

Duaal Leertraject

Belastingdienst

“Hoe kan een duaal leertraject aantrekkelijk gemaakt worden voor Young Professionals”



D.J.M.A. Muijters
Januari 2013, Heerlen

Duaal Leertraject

Belastingdienst

“Hoe kan een duaal leertraject aantrekkelijk gemaakt worden voor Young Professionals”



Afstudeerscriptie

Naam:	D.J.M.A. Muijters
Studentnummer:	2052374
Opleiding:	People and Business Management Zuyd Hogeschool Faculteit HEAO, Sittard - voltijd
Stageperiode:	3 september 2012 – 18 januari 2013
Datum van publicatie:	januari 2013, Heerlen
Naam van de organisatie:	Belastingdienst
Adres van de organisatie:	Kloosterweg 22, Heerlen
Bedrijfsmentor:	T. Buis
Docentbegeleider:	R. Heine

Voorwoord

Als student van de opleiding People and Business Management, heb ik de afstudeeropdracht gekregen om een duaal-leertraject binnen de Belastingdienst aantrekkelijk te maken voor Young Professionals.

Om een antwoord op deze vraag te krijgen heb ik onderzoek gedaan naar de wensen en behoeften van deze doelgroep en de mogelijkheden die de Belastingdienst aanbiedt. Ook is er een schets gemaakt voor de inrichting van dit duaal-leertraject.

Ik vond het een interessante opdracht, omdat ik veel dingen van de doelgroep herkende in mijzelf, en heb gedurende twintig weken met plezier aan dit rapport gewerkt.

Graag wil ik de heer T. Buis bedanken voor de begeleiding en adviezen tijdens mijn stage bij de Belastingdienst.

Ook wil ik graag de heren T. Crombach en R. Ritzen bedanken voor het opstellen en verwerken van de enquêtes in SPSS en M. Parfant voor het vertalen van het onderzoek van PriceWaterhouseCoopers.

Heerlen, 18-01-2013

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	3
1. Probleemcontext: Inleiding	7
1.1 Organisatiebeschrijving	7
1.2 Probleemherkenning	8
1.3 Duaal leertraject	8
1.3.1 Duale opleidingen in het MBO.....	9
1.3.2 Duale opleidingen in het HBO.....	9
1.3.3 Duale opleidingen in het WO.....	9
2. Probleemstelling	10
2.1. Managementprobleem	10
2.2 Researchprobleem	10
2.3 Researchdoelen.....	10
3. Informatiebronnen	11
3.1 Bronnen van secundaire data	11
3.2 Bronnen van primaire data	11
4. Onderzoeksopzet.....	13
4.1 Deskresearch	13
4.2 Fieldresearch	13
4.3 Tijdsplanning	13
5. Onderzoeksverantwoording.....	15
5.1 Deskresearch	15
5.2 Fieldresearch	15
6. Doelgroepanalyse.....	18
6.1 Wie is de doelgroep	18
6.2 Het individu is belangrijk geworden	18
6.3 Wat zijn de kenmerken van de doelgroep	18
6.4 Wat wil de doelgroep bereiken in het leven/ centrale waarden	20
6.5 Wat wil de doelgroep niet	21
6.6 Generatiekloof	21
6.7 Wat verwacht de doelgroep van de werkgever	21

6.8 Communiceren met de doelgroep	22
6.9 Media	23
7. Interne analyse van de Belastingdienst	24
7.1 Sterke punten van Belastingdienst m.b.t. het aantrekkelijk zijn voor Young Professionals	24
7.2 Verbeterpunten voor Belastingdienst m.b.t. het aantrekkelijk worden voor Young Professionals	27
8. Enquête resultaten per opleiding	28
8.1 Accountancy	28
8.2 Bedrijfseconomie	29
8.3 Fiscaal Recht	30
8.4 Vergelijking tussen de drie opleidingen	33
9. Indeling duaal-leertraject	35
10. Voor- en nadelen van het duaal-leertraject voor betrokken partijen	38
10.1 De Belastingdienst	38
10.2 Onderwijsinstellingen	39
10.3 Young Professionals	41
11. Financiering	44
11.1 Kosten voor de Belastingdienst	44
11.1.1 Vergoeding/Loon	44
11.1.2 Premies werknemersverzekeringen	44
11.1.4 Overige personeelskosten	45
11.2 Inkomsten en uitgaven voor de Young Professional	47
12. Onderwijsarbeidsovereenkomst	48
12.1. Wat is een onderwijsarbeidsovereenkomst	48
12.2 Voordeel onderwijsarbeidsovereenkomst voor werkgever	48
13. Conclusies	49
13.1 De doelgroep	49
13.2 Interne analyse Belastingdienst	49
13.3 Enquêtes	50
13.3.1 Accountancy	50
13.3.2 Bedrijfseconomie	51
13.3.3 Fiscaal Recht	51
13.3.4 Indeling duaal-leertraject	53
13.4 Voor-en nadelen van een duaal leertraject	56

13.5 Financiering van het duaal-leertraject.....	58
13.6 Onderwijsarbeidsovereenkomst	59
14. Aanbevelingen.....	60
Literatuur.....	64
Bijlagen.....	68

Figuur 1. Organigram Belastingdienst

Als visie heeft de Belastingdienst om een eenvoudige dienst te zijn, waarbij de focus ligt bij burgers en bedrijven. Dit willen ze bereiken door te digitaliseren en te standaardiseren. Ook wil de Belastingdienst een aanspreekbare dienst zijn door uit te gaan van gerechtvaardigd vertrouwen en aan te sluiten bij de belastingplichtigen. Voor de goedwillende belastingplichtigen wil de Belastingdienst een open en laagdrempelige organisatie zijn. Door middel van goede voorlichting, laagdrempelige aangiftefaciliteiten, horizontaal toezicht en vooroverleg, wordt de belastingplichtige zoveel mogelijk in de gelegenheid gesteld aan zijn verplichtingen te voldoen.

De Belastingdienst wil als een van de grootste werkgevers van Nederland nu en ook straks een aantrekkelijke werkgever zijn. Een organisatie waar werknemers leuk werk kunnen doen, een belangrijke maatschappelijke bijdrage kunnen leveren en de mogelijkheid krijgen om zich te ontwikkelen.³

De gehele interne analyse van de Belastingdienst is te vinden in bijlage I.

1.2 Probleemherkenning

De komende jaren zal er een verandering in de bevolkingssamenstelling gaan plaatsvinden. Het aantal ouderen in de samenleving zal sterk gaan toenemen. Ook binnen de Belastingdienst zal dit te merken zijn, de gemiddelde leeftijd van de werknemers binnen de Belastingdienst ligt op dit moment tussen de 50 en 55 jaar.⁴ Er zullen dus steeds meer werknemers met pensioen gaan en de Belastingdienst verlaten. Het is belangrijk dat de kennis, die verdwijnt binnen de Belastingdienst, weer wordt aangevuld met kennis van Young Professionals, aangezien er anders binnen enkele jaren een kennistekort zal ontstaan binnen de organisatie. De Belastingdienst heeft echter al jaren geen Young Professionals meer geworven in verband met bezuinigingen, en zal dus weer onder de aandacht moeten worden gebracht bij deze doelgroep. Een manier om de aandacht van de Young Professionals te trekken is het aanbieden van een duaal-leertraject, waarbij de Young Professional al in een vroeg stadium aangetrokken kan worden door de Belastingdienst.

1.3 Duaal leertraject

De overgang van school naar werk wordt steeds minder op een vast moment gemaakt. Tegenwoordig vindt het steeds vaker geleidelijk plaats, waarbij gedurende een bepaalde periode leren en werken worden gecombineerd.⁵ Het duaal-leertraject is één van de mogelijkheden om leren en werken te combineren gedurende een bepaalde periode. Hieronder zal kort worden toegelicht wat een duaal-leertraject inhoudt.

Bij het volgen van een opleiding kan de student uit drie studievormen kiezen, namelijk een voltijd opleiding, een deeltijd opleiding of een duale opleiding.

De verschillende studievormen verschillen in drie aspecten van elkaar, namelijk:

- De leeftijd van de student;
- De verdeling van het aantal uren tussen theorie en de beroepspraktijk;
- De verwevenheid van het werk met de studie.⁶

Bij een duale opleiding worden werken en leren met elkaar gecombineerd. De studiebelasting van de theorie en de praktijk samen komt overeen met een voltijd opleiding. De gehele tijd leert de student, zowel in de praktijk als op de onderwijsinstelling.

³ Strategisch Personeelsplan Belastingdienst 2015

⁴ Strategisch Personeelsplan Belastingdienst 2015.

⁵ Bronneman, R. (2006). *Duaal als ideaal? Leren en werken in het beroeps- en hoger onderwijs*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

⁶ Duaal. <http://www.carrieretijger.nl/opleiding/ho/varianten/duaal>. Geraadpleegd op 16-11-2012

Het verschil met een deeltijd opleiding is, dat, bij een deeltijd opleiding de meeste studenten al een baan hebben of een aantal jaar werkervaring. De theorielessen worden op een of twee avonden in de week gevolgd, naast een (fulltime)baan.⁷

Duale opleidingen worden zowel in het MBO, HBO als Wetenschappelijk Onderwijs aangeboden.

1.3.1 Duale opleidingen in het MBO

Duale leertrajecten worden al veel gebruikt in het middelbaar beroepsonderwijs, te kennen als de beroepsbegeleidende leerweg (bbl). Jongeren volgen hierbij een opleiding, die voornamelijk in de praktijk wordt gegeven. Meestal werken zij vier dagen per week in de beroepspraktijk en volgen zij één dag per week theorielessen op school. De theorielessen en de praktijk sluiten hierbij goed op elkaar aan.⁸

1.3.2 Duale opleidingen in het HBO

In het begin van de jaren 90 zijn er diverse initiatieven genomen om duaal leren via experimenten te stimuleren. Eerst werden duale opleidingen vooral door MKB-Nederland gepropageerd. Het doel van de MBK-organisaties was om de economische positie te versterken door meer afgestudeerden vanuit het HBO in dienst te nemen. Aan het eind van de jaren 90 toonden ook grote bedrijven uit de financiële sector interesse in de duale leertrajecten in het hoger beroepsonderwijs.

Bij een duale opleiding in het hoger onderwijs wordt onderwijs afgewisseld met beroepspraktijk. Soms begint de student al na het eerste studiejaar in de beroepspraktijk, maar het is ook mogelijk om dat pas na het tweede of derde jaar te doen.⁹

1.3.3 Duale opleidingen in het WO

In het wetenschappelijk onderwijs is het duaal-leertraject minder bekend. In 1998 is het idee geïntroduceerd om studenten in de laatste fase van de studie via duaal leren in aanraking te brengen met de beroepspraktijk. Voor de meeste studenten was het duaal leren vooral een verzwarende van de studie, waardoor er weinig interesse voor was.

Sinds 2001 vormt het duaal leren een leerroute binnen het wetenschappelijk onderwijs. In Nederland kan de duale leerroute na het eerste jaar van de academische studie worden gekozen. Toch is er nog steeds niet veel belangstelling voor deze manier van leren, aangezien het nog steeds een extra belasting vormt en de meeste studenten gemakkelijk een baan kunnen vinden zonder duale toevoeging.¹⁰

⁷ Deeltijd. <http://www.carrieretijger.nl/opleiding/ho/varianten/deeltijd>. Geraadpleegd op 16-11-2012

⁸ Bronneman, R. (2006). *Duaal als ideaal? Leren en werken in het beroeps- en hoger onderwijs*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

⁹ Bronneman, R. (2006). *Duaal als ideaal? Leren en werken in het beroeps- en hoger onderwijs*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

¹⁰ Bronneman, R. (2006). *Duaal als ideaal? Leren en werken in het beroeps- en hoger onderwijs*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

2. Probleemstelling

In dit hoofdstuk zullen het managementprobleem, het researchprobleem en de researchdoelen beschreven worden, die in dit rapport nader zullen worden uitgewerkt.

2.1. Managementprobleem

De centrale vraag die in dit rapport zal worden beantwoordt is:

Op welke wijze moet een duaal leertraject binnen de Belastingdienst gestalte krijgen opdat het volgen ervan aantrekkelijk is voor Young Professionals van de opleidingen Accountancy, Bedrijfseconomie en Fiscaal Recht (HBO)

2.2 Researchprobleem

Welke vorm(en)/inrichting(en) van duale leertrajecten sluit(en) nauw aan bij de wensen en behoeften van Young Professionals, die én een financieel-economische opleiding én een baan bij de Belastingdienst ambiëren.

2.3 Researchdoelen

De centrale vraag zal beantwoord worden met behulp van een aantal researchdoelen:

1. Wat houdt een duaal-leertraject in?
2. De doelgroep (Young Professionals) tot wie de Belastingdienst zich wil gaan richten: hoe denken zij, wat zijn hun wensen en behoeften met betrekking tot een aantrekkelijke werkgever en wat zoeken zij vooral niet in een werkgever?
3. Wat biedt de Belastingdienst op dit moment aan wat aantrekkelijk is voor de Young Professionals?
4. Wat kan de Belastingdienst verbeteren om aantrekkelijker te worden voor de Young Professionals?
5. Wat zoeken studenten van de opleidingen Accountancy, Bedrijfseconomie en Fiscaal Recht in een werkgever en studie inrichting?
6. Hoe kan een duaal-leertraject worden ingericht op basis van de wensen en behoeften van de studenten van de opleidingen Accountancy, Bedrijfseconomie en Fiscaal Recht?
7. Wat zijn de voor-en nadelen van een duaal-leertraject voor de Belastingdienst, de onderwijsinstelling en de Young Professionals?
8. Wat zal het aannemen van de Young Professionals financieel van de Belastingdienst vragen en wat vraagt en biedt het duaal-leertraject van/aan de Young Professional?
9. Welke juridische overeenkomst moet de Belastingdienst met de Young Professional sluiten voor een duaal-leertraject?

3. Informatiebronnen

In dit hoofdstuk zullen de informatiebronnen worden benoemd, zowel primair als secundair, die bij het tot stand komen van dit rapport gebruikt zijn.

3.1 Bronnen van secundaire data

Onder secundaire data vallen de gegevens die al eerder door iemand anders zijn verzameld of voor andere doeleinden zijn verkregen dan het huidig onderzoek. Hierbij is gebruik gemaakt van het Internet, literatuur en handboeken.

Literatuur

- Groen, I. (2012). *Generatie Einstein. Slimmer, sneller en volwassener*. Hilversum: A.W. Bruna Lev.
- Doelen, A. (2006). *Organiseren & Managen. Het 7S-model toegepast*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Keuning, D. (2007). *Grondslagen van het management*. Wolters- Noordhoff.
- Bronneman, R. (2006). *Duaal als ideaal? Leren en werken in het beroeps- en hoger onderwijs*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Sayer, J. (2012). *Lean for Dummies*. Pearson Lifestyle.

