbij in de planning rekening wordt gehouden met de wervingscapaciteit en de inzet van interne selecteurs. Het permanent openstellen van vacatures zorgt voor een continue aanvoer van potentieel nieuwe medewerkers voor de Belastingdienst.

Ook heeft de Belastingdienst externe recruiters aangetrokken voor de werving van bijzondere vacatures, zoals taxateurs en loonheffingsspecialisten.

Deze inspanningen leiden ertoe dat de doorlooptijd van de sollicitatieprocedure met een oorspronkelijke duur van zes tot acht maanden sterk verkort is naar één tot vier maanden. Uiteraard houdt de Belastingdienst hierbij vast aan de bestaande kwaliteitseisen van zowel de werving als van de nieuwe medewerkers.

Ons kenmerk  
2018-0000176229

### 2.3 Vergroting zichtbaarheid arbeidsmarkt

De Belastingdienst heeft de afgelopen maanden veel aandacht besteed aan het vergroten van de zichtbaarheid op de arbeidsmarkt. Daartoe worden diverse middelen en kanalen ingezet, uiteenlopend van stages, gastcolleges en deelname aan vakevents tot zogenoemde 'search engine optimization' via vacature- en netwerksites als Indeed, Nationale Vacaturebank en LinkedIn.

Zoekmachineoptimalisatie betreft het vergroten van de vindbaarheid van websites of internetpagina's door zoekmachines. De website werken.belastingdienst.nl is uitgebreid met verhalen van medewerkers van de Belastingdienst over hun werk. Met het oog op aantrekkelijk werkgeverschap heeft de Belastingdienst de afgelopen maanden Summercourses voor ICT'ers en een WerkWeek voor de schaarse doelgroepen georganiseerd. Ook heeft de Belastingdienst, in voorbereiding op de Brexit en de groeiopgave van de Douane, deelgenomen aan de WereldHavendagen. Rondom al deze initiatieven en activiteiten heeft de Belastingdienst gebruik gemaakt van een breed scala aan kanalen om kandidaten ook via (op maat gesneden) media te bereiken. In bijlage 1 is een aantal voorbeelden van deze arbeidsmarktcampagne opgenomen.

## 3 Resultaten werving

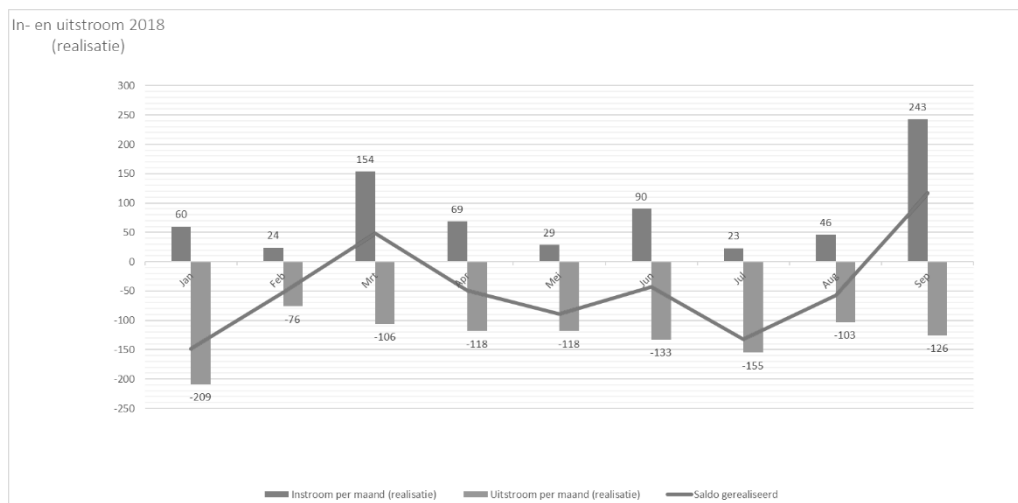
### 3.1 In- en uitstroom

In onderstaande tabel zijn de aantallen medewerkers opgenomen die tot en met september van dit jaar zijn ingestroomd en dus inmiddels werkzaam zijn bij de Belastingdienst. Dit is inclusief de werving voor de Brexit. Ook laat het de uitstroomcijfers tot en met september 2018 zien. Sinds Beheerst Vernieuwen is in september een voorzichtige trendbreuk zichtbaar: de instroom is hoger dan de uitstroom en zorgt voor een positief saldo van 117 fte (zie figuur 1).