Handboeken

- Samenvatting Middellangetermijnplan Belastingregio's 2011-2015
- Strategisch Personeelsplan Belastingdienst 2015
- Sociaal Jaarverslag
- Werken bij de Belastingdienst – uw rechten en plichten in 2011

3.2 Bronnen van primaire data

Onder primaire data vallen de gegevens die voor dit onderzoek ontwikkeld en verzameld zijn. Als primaire data is er een onderzoek uitgevoerd onder de doelgroep waar de Belastingdienst zich op zal gaan richten. De doelgroep waarop de Belastingdienst zich zal gaan richten met betrekking tot het aantrekken voor een duaal-leertraject, zullen Young Professionals zijn. Onder Young Professionals worden studenten uit het derde of vierde leerjaar verstaan van een HBO opleiding.

De enquêtes zijn afgenomen onder studenten van de opleidingen Accountancy, Bedrijfseconomie en Fiscaal Recht van de onderwijsinstellingen Zuyd Hogeschool te Sittard en Fontys Hogeschool te Eindhoven. Deze enquête is in oktober afgenomen bij de betreffende onderwijsinstellingen en in totaal zijn er 182 respondenten.

Onderwijsinstelling	Opleiding	Totaal aantal studenten	Aantal respondenten
Zuyd Hogeschool	Accountancy	122	79
Zuyd Hogeschool	Bedrijfseconomie	189	60
Fontys	Fiscaal Recht	95	43
Totaal		406	182

Figuur 2. Aantal respondenten enquêtes

4. Onderzoeksopzet

4.1 Deskresearch

Voor dit onderzoek is er deskresearch gedaan, door middel van een literatuuronderzoek. Allereerst is er een onderzoek gedaan naar de doelgroep, de Young Professionals, waar de Belastingdienst zich op gaat richten. Dit onderzoek is gedaan met behulp van literatuur: *Generatie Einstein. Slimmer, sneller en volwassener* van I. Groen. Ook is het onderzoek van PriceWaterhouseCoopers gebruikt, waar de wensen en behoeften van 4364 jonge professionals uit 75 landen in kaart zijn gebracht. Deze groep jongeren wordt ook wel de 'millennials' genoemd. Bij het onderzoek naar de doelgroep is gekeken naar wie de doelgroep precies is, wat zijn de kenmerken van deze doelgroep, wat wil de doelgroep bereiken, wat wil de doelgroep niet, wat verwacht de doelgroep van de werkgever en hoe kan men communiceren met deze doelgroep. Vervolgens is er deskresearch gedaan naar de voor- en nadelen van een duaal leertraject voor alle betrokken partijen: De Belastingdienst, de onderwijsinstellingen en de Young Professionals. Dit deskresearch is gedaan met behulp van literatuur: *Duaal als ideaal? Leren en werken in het beroeps- en hoger onderwijs* van R. Bronneman. Hierna is gekeken naar de kosten voor de Belastingdienst met betrekking tot de financiering van het aanstellen van Young Professionals voor het duaal-leertraject en welke overeenkomst er moet worden gesloten met deze Young Professionals. Bij het onderzoek naar deze vragen is vooral gebruik gemaakt van internetbronnen.

4.2 Fieldresearch

Voor dit onderzoek is er ook field-research gedaan. Er is gekozen voor een kwantitatief onderzoek met behulp van een enquête, omdat hiermee het doel om de respons zo hoog mogelijk te maken het best zou kunnen worden behaald. In de enquête zijn vragen gesteld over de persoonsgegevens, de toekomstige werkgever, Social Media, opleiding, ontwikkeling en praktijkinvulling.

De enquêtes zijn afgenomen bij studenten van de opleidingen:

- Accountancy te Sittard;
- Bedrijfseconomie te Sittard;
- Fiscaal Recht te Eindhoven.

Voor deze opleidingen is gekozen, omdat zij de doelgroep vormen voor de toekomstige instroom binnen de Belastingdienst. In totaal zijn er 182 enquêtes afgenomen bij de drie opleidingen.

4.3 Tijdsplanning

In onderstaande tijdsplanning zijn de verschillende research activiteiten in chronologische volgorde opgenomen.

Week 1 + 2	3 september 2012 - 16 september 2012		Plan van aanpak afstudeeronderzoek
Week 3 t/m 15	17 september 2012 – 16 december 2012	Week 4 t/m 7:	Deskresearch: Interne analyse Belastingdienst
		Week 8:	Deskresearch: Doelgroepanalyse (Generatie Einstein en PWC-onderzoek)
		Week 9 + 10:	Deskresearch: Voor- en nadelen van het duaal-leertraject voor de drie betrokken

		Week 11 + 12:	partijen (Duaal als ideaal) Fieldresearch: Enquêtes afnemen Fieldresearch: Enquêtes analyseren
		Week 13 + 14:	Deskresearch: Financiering van het duaal- leertraject Deskresearch: Onderwijsarbeidsovereenkomst
		Week 15:	Conclusies en aanbevelingen
Week 16	21 december 2012		Concept versie afstudeeronderzoek inleveren
Week 17 t/m 19	24 december 2012 – 13 januari 2013		Feedback aanpassen
Week 20	21 januari 2013		Definitieve versie afstudeeronderzoek inleveren

Figuur 3. Tijdsplanning researchactiviteiten

5. Onderzoeksverantwoording

5.1 Deskresearch

De literatuur die is gebruikt voor deskresearch naar de doelgroep, schetst een geïdealiseerd beeld. Het boek Generatie Einstein van I. Groen geeft aan hoe de gemiddelde Young Professional denkt over bepaalde zaken. Het boek is gebaseerd op meningen van Young Professionals. Het is dus niet zo dat deze literatuur op elke Young Professional van toepassing is.

Met het onderzoek van PriceWaterhouseCoopers kunnen veel uitspraken uit Generatie Einstein onderbouwd worden, aangezien hier veel dezelfde uitkomsten uit komen. Ook dit onderzoek is gebaseerd op meningen en zal dus niet op iedere Young Professional van toepassing zijn.

Beide literatuur zijn recent verschenen, waardoor zij een beeld vormen, dat up-to-date is, van de doelgroep. Ook is beide literatuur vooral geschreven voor bedrijven, aangezien wordt beschreven hoe bedrijven het beste kunnen anticiperen op de jongere generatie. De literatuur zal dus met een korreltje zout moeten worden genomen, aangezien het niet verzekerd dat elke Young Professional op deze manier het effectiefst te benaderen is.

5.2 Fieldresearch

De enquêtes zijn afgenomen op Zuyd Hogeschool en Fontys Hogeschool. Tijdens lesuren zijn de enquêtes uitgedeeld door de leraren. Hierdoor had iedere student de tijd om het in te vullen en was de respons hoog.

Steekproefomvang

Er zijn in totaal drie afzonderlijke steekproeven uitgevoerd, namelijk binnen de opleiding Accountancy, Bedrijfseconomie en Fiscaal Recht. Deze steekproeven zijn binnen een eindige populatie uitgevoerd, aangezien het totale aantal studenten per opleiding bekend is.

De totale populatie studenten per opleiding, van leerjaar drie en leerjaar vier is in onderstaande tabel weergegeven:

Onderwijsinstelling	Opleiding	Totaal aantal studenten	Aantal respondenten
Zuyd Hogeschool	Accountancy	122	79
Zuyd Hogeschool	Bedrijfseconomie	189	60
Fontys	Fiscaal Recht	95	43
Totaal		406	182

Figuur 4. Aantal respondenten enquêtes

Om te berekenen hoeveel respondenten minimaal per opleiding de enquête moeten invullen om een betrouwbaar beeld te krijgen, kan onderstaande formule worden gebruikt:

$$\text{Steekproefomvang: } n \geq \frac{N \times Z^2 \times p(1-p)}{Z^2 \times p(1-p) + (N-1) \times E^2}$$

n = het aantal benodigde respondenten, deze wordt altijd naar boven afgerond.

z = de excentriciteit : 1,96 (bij 95% betrouwbaarheid)

N = de grootte van de populatie.

p = de kans dat iemand een bepaald antwoord geeft (in de meeste gevallen 50%).

E = error: onnauwkeurigheid. Er is in dit geval gekozen voor een foutmarge van 5%.

De excentriciteit geeft aan tussen welke uitersten de werkelijke waarde waarschijnlijk zal liggen. Dit interval zegt iets over welke waardes verwacht worden als een experiment meerdere keren herhaald zou worden. Een veel gekozen interval is 95% ($z = 1,96$).

Ook een onnauwkeurigheid (E) vaststellen is belangrijk. Deze geeft de grootte van de fout aan die toegelaten wordt.

Voor de opleiding Accountancy komt het minimaal aantal respondenten, om een betrouwbaar beeld te krijgen, uit op 93.

Steekproefomvang:

$$n \geq \frac{122 \times 1,96^2 \times 0,5(1 - 0,5)}{1,96^2 \times 0,5(1 - 0,5) + (122 - 1) \times 0,05^2} = 92,778 \approx 93 \text{ respondenten}$$

Voor de opleiding Bedrijfseconomie komt het minimaal aantal respondenten, om een betrouwbaar beeld te krijgen, uit op 127.

Steekproefomvang:

$$n \geq \frac{189 \times 1,96^2 \times 0,5(1 - 0,5)}{1,96^2 \times 0,5(1 - 0,5) + (189 - 1) \times 0,05^2} = 126,898 \approx 127 \text{ respondenten}$$

Voor de opleiding Fiscaal Recht komt het minimaal aantal respondenten, om een betrouwbaar beeld te krijgen, uit op 77.

$$\text{Steekproefomvang: } n \geq \frac{95 \times 1,96^2 \times 0,5(1 - 0,5)}{1,96^2 \times 0,5(1 - 0,5) + (95 - 1) \times 0,05^2} = 76,324 \approx 77 \text{ respondenten}$$

Betrouwbaarheid/onnauwkeurigheid¹¹

Het werkelijk aantal respondenten is niet gelijk aan het minimaal benodigde aantal respondenten dat nodig is voor een betrouwbaarheidsniveau van 95%.

De onnauwkeurigheid (E) voor de opleiding Accountancy is 6,57% ($E = 0,0657$) bij een betrouwbaarheid van 95% ($z = 1,96$).

$$n > \frac{122 \times 1,96^2 \times 0,5(1 - 0,5)}{1,96^2 \times 0,5(1 - 0,5) + (122 - 1) \times (0,0657)^2} = 79 \text{ respondenten}$$

De onnauwkeurigheid (E) voor de opleiding Bedrijfseconomie is 10,48% ($E = 0,1048$) bij een betrouwbaarheid van 95% ($z = 1,96$).

$$n > \frac{189 \times 1,96^2 \times 0,5(1 - 0,5)}{1,96^2 \times 0,5(1 - 0,5) + (189 - 1) \times (0,1048)^2} = 60 \text{ respondenten}$$

De onnauwkeurigheid (E) voor de opleiding Fiscaal Recht is 11,12% ($E = 0,1112$) bij een betrouwbaarheid van 95% ($z = 1,96$).

$$n > \frac{95 \times 1,96^2 \times 0,5(1 - 0,5)}{1,96^2 \times 0,5(1 - 0,5) + (95 - 1) \times (0,1112)^2} = 43 \text{ respondenten}$$

¹¹ Steekproef. <http://www.journalinks.be/steekproef/>. Geraadpleegd op 14-01-2013

De onnauwkeurigheid voor alle drie de opleidingen is vrij hoog, aangezien het minimaal aantal benodigde respondenten bij alle opleidingen niet is behaald. Deze onnauwkeurigheid geeft aan in hoeverre de uitkomsten afwijken ten opzichte van de werkelijkheid.

Verloop

Bij enkele vragen uit de enquête is aangegeven dat er meer dan één keuzemogelijkheid mag worden gegeven. Bij de vragen waar dit niet bij staat genoteerd, werd maar één antwoord verwacht. Echter hebben toch de nodige studenten bij deze vragen meerdere keuzes aangevinkt. Er is gekozen om deze enquêtes toch mee te nemen in het onderzoek, omdat anders de respons een stuk lager zou zijn. In de tabellen in bijlage V is het dus mogelijk dat het totale aantal boven 100% uitkomt.

6. Doelgroepanalyse

De kenmerken van de doelgroep, de Young Professionals, waar de Belastingdienst zich op zal gaan richten, zullen in dit hoofdstuk worden beschreven aan de hand van de literatuur 'Generatie Einstein: slimmer, sneller en volwassener' van I. Groen. Deze literatuur zal worden onderbouwd met het onderzoek van PriceWaterhouseCoopers: 'millennials'.

De volledige onderzoeksresultaten van PriceWaterhouseCoopers zijn in bijlage II. te vinden.

6.1 Wie is de doelgroep

Generatie Einstein is geboren in het laatste decennium van de vorige eeuw, tussen 1990 en 2000. De jongeren en jongvolwassenen van 12 tot 22 jaar. Dit is de doelgroep die de Belastingdienst Heerlen wil bereiken met het aanbieden van een duaal-leertraject. Een deel van deze jongeren zal op dit moment een hbo-studie volgen en komt over een aantal jaren op de arbeidsmarkt terecht. De doelgroep 'millennials' is breder en omvat de jongeren die tussen 1980 en 2000 geboren zijn. Generatie Einstein valt dus binnen deze doelgroep.¹²

Het is belangrijk, dat de Belastingdienst op de wensen en behoeften van deze generatie inspeelt, en hiervoor zal de Belastingdienst een aantal zaken moeten aanpassen.

6.2 Het individu is belangrijk geworden

Volgens I. Groen is Generatie Einstein een diverse groep, die niet als één doelgroep gezien kan worden. Generatie Einstein is van mening, dat er dan geen oog is voor de veelzijdigheid van deze generatie, het individu is belangrijker geworden.

Het is belangrijk, dat de Belastingdienst de Young Professionals voor zich wint, gezien het te verwachten gat op de arbeidsmarkt. Jongeren zijn namelijk nog in hun beïnvloedbare jaren, waarin normen en waarden nog kunnen worden aangeleerd die binnen het bedrijf worden gehanteerd.¹³

6.3 Wat zijn de kenmerken van de doelgroep

Volgens I. Groen is Generatie Einstein goed aangepast aan de eisen, die tegenwoordig aan hen worden gesteld. Zij hebben een aantal gemeenschappelijke kenmerken, zoals mysterie, verwondering en intuïtie, die wezenlijk waren voor de wetenschapper Einstein. Andere kenmerken, waarover Generatie Einstein volgens bovenstaande literatuur beschikt zullen hieronder puntsgewijs worden opgesomd.

Generatie Einstein is:

- Sociaal;
- Maatschappelijk betrokken;
- Functioneel;
- Trouw;
- Op zoek naar intimiteit;
- Zakelijk;
- Mediasmart;
- Divers (en houden van diversiteit);
- Zelfbewust;
- Vol zelfvertrouwen;
- Empathisch;
- Creatief;
- Samenwerkend.¹⁴

¹² Millennials at work. Reshaping the workplace. (2011). Onderzoek PwC. http://www.pwc.nl/nl_NL/nl/forms/download/millennials-op-het-werk.jhtml?processed=true. Geraadpleegd op 19-11-2012.

¹³ Groen, I. (2012). *Generatie Einstein. Slimmer, sneller en volwassener*. Hilversum: A.W. Bruna Lev.

¹⁴ Groen, I. (2012). *Generatie Einstein. Slimmer, sneller en volwassener*. Hilversum: A.W. Bruna Lev.

6.4 Wat wil de doelgroep bereiken in het leven/ centrale waarden

Generatie Einstein wil het volgende bereiken in het leven:

- Authenticiteit: Generatie Einstein wil zichzelf zijn, ergens voor staan en zal duidelijk een mening hebben. Dit verwachten zij ook van hun omgeving.
- Respect: Generatie Einstein streeft naar respect voor het eigen kunnen.
- Zelfontplooiing: Jezelf zijn en worden is het voornaamste streven onder de jongeren. Een baan en opleiding moeten ook aan dat doel voldoen.
- Samen: Met zijn allen weet je meer dan alleen.
- Gezelligheid.
- Geluk.¹⁵

Het onderzoek onder 'millennials' van PriceWaterhouseCoopers bevestigt het beeld over een aantal centrale waarden van Generatie Einstein.

Millennials willen ook graag erkend worden voor hun werk en dat hun moeite en tijd wordt gewaardeerd. Ook vinden zij het belangrijk dat zij blijven leren en aan hun persoonlijke ontwikkeling werken.

Piramide van Maslow



Figuur 5. Piramide van Maslow ¹⁶

De Piramide van Maslow laat zien waar de drijfveren en motivaties van een individu vandaan komen. De eerste vier behoeften gaan over het opheffen van tekortkomingen en de vijfde behoefte over groei en ontwikkeling. Ambities worden in de eerste vier lagen gevormd.

Bij Generatie Einstein staat zelfontplooiing hoog in het vaandel. Jongeren maken graag deel uit van een bedrijf waarin zij kunnen leren en groeien en gelukkig worden door te ontdekken wie zij zijn. Generatie Einstein heeft als doel zichzelf beter te leren kennen en te accepteren, zowel de sterke als de minder sterke punten. Uit het onderzoek onder 'millennials' komt ook naar voren dat zelfontplooiing erg belangrijk is, zij willen blijven leren en snel groeien binnen een organisatie. Daarnaast hechten zij veel waarde aan hun eigen persoonlijke behoeften.¹⁷¹⁸

¹⁵ Groen, I. (2012). *Generatie Einstein. Slimmer, sneller en volwassener*. Hilversum: A.W. Bruna Lev.

¹⁶ Piramide van Maslow. <http://www.google.nl/imgres?imgurl=http://hetnieuwewerkenblog.nl/wp-content/uploads/Piramide-van-Maslow.png&imgrefurl=http://hetnieuwewerkenblog.nl/ho-zit-het-met-de-sociale-cohesie-uw-organisatie/piramide-van-maslow> Geraadpleegd op 19-11-2012.

¹⁷ Millennials at work. Reshaping the workplace. (2011). Onderzoek PwC. http://www.pwc.nl/nl_NL/nl/forms/download/millennials-op-het-werk.jhtml?processed=true. Geraadpleegd op 19-11-2012.

¹⁸ Groen, I. (2012). *Generatie Einstein. Slimmer, sneller en volwassener*. Hilversum: A.W. Bruna Lev.

6.5 Wat wil de doelgroep niet

De volgende zaken zoekt Generatie Einstein niet in een toekomstige werkgever:

- Procedurele en bureaucratisch georganiseerde instellingen.
- Dat de vorm en procedure waarin oplossingen dienen te worden gegoten het belangrijkste is, in plaats van het thema en onderwerp met mogelijke oplossingen.
- Onoverzichtelijke websites en brochures: informatie moet snel en handig te vinden zijn anders hoeft het niet meer. Jongeren verwachten dat elk bedrijf een duidelijke, overzichtelijke website heeft, waarop alles van die organisatie te vinden is. De naam van de website moet ook gewoon de naam van het bedrijf zijn, waardoor het gemakkelijk te vinden is. Eerlijke, nuttige en zinvolle informatie via de website is belangrijk.¹⁹

Ook de 'millennials' hebben een aantal zaken die zij niet zoeken in een toekomstige werkgever:

- Oncomfortabele, onoverzichtelijke bedrijfsstructuren en massa informatie;
- Tegengewerkt worden door verouderde systemen;
- Sociale bedrijfswaarden, die niet aansluiten bij die van henzelf;
- Werkzaam zijn in speciale sectoren.

Generatie Einstein en de 'millennials' geven allebei aan dat hun voorkeur niet uitgaat naar een bureaucratische organisatie. Ook massa informatie wordt niet op prijs gesteld; op websites en brochures moet niet teveel informatie staan en hetgeen wat nodig is moet snel kunnen worden gevonden.

6.6 Generatiekloof

Tussen Generatie Einstein en de oudere generatie heerst veel onbegrip naar elkaar toe volgens I. Groen. De oudere generatie is van mening dat Generatie Einstein een gebrek heeft aan motivatie, een te relaxte houding heeft over werk en brutaal gedrag vertoont.

Door dit onbegrip zijn er verkeerde verwachtingen naar elkaar toe ontstaan van hoe het werkt op de werkvloer. De werkgever wil zijn nieuwe werknemers op dezelfde manier opleiden zoals dat vroeger bij hem zelf is gebeurd, maar tijden zijn veranderd.

Ook de 'millennials' ervaren dat de oudere werknemer zich niet goed kan inleven in de jonge generatie en er wordt nog veel gebruik gemaakt van verouderde systemen. De oudere werknemers ervaren de persoonlijke drive van de jonge generatie als intimiderend.²⁰

Onbegrip, gebrek aan communicatie en andere waarden zijn dus valkuilen met betrekking tot de samenwerking tussen jongeren en de werkgever. Organisatiestructuren zullen aangepast moeten worden aan de manier waarop jongeren werken, om zo de organisatie aantrekkelijk te maken. De 'millennials' zien het aanbieden van mentor programma's als een oplossing voor het verkleinen van de kloof tussen de jonge professionals en de oudere werknemers. Ook duidelijke regels en trainingen met betrekking tot de houding binnen de organisatie en naar elkaar toe zouden kunnen helpen om de kloof te verkleinen.²¹

6.7 Wat verwacht de doelgroep van de werkgever

Jongeren hebben over het algemeen een andere mening dan de meeste werkgevers over hoe zij willen werken, waar zij willen werken en welk werk zij willen doen. Voor jongeren staat het werk niet

¹⁹ Groen, I. (2012). *Generatie Einstein. Slimmer, sneller en volwassener*. Hilversum: A.W. Bruna Lev.

²⁰ Millennials at work. Reshaping the workplace. (2011). Onderzoek PwC. http://www.pwc.nl/nl_NL/nl/forms/download/millennials-op-het-werk.jhtml?processed=true. Geraadpleegd op 19-11-2012.

²¹ Millennials at work. Reshaping the workplace. (2011). Onderzoek PwC. http://www.pwc.nl/nl_NL/nl/forms/download/millennials-op-het-werk.jhtml?processed=true. Geraadpleegd op 19-11-2012.

meer op nummer één. De redenen waarom jongeren werken, verschillen per soort baan. Voor veel jongeren is onafhankelijkheid de belangrijkste reden om een betaalde baan te hebben, maar ook leuke collega's, er iets van leren en plezier in het werk hebben zijn belangrijke motieven.

De ideale baan volgens Generatie Einstein:

- Doen waar je goed in bent en wat je leuk vindt;
- Leuke collega's;
- Geen verhuizing noodzakelijk;
- Maximale reistijd van huis tot werk is een halfuur;
- Goed salaris;
- Goede arbeidsvoorwaarden;
- Laptop, mobiele telefoon en eventueel een auto bij veel reizen voor het werk;
- Persoonlijke aandacht voor de werknemer;
- Een loyaal bedrijf, waar iedere werknemer zich onderdeel voelt van het bedrijf (wij-gevoel);
- Een bedrijf met een sterke eigen identiteit of visie;
- Er wordt gestuurd op resultaat en niet op proces;
- Respect naar de jonge werknemer toe en dat hij serieus genomen wordt;

Bovenstaande zaken vormen de randvoorwaarden voor een baan volgens Generatie Einstein.²²

De millennials sluiten hier op aan met betrekking tot een aantal zaken. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat er zes punten zijn die een werkgever aantrekkelijk maken volgens de 'millennials', namelijk:

- Goede carrièremogelijkheden;
- Goede secundaire voorwaarden;
- Flexibel kunnen werken;
- Goede opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden;
- Mogelijkheden om internationale ervaring op te doen;
- Een concurrerend salaris.²³

Deze zes punten zullen in hoofdstuk 7 worden gebruikt als basis voor het analyseren van de interne organisatie van de Belastingdienst.

Alleen het punt om internationale ervaring op te doen wordt niet bevestigd door Generatie Einstein.

6.8 Communiceren met de doelgroep

De maatschappij van tegenwoordig is een 24/7- informatiemaatschappij. Dankzij deze maatschappij is de manier waarop jongeren met informatie omgaan veranderd en halen zij hun kennis op andere manieren binnen.

Om goed te kunnen communiceren met Generatie Einstein zal de Belastingdienst eerlijk, open en transparant moeten zijn, waardoor het vertrouwen bij deze generatie terug gewonnen kan worden. Ook is het belangrijk om de jongeren niet als doelgroep te behandelen maar als individu met eigen wensen en behoeften.²⁴

²² Groen, I. (2012). *Generatie Einstein. Slimmer, sneller en volwassener*. Hilversum: A.W. Bruna Lev.

²³ Millennials at work. Reshaping the workplace. (2011). Onderzoek PwC. http://www.pwc.nl/nl_NL/nl/forms/download/millennials-op-het-werk.jhtml?processed=true. Geraadpleegd op 19-11-2012.

²⁴ Groen, I. (2012). *Generatie Einstein. Slimmer, sneller en volwassener*. Hilversum: A.W. Bruna Lev.

6.9 Media

Generatie Einstein bekijkt volgens I. Groen middelen en media vanuit een emotioneel oogpunt. Jongeren kiezen hun eigen media en middelen, en als organisatie zijnde zal bij het kiezen van een strategie rekening moeten worden gehouden met deze emotionele betekenis. De essentie van de boodschap zal centraal moeten staan in plaats van het middel of mediumtype zelf. Er is dus geen typisch jongeren middel of medium.

Het idee bestaat, dat reclame nodig is om de aandacht te krijgen voor je bedrijf, maar door de reclame-overkill wordt veel reclame niet eens meer gezien door de jongeren. Aandacht krijg je als bedrijf alleen als je relevant bent en de boodschap, inhoud en het medium kloppen.

Veel gebruikte media is: Tv, radio, mobiele telefonie, dagbladen en tijdschriften, podcasts, games, internet en schoolboards.

- Podcasts worden steeds populairder. Dit zijn programma's waarop je je kunt abonneren en die je vervolgens op je iPod of mobiel kunt beluisteren. Een laatste ontwikkeling op de podcastmarkt is het beschikbaar maken van educatief materiaal.
- Games worden steeds vaker ingezet voor training- en leerdoeleinden. Simulatiesystemen worden vaak gebruikt voor trainingen van verschillende scenario's. Gamen wordt ook al jaren gezien als een heel interessant medium voor advertenties en marketing.
- Internet is het favoriete medium, echter jongeren maken maar van een klein deel van Internet gebruik, vooral plekken die al bekend zijn of waar iets positiefs over bekend is worden bezocht. Door dit middel hebben jongeren een uniek machtsmiddel in handen gekregen. Meningingen over bedrijven worden snel verspreid via bijvoorbeeld Facebook of Weblogs.
- Schoolboards zijn reclameposters binnen de schoolomgeving, die commercieel worden uitgebaat.²⁵

²⁵ Groen, I. (2012). *Generatie Einstein. Slimmer, sneller en volwassener*. Hilversum: A.W. Bruna Lev.

7. Interne analyse van de Belastingdienst

Uit het onderzoek van PriceWaterhouseCoopers (PWC), dat onder 4364 jonge professionals uit 75 landen is uitgevoerd, is naar voren gekomen dat een werkgever aantrekkelijk is voor Young Professionals als zij de volgende mogelijkheden aanbieden:

1. Goede carrière mogelijkheden;
2. Goede secundaire voorwaarden;
3. Flexibel kunnen werken;
4. Goede opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden;
5. Mogelijkheden om internationale ervaring op te doen;
6. Een concurrerend salaris.²⁶

De Belastingdienst biedt een aantal van bovenstaande aantrekkelijke mogelijkheden al aan op dit moment.

Echter is ook uit het onderzoek van PWC naar voren gekomen wat Young Professionals niet aantrekkelijk vinden in een organisatie, namelijk:

- Oncomfortabele, onoverzichtelijke houterige bedrijfsstructuren en massa informatie;
- Tegengewerkt worden door verouderde systemen;
- Dat de sociale bedrijfswaarden niet aansluiten bij die van henzelf;
- Werkzaam zijn in speciale sectoren (bank- en kapitaalmarkt).

In dit hoofdstuk zijn de mogelijkheden opgenomen die de Belastingdienst al aanbiedt. Vervolgens zijn de punten beschreven die volgens de millennials niet aantrekkelijk zijn aan een werkgever. Zowel de sterke punten als de verbeterpunten zijn aangevuld met bevindingen die uit de interne analyse zijn gekomen en mogelijk een aanvulling kunnen vormen op de uitkomsten van het onderzoek van PriceWaterhouseCoopers.

De gehele interne analyse van de Belastingdienst, die in kaart is gebracht met behulp van het 7s model, is te vinden in bijlage I.

7.1 Sterke punten van Belastingdienst m.b.t. het aantrekkelijk zijn voor Young Professionals

Goede carrière mogelijkheden

De Belastingdienst zal de Young Professional carrière mogelijkheden aanbieden. Het overstappen naar een andere functie wordt gestimuleerd door de Belastingdienst. Vooral de horizontale mobiliteit wordt bevorderd, zodat de werknemers met verschillende werkzaamheden binnen de Belastingdienst kennis kunnen maken. Maar ook de verticale mobiliteit wordt gestimuleerd, waardoor de werknemer met betrekking tot een bepaald vakgebied meer de diepte in kan gaan door middel van het volgen van een opleiding of cursus.

Ook is het mogelijk om bij een ander ministerie te gaan werken, in een andere plaats, op een andere afdeling, in een andere functie. De werknemer hoeft dan niet eerst ontslagen te worden om vervolgens weer aangenomen te worden.²⁷

Goede secundaire voorwaarden

Enkele secundaire voorwaarden, die gunstig zullen zijn voor de Young Professional, zijn hieronder opgesomd:

Extra beloning

²⁶ PwC onderzoek. <http://overhetnieuwewerken.nl/dossiers/bind-en-boeien/nieuws/jongeren-hechten-aan-werkprivabalans>. Geraadpleegd op 10-10-2012.

²⁷ Werken bij de Belastingdienst – Uw rechten en plichten in 2011. http://werken.belastingdienst.nl/userfiles/file/rechten_plichten2011.pdf. Geraadpleegd op 8-10-2012

Binnen de Belastingdienst zijn er extra beloningen te behalen die buiten het salaris vallen. De Young Professional kan voor deze extra beloning in aanmerking komen als hij meer dan in voldoende mate presteert.