Instroom- uitstroom	Jan	Feb	Mrt	Apr	Mei	Juni	Juli	Aug	Sep
Instroom per maand (realisatie)	60	24	154	69	29	90	23	46	243
uitstroom per maand (realisatie)	-209	-76	-106	-118	-118	-133	-155	-103	-126
Saldo gerealiseerd	-149	-52	48	-49	-89	-43	-132	-57	117

Tabel 1: Gerealiseerde *in- en uitstroom* Belastingdienst 2018 (in fte)

De ingestroomde 243 fte in september in bovenstaande tabel zijn tussen mei en augustus van dit jaar succesvol geselecteerd en geworven. De nieuwe medewerkers die geselecteerd zijn in augustus en september stromen pas later in. Dit heeft te maken met het feit dat er tussen het *aannemen* van nieuwe medewerkers en hun werkelijke *instroom* in de organisatie een tot vier maanden zit, bijvoorbeeld vanwege de opzegtermijn bij hun oude werkgever.



Figuur 1: Realisatie in- en uitstroom Belastingdienst april – september 2018 (in fte)

### 3.2 Eerste resultaten van de nieuwe wervingsaanpak

Om sneller inzicht te krijgen in de resultaten van de nieuwe wervingsaanpak houdt de Belastingdienst sinds juli centraal bij hoeveel nieuwe medewerkers via de selectieboulevard zijn aangenomen. Vanaf september gebeurt dit ook voor de reguliere werving, zoals uit tabel 2 blijkt. Hieruit blijkt dat in september 224 nieuwe medewerkers zijn aangenomen via de selectieboulevard en 110 tot 140 nieuwe medewerkers via de reguliere werving. Daarmee ligt het totale aantal aangenomen medewerkers in september rond de 350. Daarnaast zijn in september 132 stagiaires gestart. Deze stromen niet in, maar zijn wel potentiële medewerkers voor de toekomst.

	Juli	Augustus	September
Selectieboulevard	41	90	224
Reguliere werving	Niet beschikbaar	Niet beschikbaar	110-140*
Brexit	125	N.v.t. **	N.v.t. **
<b>Totaal</b>	<b>166</b>	<b>90</b>	<b>334-364</b>

Tabel 2: Aantal aangenomen medewerkers (juli – september 2018)

\* Het aantal aangenomen medewerkers in de reguliere werving wordt sinds september centraal vastgelegd. De kwaliteit van de registratie is nog niet volledig, vandaar een bandbreedte.

\*\* Voor Brexit werft de Belastingdienst in 2018 in 4 tranches. In deze tabel is de realisatie van de totale wervingsopgave voor de derde tranche van juli – september 2018 opgenomen bij juli.

#### Wervingsresultaten Brexit

De totale wervingsopgave bij de Douane in de voorbereiding op de Brexit telt 928 fte tot eind 2019. Het doel voor 2018 is 373 fte in te laten stromen, zodat deze in maart 2019 inzetbaar zijn. De douane slaagt er vooralsnog goed in nieuwe douaniers aan te trekken. De vacatures uit de eerste en tweede wervingsronde zijn grotendeels vervuld. In de derde ronde zijn er voldoende geïnteresseerden. Ook de respons op de vierde ronde, gestart in september, is positief.