Arbeidsvoorwaardensysteem

De Young Professional kan zijn eigen arbeidsvoorwaardenpakket samen stellen bij de Belastingdienst. Een aantal van de arbeidsvoorwaarden staan vast en een aantal andere kunnen zelf gekozen worden, zoals een opleiding of studie, een OV kaart of uitbetaling van vakantiedagen.

Reiskostenvergoeding

De Young Professional kan in aanmerking komen voor een reiskostenvergoeding voor het openbaar vervoer, auto of fiets.

Compensatie uren

De Belastingdienst biedt de Young Professional de mogelijkheid aan om compensatie uren op te bouwen. Bij een 40-urige werkweek, en een contract voor 36 uur, worden er per week vier compensatie uren opgebouwd. Deze compensatie uren kunnen op een later tijdstip worden opgenomen.

Verlof en vrije dagen

De Young Professional heeft bij een volledige arbeidsduur recht op 165,6 uur vakantie per jaar. Hierbij komen ook nog de compensatie-uren die de Professional heeft opgebouwd.

Verlofuren	165,6 én een aantal feestdagen (ongeveer 5 weken)
Compensatie uren	52 x 4 uur = 208 uur (ongeveer 5 weken)

De Young Professional komt dus al snel op ongeveer tien weken verlof per jaar uit (bij een 40-urige werkweek). Als de Young Professional een deel van de vakantie-uren wil laten uitbetalen is dat ook mogelijk mits hij dit op tijd aankaart.

PAS-regeling

Bij 57 jaar of ouder kan de Young Professional gebruik maken van de PAS-regeling. De werknemer kan dan minder gaan werken als stimulans om te blijven werken. Ook komt de werknemer in aanmerking voor een ouderenbonus en doorwerkbonus vanaf 62 jaar.²⁸

○ Flexibel kunnen werken

Het flexibel werken wordt steeds belangrijker, de Belastingdienst heeft hiervoor “Het Nieuwe Werken” geïntroduceerd. De Young Professional zal hierdoor flexibeler en efficiënter kunnen werken: informatie is overal beschikbaar (digitale werkruimte Belastingdienst) en de Young Professional kan werken waar hij wil en is niet meer tijd- of plaats afhankelijk.²⁹

○ Goede opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden

De Belastingdienst besteedt veel aandacht aan de persoonlijke en vakgerichte ontwikkeling van zijn werknemers. Hier kunnen de Young Professionals ook gebruik van maken. Opleidingen, die nodig zijn voor de uitvoering van een bepaalde functie, zullen door de leidinggevende worden aangedragen en zullen volledig bekostigd worden door de Belastingdienst. De Young Professional kan echter ook zelf het initiatief nemen om een opleiding te gaan volgen naast zijn werk. Deze opleiding zal worden

²⁸ Werken bij de Belastingdienst – Uw rechten en plichten in 2011.

http://werken.belastingdienst.nl/userfiles/file/rechten_plichten2011.pdf. Geraadpleegd op 8-10-2012

²⁹ Werken bij de Belastingdienst – Uw rechten en plichten in 2011.

http://werken.belastingdienst.nl/userfiles/file/rechten_plichten2011.pdf. Geraadpleegd op 8-10-2012

vergoed door de Belastingdienst als de opleiding bijdraagt aan de vastgelegde loopbaanafspraken van de Young Professional.

Enkele opleidingen, die op dit moment worden aangeboden door de Belastingdienst zijn: accountancy, fiscale economie en bestuurskunde.

Tijdens de jaarlijkse voortgangs- en beoordelingsgesprekken zal de persoonlijke ontwikkeling van de werknemer aan bod komen. Hierbij zullen competenties centraal staan. Opgedane ervaring en behaalde competenties kunnen worden omgezet in een algemeen erkend diploma.³⁰

- Mogelijkheden om internationale ervaring op te doen

Binnen de Belastingdienst worden er geen mogelijkheden aangeboden om internationaal ervaring op te doen. Het Belastingrecht is specifiek gericht op Nederland.

- Een concurrerend salaris

De Belastingdienst richt zich voornamelijk op het werven van Young Professionals met een HBO niveau. De Young Professionals van een HBO opleiding zullen beginnen in een startfunctie in de F-categorie. Onder deze functie vallen fiscalisten op HBO niveau. Het beginsalaris voor deze Young Professional zal €2396,62 zijn en kan doorgroeien tot een bedrag van €4380,72.

De Young Professional zal één salarisschaal lager beginnen dan de salarisschaal die bij zijn functie hoort, aangezien de werknemer zich eerst nog zal moeten inwerken in de betreffende functie. Zolang het maximum van de salarisschaal niet is bereikt, zal de Young Professional jaarlijks in aanmerking komen voor een salarisverhoging. Ook heeft de Young Professional recht op een vakantie uitkering, die 8% bedraagt van het bruto jaarsalaris, en een eindejaarsuitkering van 8,3% van het jaarsalaris.³¹

Het startsalaris voor de Young Professionals kan als gemiddeld worden gezien ten opzichte van andere bedrijven. Volgens de “Salariskompas” ligt het startsalaris van een belastingconsulent rond de €2.500,- bruto, en na vijf jaar werkervaring rond de €2900,- bruto per maand.³² Volgens de “Monitor jonge fiscalisten” is het gemiddelde netto maandsalaris van net afgestudeerde fiscalisten €2050.³³ Het startsalaris dat de Young Professionals bij de Belastingdienst zullen krijgen is dus gemiddeld.

Aanvulling op bovenstaande sterke punten van de Belastingdienst is het volgende:

- Cultuur binnen de Belastingdienst

Uit het Levensfasebewust Preventief Medewerker Onderzoek is naar voren gekomen, dat de werknemers de cultuur binnen de Belastingdienst als prettig ervaren. De werknemers geven aan veel sociale steun te ontvangen van collega's en leidinggevendenden. Ook de rol van de leidinggevende wordt als positief ervaren. Werknemers voelen zich gewaardeerd en gesteund door hun leidinggevende. Generatie Einstein vindt het volgens I. Groen belangrijk om leuke collega's te hebben, zich onderdeel te voelen van het bedrijf, en dat de Young Professional respect krijgt en serieus genomen wordt. Cultuur binnen een organisatie is dus ook een belangrijk aspect voor de doelgroep waar de Belastingdienst zich op richt.³⁴

³⁰ Werken bij de Belastingdienst – Uw rechten en plichten in 2011.

http://werken.belastingdienst.nl/userfiles/file/rechten_plichten2011.pdf. Geraadpleegd op 8-10-2012

³¹ Werken bij de Belastingdienst – Uw rechten en plichten in 2011.

http://werken.belastingdienst.nl/userfiles/file/rechten_plichten2011.pdf. Geraadpleegd op 8-10-2012

³² Salariskompas. <http://www.intermediar.nl/testen-tools/salariskompas>. Geraadpleegd op 8-12-2012.

³³ Monitor Jonge Fiscalisten. www.nob.net/system/files/Monitor+jonge+fiscalisten+2010.pdf. Geraadpleegd op 8-12-2012.

³⁴ Levensfasebewust Preventief Medewerker Onderzoek – Belastingdienst Limburg Buitenland Rapport.

7.2 Verbeterpunten voor Belastingdienst m.b.t. het aantrekkelijk worden voor Young Professionals

○ Oncomfortabele, onoverzichtelijke bedrijfsstructuren en massa informatie:

De Belastingdienst valt onder het Ministerie van Financiën en is op te delen in vijftientig onderdelen, zoals de dertien Belastingregio's, vier Douaneregio's, Toeslagen, FIOD, Belastingtelefoon en vijf centra met verscheidene taken. Deze veelheid aan onderdelen zorgt ervoor dat de bedrijfsstructuur vrij complex is.

Ook met betrekking tot de vele informatie die de Belastingdienst naar buiten brengt kunnen zij het een en ander verbeteren. Young Professionals moeten bijvoorbeeld goed zoeken om een vacature of contactgegevens te vinden om bij de Belastingdienst te kunnen solliciteren. Sites als www.belastingdienst.nl en www.werkenvoornederland.nl kunnen worden gebruikt, maar door de vele informatie en doorverwijzingen naar andere sites wordt het vinden van benodigde informatie lastig.³⁵

○ Tegengewerkt worden door verouderde systemen:

Bij de Belastingdienst wordt vaker met verouderde systemen gewerkt, die ervoor kunnen zorgen dat Young Professionals gedemotiveerd raken om hiermee te werken. Het systeem voor bijvoorbeeld de autorisatie van nieuwe werknemers zal geoptimaliseerd moeten worden. Inloggegevens laten lang op zich wachten waardoor een Young Professional geen gebruik kan maken van de benodigde gegevens.

○ Dat de sociale bedrijfswaarden niet aansluiten bij die van henzelf:

Binnen de Belastingdienst zijn drie basiswaarden die belangrijk zijn, namelijk geloofwaardigheid, verantwoordelijkheid en zorgvuldigheid. Deze basiswaarden bepalen voor een deel de cultuur binnen de Belastingdienst. Aangezien de gemiddelde leeftijd op dit moment binnen de Belastingdienst boven de 50 jaar ligt, zal er een cultuurs kloof ontstaan tussen de oudere werknemers en de Young Professionals. De Belastingdienst heeft de laatste jaren niet veel gedaan aan externe personeelswerving, waardoor de bedrijfswaarden de Young Professionals niet direct zullen aanspreken. De Belastingdienst zal bedrijfswaarden moeten gaan hanteren die de Young Professionals aanspreken en die ervoor zorgen dat de Belastingdienst zich onderscheidt van andere bedrijven.³⁶

○ Werkzaam zijn in speciale sectoren (bank- en kapitaalmarkt).

De Belastingdienst valt niet onder een speciale sector, zoals de bank- en kapitaalmarkt.

Aanvulling op bovenstaande verbeterpunten van de Belastingdienst is het volgende:

○ Imago

Millennials geven aan dat de bedrijfsreputatie van de organisatie waar zij gaan werken ook van belang is. Aan de hand van de uiting van de Belastingdienst zullen Young Professionals zich een beeld van de organisatie vormen. Imago geeft aan hoe anderen de organisatie beoordelen. Het imago van de Belastingdienst moet in overeenstemming zijn met de identiteit van de Belastingdienst. Deze basiswaarden van de Belastingdienst kunnen het imago versterken. Aangezien deze basiswaarden

³⁵ Organisatie. http://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/standaard_functies/prive/organisatie/belastingdienst
Geraadpleegd op 10-10-2012

³⁶ Basiswaarden. http://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/standaard_functies/prive/organisatie/basiswaarden/.
Geraadpleegd op 19-10-2012

niet meer aansluiten bij de generatie die de Belastingdienst nu als doelgroep heeft gesteld, is de kans groot dat het imago onder de Young Professionals ook als stoffig en ouderwets overkomt.³⁷

8. Enquête resultaten per opleiding

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van het fieldresearch, dat is uitgevoerd met behulp van het afnemen van enquêtes, worden benoemd. De resultaten zijn opgedeeld per opleiding: Accountancy, Bedrijfseconomie en Fiscaal Recht. De onderbouwing van de vragen is te vinden in bijlage III, de volledige enquête is te vinden in bijlage IV, de en de tabellen van de enquête-uitkomsten in bijlage V.

8.1 Accountancy

Bij de opleiding Accountancy op Zuyd Hogeschool te Sittard zijn 79 enquêtes afgenomen onder derde en vierde jaars studenten.

Regio

Bij de vraag in welke regio de student Accountancy het liefst werkzaam zou willen zijn, springt Zuid-Limburg er met 70,1% uit.

Voorkeuren

Bij de vraag waar de student Accountancy het meest waarde aan hecht binnen een organisatie zijn zes aspecten op een vijf puntsschaal getoetst.

1. Baanzekerheid;
2. Doorgroei;
3. Zekerheid;
4. Samenwerking;
5. Salaris;
6. Flexibele tijden.

Baanzekerheid scoort een gemiddelde van 4,29, doorgroeimogelijkheden 4,24 en zekerheid 4,15. Dit zijn de drie aspecten, die het hoogst scoren bij de studenten van Accountancy.

Vinden van werkgever

Aan de student Accountancy is de vraag voorgelegd op welke manier zij hun toekomstige werkgever denken het snelst te gaan vinden. Bij deze vraag mochten maximaal drie mogelijkheden worden aangekruist. Zelf contact opnemen met de werkgever scoort het hoogste met 61,8%, de tweede manier die het meest gebruikt wordt, is via de website van de werkgever (50%), gevolgd door vacaturebank/uitzendbureau (38,2%).

Vervolg op de opleiding

Na de afronding van de opleiding Accountancy wil een groot deel van de studenten nog een universitaire opleiding gaan volgen. Ook veel interesse is voor een Post HBO opleiding, solliciteren en een traineeship. Een andere HBO studie is niet in trek bij de studenten van Accountancy.

Gewenste invulling praktijkperiode

Bij de vraag over wat de student Accountancy onder de gewenste praktijkinvulling verstaat, is een onderscheid gemaakt tussen de duur, de indeling, het bedrijf en de studie indeling tijdens de praktijkperiode.

Duur praktijkperiode

³⁷ Keuning, D. (2007). *Grondslagen van het management*. Wolters- Noordhoff.

Bij de duur komt naar voren dat de student Accountancy het meest interesse heeft om vanaf leerjaar drie, twee maal twintig weken mee te werken binnen een bedrijf, vijf dagen per week. Er zal dan in leerjaar drie één praktijkperiode plaats vinden van twintig weken, en in leerjaar vier zal een afstudeer-praktijkperiode plaats vinden van twintig weken. Tussen de twee perioden praktijk zullen er minoren worden gevolgd op de onderwijsinstelling. 18,2% van de ondervraagde studenten Accountancy zou interesse hebben in het concept van een duaal-leertraject: vanaf leerjaar 1 een combinatie van werken en school, waarvan ieder jaar de praktijk meer wordt opgebouwd in tegenstelling tot het onderwijs op de onderwijsinstelling.

Indeling praktijkperiode

De voorkeur met betrekking tot de indeling van de praktijkperiode gaat tussen “50 % meewerken in het bedrijf en 50% werken aan de opdracht vanuit de onderwijsinstelling” en de optie “alleen mee werken in het bedrijf”. Alleen werken aan een opdracht heeft zeer weinig interesse (1,3%).

Bedrijf

Qua bedrijf waar de student de praktijkperiode zal volgen, gaat de voorkeur uit naar gedurende de hele periode binnen één bedrijf en op meerdere afdelingen praktijkervaring op te doen (55,8%).

Studie indeling

Bij de studie indeling gaat de voorkeur uit naar de minoren laten aansluiten op de werkzaamheden binnen het bedrijf (45,2%)

8.2 Bedrijfseconomie

Bij de opleiding Bedrijfseconomie op Zuyd Hogeschool te Sittard zijn 60 enquêtes afgenomen onder derde en vierde jaars studenten.

Regio

Bij de vraag in welke regio de student Bedrijfseconomie het liefst werkzaam zou willen zijn, geeft 53,6% van de ondervraagden de voorkeur aan Zuid-Limburg.

Voorkeuren

Bij de vraag waar de student Bedrijfseconomie het meest waarde aan hecht binnen een organisatie zijn zes aspecten op een vijf puntsschaal getoetst.

1. Doorgroei;
2. Baanzekerheid;
3. Salaris;
4. Zekerheid;
5. Samenwerking;
6. Flexibele tijden.

Doorgroeimogelijkheden scoort een 4,25, baanzekerheid 4,2 en salaris 4,0. Dit zijn de drie aspecten die het hoogst scoren bij de studenten van Bedrijfseconomie.

Vinden van werkgever

De studenten van Bedrijfseconomie denken hun toekomstige werkgever het snelst te kunnen vinden via een vacaturebank/uitzendbureau (56,7%) of door zelf contact op te nemen met de werkgever (56,7%). Daarna is via advertenties in bladen en kranten (36,7%) een populaire manier om de toekomstige werkgever het snelst te vinden.

Vervolg op de opleiding

Na de afronding van de opleiding Bedrijfseconomie, wil het grootste gedeelte van de studenten gaan solliciteren voor een baan. Een ander groot gedeelte van de studenten wil nog een universitaire opleiding gaan volgen. Een post HBO en een traineeship zijn minder in trek, en een andere HBO studie helemaal niet.

Gewenste invulling praktijkperiode

Bij de vraag over wat de student Accountancy onder de gewenste praktijkinvulling verstaat, is een onderscheid gemaakt tussen de duur, de indeling, het bedrijf en de studie indeling tijdens de praktijkperiode.

Duur praktijkperiode

Qua duur geeft de student Bedrijfseconomie de voorkeur aan twee maal twintig weken mee te werken in de praktijk, vijf dagen in de week (67,2%).

Indeling praktijkperiode

De voorkeur van de studenten gaat voor 56,9% uit naar "50 % meewerken in het bedrijf en 50% werken aan de opdracht vanuit de onderwijsinstelling". 37,9% van de ondervraagden geeft aan het liefst alleen maar te willen meewerken in het bedrijf. Een klein gedeelte (5,2%) wil tijdens de praktijkperiode het liefst alleen werken aan de opdracht vanuit de onderwijsinstelling.

Bedrijf

Met betrekking tot het bedrijf gaat de voorkeur van de studenten Bedrijfseconomie voor 66,7% uit naar de keuze om gedurende de hele periode binnen één bedrijf praktijkervaring op te doen, maar wel op meerdere verschillende afdelingen.

Studie indeling

45,8% van de ondervraagden van de opleiding Bedrijfseconomie geeft de voorkeur aan het zelf samenstellen van het vakkenpakket binnen de minoren.

8.3 Fiscaal Recht

Bij de opleiding Fiscaal Recht op Fontys Hogeschool te Eindhoven zijn 43 enquêtes afgenomen onder derde en vierde jaars studenten.

Regio

De student van de opleiding Fiscaal Recht wil het liefst werkzaam zijn in de regio Oost-Brabant (48,8%). Slechts 23,3% zou in Zuid-Limburg werkzaam willen zijn. Dit kan worden verklaard, omdat de opleiding in Eindhoven wordt gevolgd door de studenten.

Voorkeuren

Bij de vraag waar de student Fiscaal Recht het meest waarde aan hecht binnen een organisatie zijn zes aspecten op een vijf puntsschaal getoetst.

1. Baanzekerheid;
2. Zekerheid;
3. Doorgroei;
4. Salaris;
5. Samenwerking;
6. Flexibele tijden.

Baanzekerheid scoort een gemiddelde van 4,29, zekerheid 4,17 en doorgroeimogelijkheden 4,07. Dit zijn de drie aspecten, die het hoogst scoren bij de studenten van Fiscaal Recht.

Vinden van werkgever

Studenten van de opleiding Fiscaal Recht denken hun toekomstige werkgever het snelst te gaan vinden door zelf contact op te nemen met het bedrijf (58,1%), een andere populaire manier is via de website van de werkgever (53,5%) en via een vacaturebank of uitzendbureau volgt hierna met 46,5%.

Vervolg op de opleiding

Na de afronding van de opleiding Fiscaal Recht, willen de studenten nog een universitaire opleiding gaan doen of gaan solliciteren. Een traineeship is minder in trek en een Post HBO en een andere HBO studie bijna helemaal niet.

Gewenste invulling praktijkperiode

Bij de vraag over wat de student Fiscaal Recht onder de gewenste praktijkperiode verstaat, is een onderscheid gemaakt tussen de duur, de indeling, het bedrijf en de studie indeling.

Duur praktijkperiode

De gewenste invulling volgens de studenten van Fiscaal Recht zou zijn vanaf leerjaar drie, twee maal twintig weken meewerken in een bedrijf, vijf dagen in de week (46,5%). Hierna volgt de optie om vanaf leerjaar vier, twee maal twintig weken mee te werken in het bedrijf, vijf dagen in de week (37,2%)

Indeling praktijkperiode

Qua indeling gaat de voorkeur van de studenten Fiscaal Recht uit naar 50% meewerken in het bedrijf en 50% werken aan de opdracht vanuit de onderwijsinstelling (72,1%). 27,9% wil alleen meewerken in het bedrijf en 0% wil alleen werken aan de opdracht vanuit de onderwijsinstelling.

Bedrijf

De student van Fiscaal Recht wil het liefst gedurende de hele periode binnen één bedrijf, maar op meerdere afdelingen, praktijkervaring opdoen (70,7%). 24,4% geeft de voorkeur om gedurende de hele periode binnen één bedrijf en op één afdeling praktijkervaring op te doen.

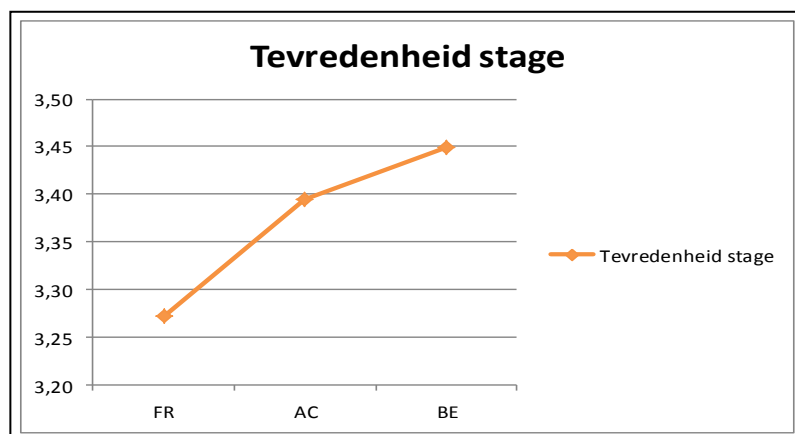
Studie indeling

42,9% van de studenten van Fiscaal Recht heeft als voorkeur om de minoren te laten aansluiten op de werkzaamheden binnen het bedrijf. 35,7% zou de vakken binnen de minoren zelf willen samen stellen, en 21,4% wil een combinatie van de twee andere mogelijkheden: per minor een vast vakkenpakket en de mogelijkheid om een keuzevak te kiezen.

8.4 Vergelijking tussen de drie opleidingen

Tevredenheid huidige praktijkbeleid

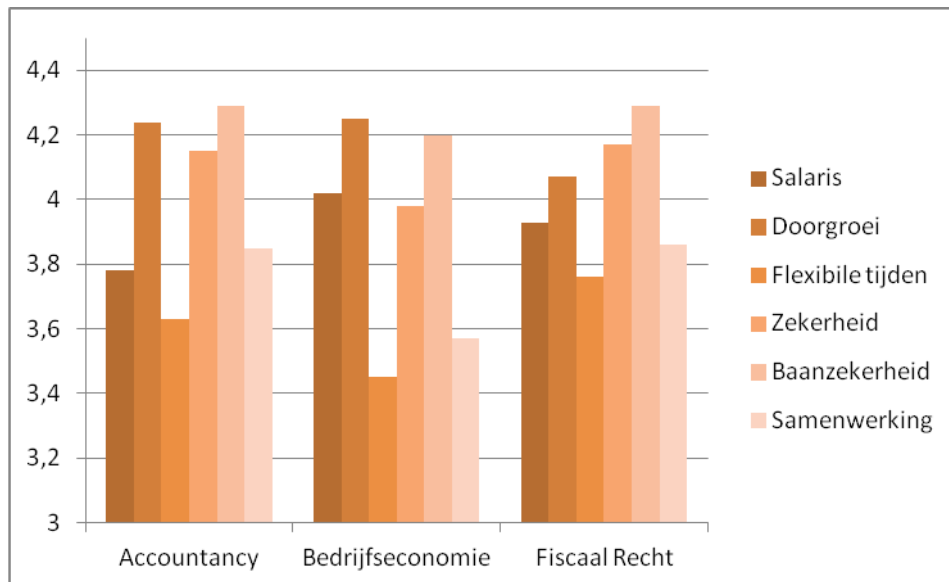
De tevredenheid over het huidige praktijkbeleid is in onderstaande tabel per opleiding aangegeven. 1 is helemaal ontevreden en 5 is helemaal tevreden.



Figuur 6. Tevredenheid praktijkbeleid

Voorkeuren

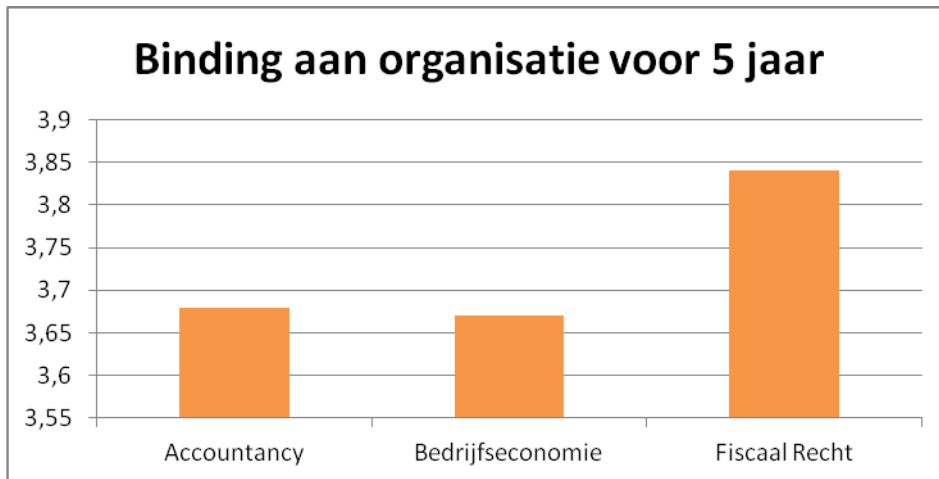
Bij de vraag waar de studenten het meest waarde aan hechten binnen een organisatie zijn zes aspecten op een vijfpuntsschaal getoetst.



Figuur 7. Voorkeuren

Binding aan de organisatie

Of de student zich wil binden aan de organisatie voor vijf jaar is in onderstaande tabel te zien. 1 betekent oneens en 5 betekent eens.



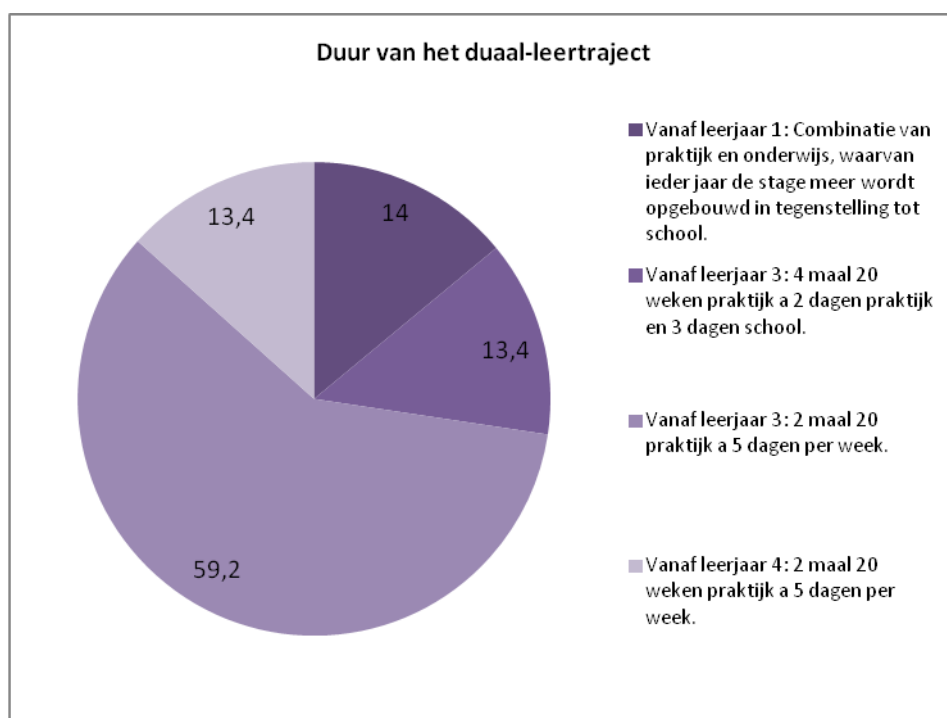
Figuur 8. Binding aan organisatie

9. Indeling dual-leertraject

De studenten van de opleidingen Accountancy, Bedrijfseconomie en Fiscaal Recht hebben in de enquête hun voorkeur gegeven met betrekking tot de indeling van het dual-leertraject.

Duur van het dual-leertraject

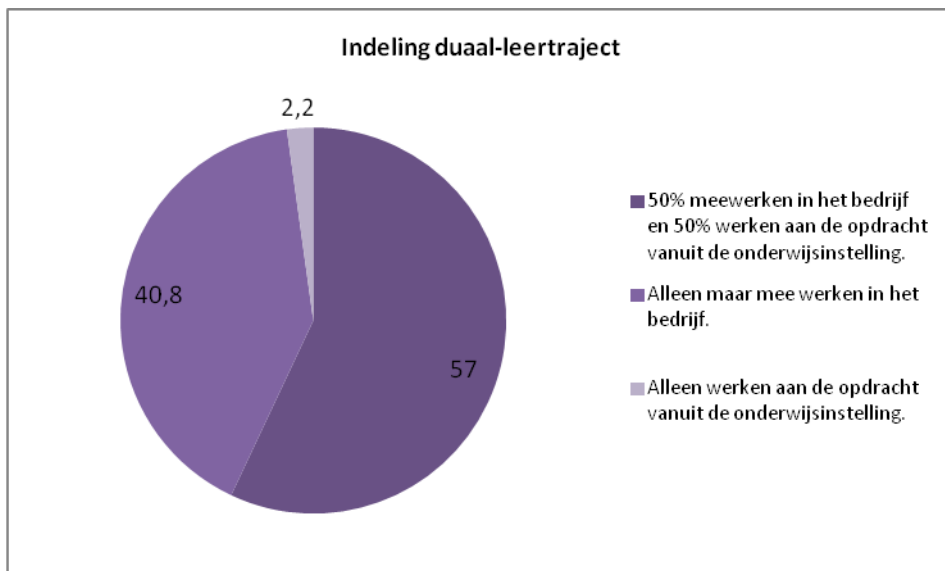
Van de 182 studenten heeft 14% aangegeven interesse te hebben om vanaf leerjaar 1 een combinatie van praktijk en school te volgen, waarvan ieder jaar de praktijk meer wordt opgebouwd in tegenstelling tot onderwijs. Deze keuze geeft aan waar het dual-leertraject voor zal staan, namelijk praktijk mogelijkheden vanaf leerjaar 1. Deze keuze heeft niet de meerderheid, maar is wel als tweede voorkeur uit de enquête gekomen.