### 3.3 Raming in- en uitstroom september 2018 tot december 2019

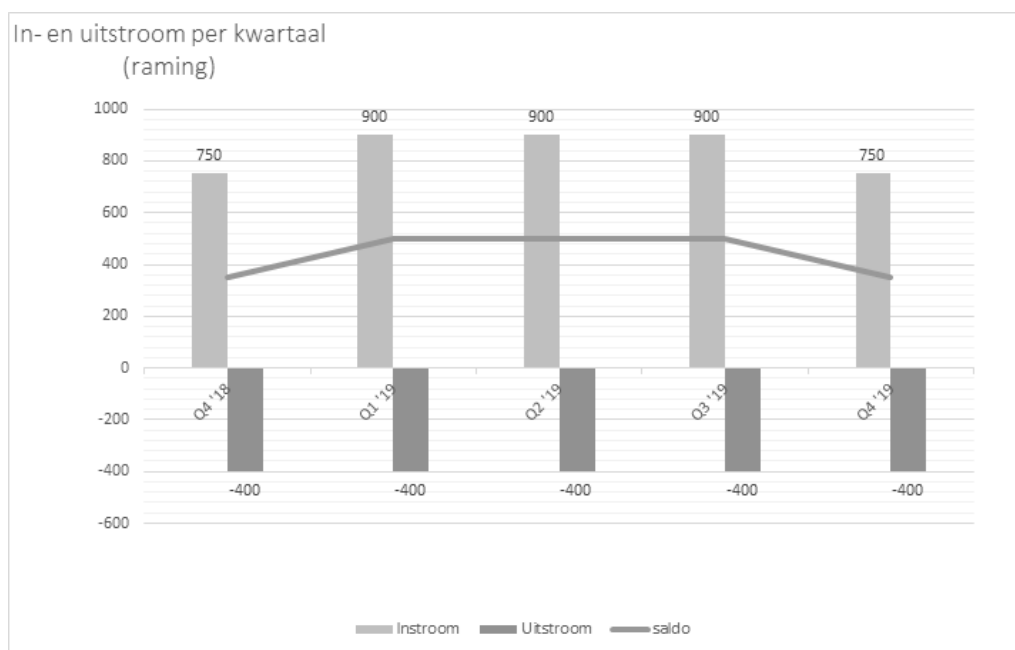
Op basis van de uitgebreide wervingscapaciteit, de eerste wervingsresultaten van de nieuwe aanpak en een arbeidsmarktanalyse naar schaarse doelgroepen heeft

de Belastingdienst de instroom voor het laatste kwartaal van 2018 en heel 2019 geraamd. Zoals uit tabel 3 blijkt, verwacht de Belastingdienst de laatste drie maanden van 2018 een instroom van ongeveer 750 fte en een uitstroom van zo'n 400 fte. De achterstand van 2018 kan dit jaar niet meer worden ingehaald. De verwachting is dat eind 2018 de bezetting tussen de 800 en 900 fte lager is dan de formatie.

In de eerste negen maanden van 2019 is de instroom geraamd op 900 fte per kwartaal. Het laatste kwartaal bouwt de instroom geleidelijk af naar 750 fte. Daartegenover ligt de uitstroom in 2019 op zo'n 400 fte per kwartaal. Er zal tot en met eind 2019 cumulatief 4.200 fte geworven moeten worden. Op basis van de huidige wervingsinspanning en de resultaten tot nu toe lijkt dit aantal haalbaar per eind 2019. In onderstaande tabel is dit per kwartaal uitgewerkt.

Raming per kwartaal	Q4 '18	Q1 '19	Q2 '19	Q3 '19	Q4 '19	Totaal
Uitstroom	-400	-400	-400	-400	-400	-2.000
Instroom	750	900	900	900	750	4.200
Saldo	350	500	500	500	350	2.200

Tabel 3: Raming instroom en uitstroom Belastingdienst Q4 2018 t/m Q4 2019 (in fte)



Figuur 2: Raming in- en uitstroom Belastingdienst Q4 2018 t/m Q4 2019 (in fte)

In bovenstaande ramingen is uitgegaan van een natuurlijk verloop van 3%. De uitstroom voortkomend uit de vertrekregeling staat vast. De uitstroom die niet gerelateerd is aan de vertrekregeling en de uitstroom van gepensioneerden is echter moeilijker te voorzien. De Belastingdienst monitort de uitstroom om de wervingsopgave indien nodig aan te passen.