Figuur 9. Duur van het dual-leertraject

Indeling dual-leertraject

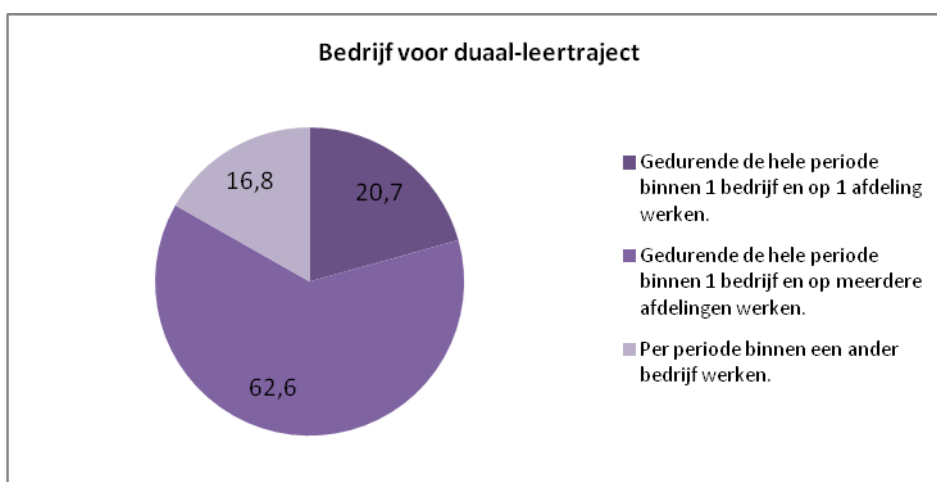
Van de 182 studenten heeft 57% aangegeven de voorkeur te hebben voor 50% meewerken in het bedrijf en 50% werken aan de eigen opdracht vanuit de onderwijsinstelling. 40,8% heeft aangegeven het liefst alleen maar mee te willen werken in het bedrijf. Alleen werken aan de opdracht vanuit de onderwijsinstelling heeft bij de studenten weinig interesse.



Figuur 10. Indeling dual-leertraject

Bedrijf voor dual-leertraject

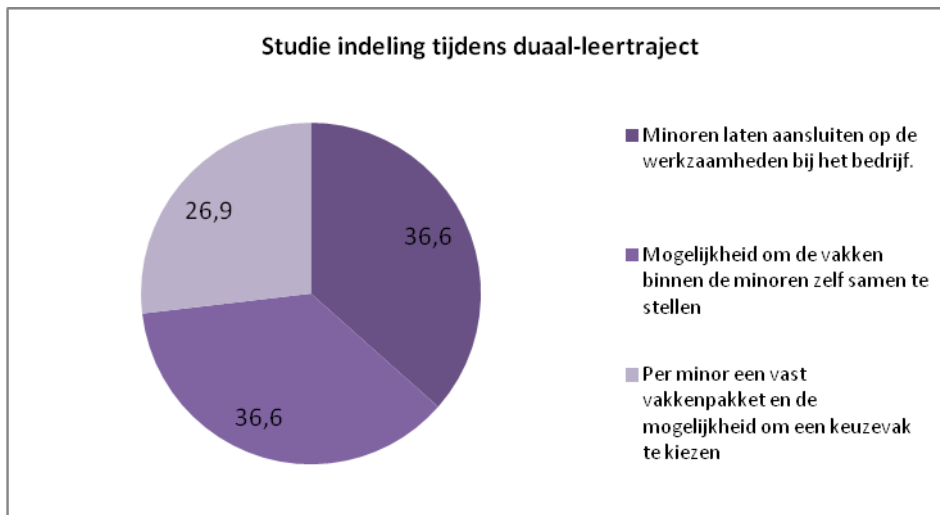
Van de 182 studenten heeft 62,6 % aangegeven gedurende de hele periode binnen één bedrijf en op meerdere afdelingen te willen werken. Dit is een groot merendeel van de ondervraagden, de twee andere opties zijn minder in trek.



Figuur 11. Bedrijf voor dual-leertraject

Studie indeling tijdens dual-leertraject

Qua studie indeling zijn de meningen min of meer gelijk verdeeld. 36,6% geeft aan de minoren te willen laten aansluiten op de werkzaamheden binnen het bedrijf. Een andere 36,6% geeft aan de mogelijkheid te willen hebben om de minoren zelf samen te stellen en 26,9% wil per minor een vast vakkenpakket en de mogelijkheid om een keuzevak te kiezen.



Figuur 12. Studie indeling tijdens dual-leertraject

10. Voor- en nadelen van het duaal-leertraject voor betrokken partijen

10.1 De Belastingdienst

Binnen de Belastingdienst zal er de komende jaren een tekort ontstaan aan fiscaal-economisch opgeleide medewerkers, vanwege de toenemende vergrijzing. Het is daarom belangrijk om Young Professionals in een vroeg stadium aan de organisatie te binden, zodat de toestroom van fiscaal-economisch opgeleide werknemers verzekerd zal zijn. De Belastingdienst is hier in eerste instantie een vragende partij naar goed opgeleid personeel. Hiernaast zal de Belastingdienst ook een aanbod-functie vervullen door het ter beschikking stellen van leer-werkplaatsen.

Een duaal-leertraject zou een goede manier zijn om de Young Professionals aan de Belastingdienst te binden. Dit duaal-leertraject kan in samenwerking met de onderwijsinstelling tot stand worden gebracht.

Hieronder zal puntsgewijs opgesomd worden wat een duaal-leertraject zal vragen van de Belastingdienst, en wat een duaal-leertraject de Belastingdienst kan opleveren.

*Wat vraagt een duaal-leertraject van de Belastingdienst?*³⁸

- Het beschikbaar stellen van leer-werkplaatsen

Bij de invoering van een duaal-leertraject binnen de Belastingdienst, zal de Belastingdienst de nodige leer-werkplaatsen moeten kunnen aanbieden. Hierbij kan worden gedacht aan faciliteiten zoals een werkplek, een computer en een aansluiting op het Internet. Maar ook de begeleiding van de Young Professional moet geregeld worden. Deze bedrijfsmentor zal de Young Professional moeten aansturen en er voor moeten zorgen dat de benodigde competenties en leerdoelen worden behaald die de onderwijsinstelling stelt aan de werkplek.

De laatste jaren is er een tekort opgetreden aan aangeboden praktijkplaatsen. Deels komt dit door de economische recessie, en voor een ander deel door de toegenomen vraag naar stageplaatsen. Bij bijna de helft van de opleidingen wordt er van de student verwacht dat zij een stage lopen gedurende een bepaalde periode. De Belastingdienst vervult met het aanbieden van leer-werkplaatsen ook een sociale plicht om studenten een kans te bieden.

- Salariskosten en begeleidingskosten voor de Young Professional

De Young Professional heeft geen officieel arbeidscontract, waardoor zij geen volledig salaris verdienen. Wel zal de Belastingdienst een tegemoetkoming in de vorm van een salaris, aan de Young Professional verstrekken in ruil voor het geleverde werk. Deze tegemoetkoming zal per jaar worden opgebouwd, zoals in hoofdstuk 11 wordt beschreven.

Ook met de kosten voor begeleiding moet rekening worden gehouden. De bedrijfsmentor zal een x aantal uren aan de Young Professional moeten besteden. In deze tijd zullen dan geen werkzaamheden worden geleverd.

*Wat levert een duaal-leertraject de Belastingdienst op?*³⁹

- Inbreng van innovatieve kennis in de organisatie

De Young Professionals kunnen een bijdrage leveren aan de innovatieve kennis die in de organisatie aanwezig is. (Dit kan bijvoorbeeld door middel van het introduceren van nieuwe ict toepassingen.)

- Betere contacten tussen onderwijsinstellingen en de Belastingdienst

Door de combinatie van het leren op school en het werken in de beroepspraktijk zal de aansluiting tussen het onderwijs en de arbeidsmarkt worden verbeterd. Ook de wederzijdse contacten en de

³⁸ Bronneman, R. (2006). *Duaal als ideaal? Leren en werken in het beroeps- en hoger onderwijs*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

³⁹ Bronneman, R. (2006). *Duaal als ideaal? Leren en werken in het beroeps- en hoger onderwijs*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

betrokkenheid tussen beiden zal hierdoor beter worden, aangezien de twee betrokkenen min of meer worden gedwongen om samen te werken. Het onderwijs en de beroepspraktijk zullen beter op elkaar moeten worden afgestemd en er zal samengewerkt moeten worden om de Young Professional een zo goed mogelijke opleiding aan te bieden.

- Binding aan de organisatie/verzekeren van toekomstige instroom

Via een duaal-leertraject kan de student al in een vroeg stadium aan de Belastingdienst worden gebonden. Bij mogelijke personeelstekorten in de toekomst kan dit gunstig zijn, aangezien dit tekort kan worden opgevangen door de Young Professionals, die al tijdens hun studie binnen het bedrijf werkzaam zijn.

- Besparing op trainingskosten/vermindering inwerktijd

Young Professionals, die voor een duaal-leertraject kiezen, worden beroepsspecifiek opgeleid. Zij zijn voor de Belastingdienst aantrekkelijk omdat er kan worden bespaard op de trainingskosten. Daarnaast kan de Young Professional ook beter en gericht worden opgeleid om de werkzaamheden binnen de Belastingdienst goed te kunnen uitvoeren.

- Aantrekkelijke manier om personeel te selecteren en te werven

Door het binnenhalen van Young Professionals door middel van duale-leertrajecten kan de Belastingdienst al een idee krijgen over de manier waarop de Young Professionals binnen de organisatie te werk gaan. Doordat de sterke- en zwakke punten van de student bekend zijn, zal het selectie-proces in een later stadium vergemakkelijkt kunnen worden. De Belastingdienst kan de beste Young Professional selecteren om een contract aan te bieden.

Ook zijn de Young Professionals gedurende het leertraject relatief goedkoop en snel inzetbaar, waardoor het in de beginjaren een aantrekkelijke manier is om medewerkers binnen te halen. Tegenover de salariskosten en de begeleidingskosten staan dus ook opbrengsten in de vorm van productiviteit in de organisatie.

- Versterking van het imago van de Belastingdienst

De continuïteit en de groei van de Belastingdienst vormen een belangrijke factor voor het aannemen van duale studenten.

10.2 Onderwijsinstellingen

Voor de onderwijsinstellingen Zuyd Hogeschool en Fontys Hogeschool kan het aanbieden van een duaal leertraject ook een aantal voordelen opleveren en een aantal investeringen vragen. Hieronder zal worden opgesomd wat een duaal leertraject van de onderwijsinstellingen zal vragen en wat het de onderwijsinstellingen kan bieden.

Wat vraagt een duaal-leertraject van de onderwijsinstelling? (Zuyd en Fontys Hogeschool)⁴⁰

- Goede begeleiding van de Young Professional

De onderwijsinstelling moet veel aandacht besteden aan loopbaan-oriëntatie en de begeleiding van school naar de praktijk. Ook moeten de eindtermen van de opleidingen worden vertaald in praktijkdoelen.

- Zorgen voor betere aansluiting tussen het onderwijs en de beroepspraktijk

Het is belangrijk, dat de onderwijsinstelling ervoor zorgt, dat lesprogramma's voldoende aansluiten op de beroepspraktijk, zodat inhoudelijk een goede afstemming plaatsvindt tussen school en beroepspraktijk. Deskundige leerkrachten zijn noodzakelijk om dit kwalitatief goed onderwijs aan te

⁴⁰ Bronneman, R. (2006). *Duaal als ideaal? Leren en werken in het beroeps- en hoger onderwijs*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

kunnen bieden, dat zowel aansluit bij de capaciteiten en belangstelling van de student als de vraag, die vanuit de arbeidsmarkt komt.

- Kritisch zijn ten aanzien van de kwaliteit van duaal-leertraject plaatsen

De praktijk wordt in toenemende mate steeds belangrijker voor wat er op school wordt geleerd. Het is daarom belangrijk om kwalitatief goede praktijkplaatsen aan te kunnen bieden aan de Young Professional. Onderwijsinstellingen hebben contacten met werkgevers, die een duaal leertraject kunnen aanbieden.

- Extra taakbelasting

De extra begeleiding, die duale studenten nodig hebben en het onderhouden van contacten met bedrijven, zullen voor extra taakbelasting zorgen.

- Goede afstemming met de Belastingdienst over de beoordeling

Er dient een goede afstemming plaats te vinden tussen de Belastingdienst en de onderwijsinstelling met betrekking tot de beoordeling van de student. Vooral het werk op de werkplek moet worden beoordeeld en er moet geen dubbel werk worden verwacht in de school. Zaken, die de student in de praktijk heeft laten zien, worden vaak nogmaals op school van de student verwacht. Hierbij dient een goede afstemming plaats te vinden tussen wat er bij de Belastingdienst wordt beoordeeld en wat er binnen de onderwijsinstelling wordt beoordeeld.⁴¹

*Wat levert een duaal-leertraject de onderwijsinstelling op? (Zuyd en Fontys Hogeschool)*⁴²

- Moelijk na te bootsen situaties kunnen worden uitbesteed

De onderdelen van het onderwijsprogramma, die op school moeilijk zijn over te dragen, kunnen worden uitbesteed aan de organisaties. Op scholen ontbreken vaak de noodzakelijke voorzieningen of de beroepssituaties zijn moeilijk na te bootsen. Een duaal-leertraject kan dan een goede praktijk-aanvulling zijn naast de theorie op school.

- Kostenbesparing

Door de delegatie van opleidingsverantwoordelijkheden, zoals het praktijkgedeelte uitbesteden aan praktijkplaatsen, kan er een kostenbesparing worden verkregen. De Young Professionals, die een duaal-leertraject volgen, zullen minder aanwezig zijn op de onderwijsinstelling en dit kan tot een vermindering van de werkbelasting voor de onderwijsinstelling zorgen.

- Betere contacten tussen onderwijsinstellingen en de Belastingdienst

Ook voor de onderwijsinstelling zal de aansluiting tussen het onderwijs en de arbeidsmarkt worden verbeterd door het leren op school en werken in de beroepspraktijk te combineren. Ook de wederzijdse contacten en de betrokkenheid tussen beiden zal hierdoor beter worden, aangezien de twee betrokkenen min of meer worden gedwongen om samen te werken. Het onderwijs en de beroepspraktijk zullen beter op elkaar moeten worden afgestemd en er zal samengewerkt moeten worden om de Young Professional een zo goed mogelijke opleiding aan te bieden.

- Een ander type student kan worden aangesproken

Door het aanbieden van duale-leertrajecten kan een ander type student worden aangesproken. Jongeren, die al een mbo-diploma hebben behaald en niet nog eens vier jaar naar school willen, zullen het alternatief van een duaal-leertraject aantrekkelijker vinden.

⁴¹ Duaal. <http://www.carrieretijger.nl/opleiding/ho/varianten/duaal>. Geraadpleegd op 19-11-2012

⁴² Bronneman, R. (2006). *Duaal als ideaal? Leren en werken in het beroeps- en hoger onderwijs*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

○ Aantrekkelijker maken van de studie

Door een duaal-leertraject aan te bieden kunnen de onderwijsinstelling en de betreffende opleidingen aantrekkelijker worden gemaakt. Er zijn meer mogelijkheden om de opleiding te doorlopen, waardoor de Young Professional kan kiezen wat het best bij hem/haar past. Hierdoor zal de student ook beter gemotiveerd zijn en kan de kans op vroegtijdig beëindigen van de opleiding verkleind worden.

De uitval binnen het HBO is nog steeds vrij hoog. Uit cijfers van de hbo-raad blijkt, dat van alle studenten, die in 2008 op het HBO zijn begonnen, na één jaar 15,4% al met de opleiding is gestopt. De uitval heeft als belangrijkste oorzaak, dat de studenten niet goed kunnen kiezen voor een vervolgopleiding.⁴³

○ Groei en status van de onderwijsinstelling

De continuïteit, groei en de status van de onderwijsinstelling zal worden verbeterd door het aanbieden van duale-leertrajecten. De concurrentiepositie zal worden verbeterd van de betreffende onderwijsinstelling op de onderwijsmarkt.⁴⁴

10.3 Young Professionals

Voor de Young Professionals vormt de opleiding een noodzakelijke voorbereiding op een toekomstige positie op de arbeidsmarkt. Zij vormen een vragende partij, aangezien zij belang hebben bij een opleiding, die aansluit bij hun individuele belangstelling en capaciteiten en uiteindelijk uitzicht biedt op een plaats op de arbeidsmarkt. Hieronder zal worden opgesomd wat een duaal leertraject zal vragen van de Young Professionals en wat het hen zal bieden.

Wat vraagt een duaal-leertraject van de Young Professionals?

○ De opleidingsvorm stelt hoge eisen

Een duaal leertraject stelt hoge eisen aan zelfstandigheid, motivatie en ambitieniveau. De student moet gedisciplineerd zijn en zijn eigen werk goed kunnen organiseren. De student dient zich zowel op de werkplek als op de opleiding in te zetten en op hbo-niveau werk te verrichten.⁴⁵

○ De student moet een goed beeld hebben wat hij wil

Voor een duale werkplek zal de student moeten solliciteren. Deze dient dus een goed beeld te hebben over wat hij wil en kan.⁴⁶

Wat levert een duaal-leertraject de Young Professionals op?

○ Maakt het onderwijs aantrekkelijker/ minder vroegtijdige schoolverlaters

Veel studenten verlaten het onderwijs zonder diploma of startkwalificatie. Voor de motivatie van studenten is het nuttig en soms zelfs noodzakelijk om sommige studenten al vroeg met de beroepspraktijk in aanraking te brengen.⁴⁷

○ Competentiegericht leren

Sinds een aantal jaar speelt het competentiegericht onderwijs een grote rol binnen de opleidingen. Competenties zijn een vermogen van kennis, vaardigheden, inzicht en houding om in praktijksituaties het werk goed te kunnen doen.⁴⁸ Leer-werk combinaties bieden studenten de mogelijkheid om al

⁴³ Groen, I. (2012). *Generatie Einstein. Slimmer, sneller en volwassener*. Hilversum: A.W. Bruna Lev.

⁴⁴ Bronneman, R. (2006). *Duaal als ideaal? Leren en werken in het beroeps- en hoger onderwijs*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

⁴⁵ Duaal. <http://www.carrieretijger.nl/opleiding/ho/varianten/duaal>. Geraadpleegd op 23-11-2012

⁴⁶ Duaal. <http://www.carrieretijger.nl/opleiding/ho/varianten/duaal>. Geraadpleegd op 23-11-2012

⁴⁷ Bronneman, R. (2006). *Duaal als ideaal? Leren en werken in het beroeps- en hoger onderwijs*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

⁴⁸ Competentiegericht. <http://www.carrieretijger.nl/opleiding/ho/competentiegericht>. Geraadpleegd op 23-11-2012

tijdens de opleiding in aanraking te komen met de beroepspraktijk. In de beroepspraktijk worden communicatieve en sociale vaardigheden steeds belangrijker, maar ook zelfstandigheid, probleemoplossend vermogen en samenwerken in groepen zijn belangrijke competenties waarover een Young Professional moet beschikken. De beroepspraktijk kan er voor zorgen, dat de Young Professionals deze vaardigheden ontwikkelen om zo adequaat te kunnen handelen in de beroepspraktijk.⁴⁹

○ Praktijkervaring opdoen

Door een duaal-leertraject kunnen Young Professionals al eerder in de opleiding ervaring opdoen in de beroepspraktijk. Theoretische kennis kan direct in de praktijk worden toegepast, waardoor de praktische vaardigheden continu op pijl kunnen worden gehouden.⁵⁰

○ Kansen op de arbeidsmarkt worden vergroot

Young Professionals verwachten, dat door middel van een duale opleiding hun kansen op de arbeidsmarkt kunnen worden vergroot. Afgestudeerden van duale opleidingen doen het bij de start op de arbeidsmarkt beter dan studenten, die een voltijdopleiding hebben gevolgd. Het is tot op heden niet bekend waar deze betere startpositie mee samenhangt. Aan duale opleidingen neemt over het algemeen een ander type student deel dan aan voltijdopleidingen, hier zou het verschil in startpositie mee kunnen samenhangen. Ook blijven studenten van duale opleidingen vaak werkzaam bij de werkgever waar zij hun opleiding hebben gevolgd.

Doordat de student tijdens het duaal-leertraject werkervaring opbouwt, komt deze student daardoor beter voorbereid op de arbeidsmarkt terecht dan een student van een voltijdopleiding. Ook op een CV staat de vermelding van een duale opleiding goed, hiermee laat de student zien dat hij leergierig is en dat hij zich al heeft bewezen als werknemer door de werkervaring.⁵¹

○ Vervanging voor een bijbaan

Aangezien veel studenten naast hun studie nog een bijbaan hebben, kan een duaal-leertraject een vervanging zijn voor deze bijbaan. 68 procent van de 17 jarigen hebben een bijbaan.⁵² Als voordeel heeft het duaal-leertraject dat het werk aansluit bij de opleiding en zij gedurende de opleidingstijd geld kunnen verdienen en meer vrije tijd over zal blijven.

Argumenten voor een bijbaan zijn:

- Jongeren maken door middel van een bijbaan kennis met de volwassen wereld en ervaren dat ze moeten werken om iets te verkrijgen.
- Jongeren leren verantwoordelijkheid te nemen en ontwikkelen discipline.⁵³

Tijdens het duaal-leertraject is de hoogte van het salaris afhankelijk van de functie en van de cao van de sector, waarin de student werkzaam is.

In het beginstadium zal het salaris niet erg hoog zijn omdat de student nog veel begeleiding nodig heeft. In de hoofdfase zal de student een min of meer normaal salaris krijgen.⁵⁴

○ Basis voor een leven lang leren

Ontwikkelingen en veranderingen vinden alsmaar plaats, daarom is het belangrijk dat de Young Professional hierin mee gaat en ook blijft doorleren.⁵⁵

○ Sneller een diploma behalen

⁴⁹ Bronneman, R. (2006). *Duaal als ideaal? Leren en werken in het beroeps- en hoger onderwijs*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

⁵⁰ Bronneman, R. (2006). *Duaal als ideaal? Leren en werken in het beroeps- en hoger onderwijs*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

⁵¹ Duaal. <http://www.carrieretijger.nl/opleiding/ho/varianten/duaal>. Geraadpleegd op 26-11-2012

⁵² Groen, I. (2012). *Generatie Einstein. Slimmer, sneller en volwassener*. Hilversum: A.W. Bruna Lev.

⁵³ Groen, I. (2012). *Generatie Einstein. Slimmer, sneller en volwassener*. Hilversum: A.W. Bruna Lev.

⁵⁴ Duaal. <http://www.carrieretijger.nl/opleiding/ho/varianten/duaal>. Geraadpleegd op 26-11-2012

⁵⁵ Groen, I. (2012). *Generatie Einstein. Slimmer, sneller en volwassener*. Hilversum: A.W. Bruna Lev.

Studenten, die een duaal-leertraject volgen, hebben over het algemeen minder tijd nodig om een diploma te behalen dan voltijdstudenten. De verklaring hiervoor is nog onduidelijk, maar wellicht zou dat verklaard kunnen worden doordat er steeds meer mbo-afgestudeerden een duale hbo-opleiding gaan volgen. Als de hbo-opleiding betrekking heeft op de afgeronde mbo-opleiding, kunnen studenten vrijstelling krijgen waardoor de duale opleiding sneller doorlopen kan worden.⁵⁶

⁵⁶ Bronneman, R. (2006). *Duaal als ideaal? Leren en werken in het beroeps- en hoger onderwijs*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

11. Financiering

11.1 Kosten voor de Belastingdienst

In onderstaande kosten-analyse zijn de uitgaven voor de Belastingdienst opgenomen met betrekking tot het aanstellen van de Young Professionals tijdens het duale leertraject.

Leerlingen en stagiaires vallen onder de bijzondere arbeidsrelaties tenzij een stagiaire een reële beloning krijgt. Dan kan de dienstbetrekking als een zogenaamde echte worden gezien en gelden ook de regels voor de loonheffing en zijn de stagiaires verzekerd voor alle werknemersverzekeringen. Een dienstbetrekking is een arbeidsrelatie, die is gebaseerd op een overeenkomst tussen een werkgever en een werknemer. In deze overeenkomst worden afspraken gemaakt over de arbeidsrelatie.⁵⁷

11.1.1 Vergoeding/Loon

Alles wat aan de werknemer op grond van zijn dienstbetrekking in geld wordt uitbetaald is loon.

Onder loon vallen dus:

- Uitbetalingen op grond van een nettoloonafpraak;
Bij een nettoloonafpraak neemt de werkgever de loonheffing voor zijn rekening. Het loon waarover loonheffing moet worden betaald, wordt berekend door het nettoloon naar het brutoloon te herleiden.
- WW, ZW, WAO/WIA uitkeringen, die aan de werknemer worden doorbetaald;
- Fooien en ander loon van derden.⁵⁸

In de eerste jaren van het duaal-leertraject zal de Young Professional nog veel begeleiding nodig hebben. Naarmate de Young Professional verder in zijn opleiding komt zal de zelfstandigheid toenemen. In de hoofdfase, waarin de Young Professional voornamelijk zelfstandig zal werken, zal hij een min of meer normaal salaris ontvangen.

Voor een F-functie is het startsalaris €2396. Dit salaris is voor een werknemer, die zijn diploma heeft behaald.

Per leerjaar/semester in het duaal-leertraject zal de vergoeding/loon met een bepaald bedrag toenemen, aangezien de zelfstandigheid van de student en het aantal werkdagen ook zal toenemen. De vergoeding per leerjaar is in onderstaande tabel te zien.

Leerjaar	F-functie	Aantal werkdagen
Leerjaar 1	€250 per maand	1 dag werken per week
Leerjaar 2 (1 ^e semester)	€500 per maand	2 dagen werken per week
Leerjaar 2 (2 ^e semester)	€750 per maand	3 dagen werken per week
Leerjaar 3	€1100 per maand	4 dagen werken per week
Leerjaar 4	€1500 per maand	4 dagen werken per week
Afgestudeerd startsalaris	€2396,62 per maand	5 dagen werken per week

Figuur 13. Vergoeding

11.1.2 Premies werknemersverzekeringen

Premies werknemersverzekeringen moeten worden betaald voor de werknemers, die verzekerd zijn voor de werknemersverzekeringen. De werknemersverzekeringen verzekeren werknemers tegen het inkomensverlies als ze werkloos, arbeidsongeschikt of ziek worden.

De volgende werknemersverzekeringen zijn er:

⁵⁷ Loonheffingen. http://download.belastingdienst.nl/belastingdienst/docs/lh_022-1t21fd_handboek_loonheffingen_2012.pdf, Geraadpleegd op 10-12-2012

⁵⁸ Handboek Loonheffingen. http://download.belastingdienst.nl/belastingdienst/docs/lh_022-1t21fd_handboek_loonheffingen_2012.pdf, Geraadpleegd op 10-12-2012

- Werkloosheidswet (WW);
- Wet op de arbeidsongeschiktheidsverzekering (WAO);
- Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA);
- Ziektewet (ZW).

11.1.3 Loonheffing

Onder loonheffingen vallen:

- Loonbelasting en premie volksverzekeringen;
Als werkgever wordt er bij de betaling van het loon, loonbelasting/premie volksverzekeringen ingehouden.

De volksverzekeringen zijn:

- o Algemene ouderdomswet (aow);
- o Algemene nabestaandenwet (anw);
- o Algemene wet bijzondere ziektekosten (awbz);
- o Algemene kinderbijslagwet (akw).

AOW uitkeringen en pensioenen vallen onder de volksverzekeringen.

- Premies werknemersverzekeringen;

De werknemersverzekeringen zijn:

- o Ziektewet (Zw);
- o Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA);
- o Wet op de arbeidsongeschiktheidsverzekering (WAO);
- o Werkloosheidswet (WW).

- Bijdrage Zvw.

De werkgever moet een bijdrage Zvw inhouden op het loon van de werknemer.

De werknemer bepaalt of de loonheffingskorting wordt toegepast. De loonheffingskorting wordt alleen toegepast als de werknemer hier schriftelijk om vraagt.⁵⁹

11.1.4 Overige personeelskosten

Onder de overige personeelskosten vallen alle personeelsbestedingen, die niet berekend worden via het brutosalaris. Hierbij kan worden gedacht aan reiskostenvergoedingen en opleidingskosten.⁶⁰

Bij een duaal-leertraject kan de Belastingdienst er voor kiezen om in de oriënterende fase (leerjaar 1 en 2) de opleidingskosten nog niet te betalen voor de Young Professional. De Young Professional is dan ook maar één tot drie dagen aanwezig in de organisatie per week. De Young Professional heeft dan nog begeleiding nodig en zal nog geen taken zelfstandig uitvoeren.

Vanaf de hoofdfase (leerjaar 3 en 4) zal de Young Professional vier dagen per week aanwezig zijn en de taken kunnen zelfstandig worden uitgevoerd. De Belastingdienst behaalt dan een voordeel uit de dienstbetrekking met de Young Professional en kan ervoor kiezen om in deze hoofdfase wél het collegegeld voor de Young Professional te gaan betalen.

Het collegegeld voor een duale student bedraagt hetzelfde bedrag als voor een voltijdstudent, en zal €1.711 per studiejaar zijn (Artikel 7.44 lid 1 Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek).⁶¹

De reiskostenvergoeding voor de Young Professional zal afhankelijk zijn van de invoering van het Sociaal Leenstelsel. Dit stelsel komt in de volgende paragraaf aan bod.