#### 4 Consequenties van de in- en uitstroom voor de organisatie

Ons kenmerk  
2018-0000176229

Het is voor de Belastingdienst belangrijk om over voldoende eigen personeel te beschikken om de dienstverlening, de heffing, het toezicht en de inning van belastingen en de uitkering van toeslagen te borgen. Zoals ik schreef in mijn brief over Beheerst Vernieuwen zijn de personele gevolgen van de huidige uitstroom in combinatie met het vertragen van werkpakketreductie overal terug te vinden. De tekorten zijn verdeeld over vrijwel alle dienstonderdelen en het grootst bij Midden en Kleinbedrijf, Particulieren en Centrale Administratieve Processen. Om personele tekorten op te vangen kan tijdelijk gebruik gemaakt worden van uitzendkrachten, zoals bij Particulieren en Centrale Administratieve Processen momenteel gebeurt, of externe inhuur, waar de directie Informatievoorziening gebruik van maakt. Daarnaast is het mogelijk om keuzes te maken in het toezicht of om externe partijen in te zetten. Het streven is uiteraard om te blijven voldoen aan de prestatie-indicatoren zoals geformuleerd in de begroting.

De intensivering van de werving leidt daarnaast tot een grotere instroom van medewerkers. Dit heeft consequenties voor (de processen van) andere onderdelen van de organisatie. Het gaat hierbij om de 'onboarding'<sup>4</sup> van nieuwe medewerkers en het vermogen om nieuwe kennis en medewerkers in de organisatie op te nemen (absorptievermogen) van de dienstonderdelen.

#### Tot slot

De realisatie van de wervingsopgave is in de eerste plaats afhankelijk van de inzet van de Belastingdienst. De afgelopen maanden heeft de Belastingdienst daarom de wervingscapaciteit gemaximaliseerd, het wervingsproces geoptimaliseerd en de zichtbaarheid op de arbeidsmarkt vergroot. De Belastingdienst zal ook de komende tijd prioriteit blijven geven aan het realiseren van de wervingsopgave. Met zo'n 350 aangenomen nieuwe medewerkers in september ben ik tevreden over de eerste resultaten en voorzichtig hoopvol over de doorvertaling daarvan naar de komende periode.

Het succes van de werving is mede afhankelijk van de werkelijke uitstroom, de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de beschikbaarheid van voldoende gemotiveerde en gekwalificeerde werkzoekenden. Volgens de Spanningsmeter Arbeidsmarkt van het Centraal Bureau van de Statistiek loopt de spanning op de arbeidsmarkt sinds het tweede kwartaal 2014 op en is deze spanning in het tweede kwartaal 2018 verder toegenomen.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Met 'onboarding' wordt het proces bedoeld vanaf het moment dat een medewerker ja heeft gezegd tegen een nieuwe baan en dus nog voordat deze formeel in dienst treedt.

<sup>5</sup> <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisatie/2017/07/spanningsmeter-arbeidsmarkt>

Over de voortgang van de realisatie van de wervingsopgave zal ik u via de reguliere rapportagemomenten informeren, of indien daar aanleiding toe is middels een separate brief. Indien tussentijds blijkt dat de realisatie van de werving met de nieuwe wervingsaanpak beduidend achterblijft bij de huidige ramingen, dan zal ik bezien of aanvullende maatregelen nodig zijn.

**Ons kenmerk**  
2018-0000176229

Hoogachtend,  
de staatssecretaris van Financiën,

Menno Snel