⁵⁹ Handboek Loonheffingen. http://download.belastingdienst.nl/belastingdienst/docs/lh_022-1t21fd_handboek_loonheffingen_2012.pdf, Geraadpleegd op 10-12-2012

⁶⁰ Overige personeelskosten. <http://www.weka-financieel.nl/overige-personeelskosten.14847.lynkx>. Geraadpleegd op 10-12-2012

⁶¹ Tarieven collegegeld. http://studentinfo.avans.nl/UserFiles/collegegeld/Tarieven_Collegegeld_2012_2013_zittend.pdf. Geraadpleegd op 10-12-2012

11.2 Inkomsten en uitgaven voor de Young Professional

De Young Professional zal een aantal inkomsten en uitgaven hebben gedurende het duaal-leertraject.

Studiefinanciering

De Young Professional behoudt tijdens het duaal leertraject zijn studentenstatus, en daarmee ook de studiefinanciering.

Voor het behoud van studiefinanciering gelden de volgende voorwaarden:

- De Young Professional, die begint aan een HBO of universitaire opleiding, moet jonger zijn dan 30 jaar;
- De Young Professional moet een voltijd- of duale opleiding aan HBO of Universiteit volgen;
- De Young Professional moet de Nederlandse nationaliteit hebben;
- De studiefinanciering moet worden gebruikt binnen 10 jaar nadat de Young Professional voor het eerst studiefinanciering heeft ontvangen.⁶²
- De Young Professional mag niet meer verdienen per jaar dan met Studiefinanciering is toegestaan. Dit bedrag was in 2012 €13.362,53⁶³

Bedragen per maand (januari 2013 t/m 31 juli 2013) ⁶⁴		
	Uitwonend	Thuiswonend
Basisbeurs	€ 251,76	€ 77,15
Aanvullende beurs	€ 336,83	€ 316,44
Lenen	€ 168,05	€ 168,05
Totaal	€ 756,64	€ 561,64

Figuur 14. Studiefinanciering

Er moet echter wel rekening worden gehouden met de mogelijkheid, dat het Sociaal Leenstelsel de studiefinanciering gaat vervangen. In 2014 zou dit Sociaal Leenstelsel worden ingevoerd. Dit Sociaal Leenstelsel zal ervoor zorgen, dat Young Professionals minder geld te besteden hebben en zal daardoor de volgende gevolgen hebben:

- De basisbeurs, die studenten nu ontvangen, zal worden omgezet in een lening (tegen lage rente). De basisbeurs wordt bij goed studieresultaat thans omgezet in een gift.
- Studenten zullen beter gaan nadenken over hun studiekeuze.
- De lening hoeft pas terugbetaald te worden als oud-studenten voldoende gaan verdienen.
- De OV-kaart wordt omgezet in een kortingskaart. Ook dit reisgeld kan eventueel worden geleend.⁶⁵

⁶² Studiefinanciering. <http://www.ib-groep.nl/particulieren/studiefinanciering/sfho/voorwaarden.asp>. Geraadpleegd op 11-12-2012

⁶³ Studiefinanciering. http://www.ib-groep.nl/particulieren/studiefinanciering/sfho/bijverdienen.asp#Hoeveel_mag_je_bijverdienen. Geraadpleegd op 14-12-2012

⁶⁴ Bedragen Studiefinanciering. <http://www.ib-groep.nl/particulieren/studiefinanciering/sfmbdo/bedragen.asp>. Geraadpleegd op 19-12-2012

⁶⁵ Sociaal Leenstelsel. <http://www.trouw.nl/tr/nl/4492/Nederland/article/detail/3359522/2012/12/06/Wat-houdt-een-sociaal-leenstelsel-in.dhtml>. Geraadpleegd op 14-12-2012

12. Onderwijsarbeidsovereenkomst

12.1. Wat is een onderwijsarbeidsovereenkomst

Een duaal leertraject is geen vrijblijvende zaak. Er dient een contract te worden ondertekend, een onderwijsarbeidsovereenkomst, tussen de student, de onderwijsinstelling en de Belastingdienst: het is een tripartite overeenkomst. Deze onderwijsarbeidsovereenkomst voor duale studenten is geregeld in de Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek (WHW), artikel 7.7. Deze overeenkomst regelt zowel de onderwijskundige- als de arbeidsvoorwaardelijke rechten en plichten voor de beroepsuitoefening. De drie partijen verklaren elk aan bepaalde duale verplichtingen te zullen voldoen. De student zal zowel student zijn als werknemer, met alle rechten en plichten, die daarbij horen.⁶⁶⁶⁷

In artikel 7.7, lid 5 van de Wet op het Hoger onderwijs en Wetenschappelijk onderzoek (WHW), wordt vermeld wat minimaal in de bepalingen van de onderwijsarbeidsovereenkomst dient opgenomen te worden:

- a.) *“de duur van de overeenkomst en de tijdsduur van de periode of perioden van de beroepsuitoefening,*
- b.) *de begeleiding van de student,*
- c.) *dat deel van de kwaliteiten, bedoeld in artikel 7.13, tweede lid, onder c, dat de student tijdens de periode of de perioden van beroepsuitoefening dient te realiseren, en de beoordeling daarvan, en*
- d.) *de gevallen waarin en de wijze waarop de overeenkomst voortijdig kan worden ontbonden.”*⁶⁸⁶⁹

In bijlage VI is een voorbeeld van een onderwijsarbeidsovereenkomst opgenomen.

12.2 Voordeel onderwijsarbeidsovereenkomst voor werkgever

Een onderwijsarbeidsovereenkomst vormt een voorwaarde voor de werkgever om in aanmerking te kunnen komen voor een vermindering van de afdracht loonbelasting en premies voor elke duale student, die in dienst wordt genomen.

Artikel 14, lid 1, sub d, Wet vermindering afdracht loonbelasting en premie voor de volksverzekeringen, geeft aan, dat de afdrachtvermindering onderwijs van toepassing is met betrekking tot:

*“De werknemer die in het kader van zijn initiële opleiding aan een hogeschool in de zin van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek op de grondslag van een onderwijsarbeidsovereenkomst, gesloten tussen de hogeschool, de werkgever en hemzelf, op zijn opleiding aansluitende arbeid verricht in een bij ministeriële regeling aangewezen bedrijfssector en tevens niet is ingeschreven als student voor het volgen van in voltijdse vorm verzorgd onderwijs.”*⁷⁰

De Belastingdienst valt niet onder deze aangewezen bedrijfssectoren, waardoor het voordeel van de vermindering afdracht loonbelasting en premie voor de volksverzekering niet geldt voor de Belastingdienst als werkgever.⁷¹⁷²

⁶⁶ Duaal. <http://www.carrieretijger.nl/opleiding/ho/varianten/duaal>. Geraadpleegd op 6-12-2012

⁶⁷ Fontys. <http://www.fontys.nl/opleiding.en.beroep.82143.aspx>. Geraadpleegd op 6-12-2012

⁶⁸ Onderwijsarbeidsovereenkomst. <http://www.hbo-raad.nl/zoekresultaten?q=onderwijsarbeidsovereenkomst>. Geraadpleegd op 6-12-2012

⁶⁹ Wetten. http://wetten.overheid.nl/BWBR0005682/volledig/geldigheidsdatum_07-12-2012#Hoofdstuk7. Geraadpleegd op 7-12-2012

⁷⁰ Wetten. http://wetten.overheid.nl/BWBR0007746/geldigheidsdatum_07-12-2012#HoofdstukV_Artikel14. Geraadpleegd op 7-12-2012

⁷¹ DUO. http://www.duo.nl/Images/Een%20hbo%20student%20in%20dienst%202012%20versie%201%20juli_tcm7-33724.pdf.

Geraadpleegd op 10 december 2012

⁷² Telefoongesprek ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, afdeling Informatiecentrum onderwijs, telefoon (079) 323 26 66. Geraadpleegd op 10-12-2012

De artikelen 7.7 en 7.13 van de Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW) zijn in bijlage VII opgenomen.

13. Conclusies

13.1 De doelgroep

De Belastingdienst zal zich op Young Professionals gaan richten met betrekking tot het aantrekken voor een duaal leertraject. De Young Professionals zijn geanalyseerd met behulp van de literatuur over Generatie Einstein en het onderzoek van PwC: Millennials.

De doelgroep is een diverse groep, die niet als één doelgroep gezien kan worden. Ieder individu zal afzonderlijk moeten worden bekeken om te zien wat de wensen en behoeften zijn van deze Young Professional. Maar de doelgroepen hebben ook een aantal gezamenlijke kenmerken, waar de Belastingdienst op in kan spelen. Een eerste belangrijk kenmerk is, dat de doelgroep zelfontplooiing erg belangrijk vindt. Zij streeft er naar om te blijven leren en aan hun persoonlijke ontwikkeling te werken. Een organisatie moet dus genoeg ruimte bieden om dit ook mogelijk te maken. De doelgroep houdt niet van procedurele en bureaucratisch georganiseerde instellingen en verouderde systemen. Ook moet de organisatie overzichtelijk zijn en informatie moet snel en handig te vinden zijn. De bedrijfswaarden van de Belastingdienst moeten aansluiten bij de persoonlijke waarden van de Young Professional zelf. Daarnaast zijn goede carrière mogelijkheden, goede secundaire arbeidsvoorwaarden, flexibiliteit en een goed salaris de criteria, die de doelgroep stelt aan een toekomstige werkgever.

Binnen de Belastingdienst moet er rekening worden gehouden met een mogelijke generatiekloof. Tussen de Young Professionals en de “oudere” generatie kan er onbegrip bestaan, waardoor er verkeerde verwachtingen naar elkaar toe ontstaan. Een leidinggevende zal ook rekening moeten houden met een andere zienswijze van de Young Professionals dan de zogenaamde oudere generatie. Het zal niet effectief zijn deze professionals op dezelfde manier te benaderen als de manier waarop de oudere generatie werknemers wordt benaderd en gestimuleerd. Eerlijkheid, openheid en transparantie zijn belangrijke waarden, die de Belastingdienst zal moeten hanteren om met de Young Professionals te kunnen communiceren. Bij het communiceren kan de Belastingdienst gebruik maken van verschillende media: tv, radio, dagbladen en het internet zijn bekende hulpmiddelen, die kunnen worden gebruikt. Podcasts, games en schoolboards zijn opkomende media, die steeds meer aandacht trekken van de Young Professionals.

13.2 Interne analyse Belastingdienst

Uit het onderzoek van PriceWaterhouseCoopers is gebleken, dat een werkgever in Nederland aantrekkelijk is voor Young Professionals als hij zes mogelijkheden aanbiedt. Per onderdeel is met behulp van de interne analyse in kaart gebracht wat de Belastingdienst op dit gebied aanbiedt.

1. Goede carrière mogelijkheden;

Binnen de Belastingdienst wordt mobiliteit bevorderd, zowel horizontaal als verticaal. Ook kan de werknemer bij een ander ministerie gaan werken.

2. Goede secundaire voorwaarden;

De Belastingdienst biedt een aantal secundaire arbeidsvoorwaarden aan, die gunstig zijn voor de Young Professional. Extra beloning, een arbeidsvoorwaardensysteem, reiskostenvergoeding en compensatie-uren zijn hier enkele mogelijkheden van.

3. Flexibel kunnen werken;

Binnen de Belastingdienst wordt er gebruik gemaakt van ‘Het Nieuwe Werken’, waarbij werknemers flexibeler en efficiënter kunnen werken, waar en wanneer zij willen.

4. Goede opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden;

Bij de Belastingdienst wordt veel aandacht besteed aan persoonlijke- en vakgerichte ontwikkeling. Verschillende opleidingen en cursussen worden aangeboden aan de werknemers van de Belastingdienst, waardoor zij de mogelijkheid krijgen continu te blijven leren.

5. Mogelijkheden om internationale ervaring op te doen;

Binnen de Belastingdienst worden er geen mogelijkheden aangeboden om internationaal ervaring op te doen. Het Belastingrecht is specifiek gericht op Nederland.

6. Een concurrerend salaris.⁷³

Het salaris, waarmee de Young Professional als werknemer zal beginnen bij de Belastingdienst, kan als gemiddeld worden gezien. De Young Professional komt wel jaarlijks in aanmerking voor een salarisverhoging.

Nog een ander aanvullend sterk punt van de Belastingdienst is de cultuur, die er heerst. De cultuur wordt als prettig ervaren en er is veel sociale steun van collega's en leidinggevende.

Uit het onderzoek van PWC is echter ook naar voren gekomen wat jonge professionals niet aantrekkelijk vinden in een organisatie. Deze criteria kunnen als verbeterpunt gelden voor de Belastingdienst.

Een eerste punt is, dat de Young Professionals niet van oncomfortabele, onoverzichtelijke bedrijfsstructuren en massa-informatie houden. De Belastingdienst heeft een ingewikkelde bedrijfsstructuur en brengt veel informatie naar buiten, waardoor het vaak moeilijk is en veel tijd kost om benodigde informatie te achterhalen. Ook worden werknemers vaak tegengewerkt door verouderde systemen. Autorisatie van nieuwe werknemers laat lang op zich wachten. Een laatste punt wat de Young Professionals niet aantrekkelijk vinden aan een organisatie is als de bedrijfswaarden niet aansluiten op die van de Professionals. De bedrijfswaarden van de Belastingdienst zijn verouderd, aangezien ze een andere doelgroep aanspreken, namelijk die van de oudere generatie.

Een aanvullend verbeterpunt is het imago van de Belastingdienst. Door de verouderde bedrijfswaarden wordt het imago van de Belastingdienst niet versterkt, waardoor het de Young Professionals minder zal aanspreken om de Belastingdienst als werkgever te kiezen.

13.3 Enquêtes

Uit de enquêtes zijn een aantal resultaten gekomen, die per opleiding zijn opgedeeld.

13.3.1 Accountancy

De student Accountancy heeft de voorkeur om in Zuid Limburg werkzaam te zijn in de toekomst. Baanzekerheid, doorgroeimogelijkheden en zekerheid in het algemeen zijn de belangrijkste drie aspecten waar de student waarde aan hecht binnen een organisatie. Om met een toekomstige werkgever in contact te komen is het merendeel van mening, dat dit het beste kan door zelf contact op te nemen met de werkgever.

Veel van de studenten willen na hun opleiding nog een universitaire opleiding gaan volgen.

Qua invulling, gaat de voorkeur uit om vanaf leerjaar drie, twee maal twintig weken praktijkervaring op te doen á vijf dagen per week. Wat betreft de indeling gaat de voorkeur uit naar 50% meewerken in het bedrijf en 50% werken aan de opdracht vanuit de onderwijsinstelling, of om alleen maar mee te werken in het bedrijf. De student geeft er de voorkeur aan om de gehele periode binnen één bedrijf en op meerdere afdelingen praktijkervaring op te doen. Bij de studie indeling gaat de voorkeur uit naar de minoren laten aansluiten op de werkzaamheden bij het bedrijf.

⁷³ PwC onderzoek. <http://overhetnieuwewerken.nl/dossiers/bind-en-boeien/nieuws/jongeren-hechten-aan-werkprivabalans>. Geraadpleegd op 10-10-2012.

13.3.2 Bedrijfseconomie

De student Bedrijfseconomie heeft eveneens de voorkeur om in Zuid Limburg werkzaam te zijn in de toekomst. Doorgroeimogelijkheden, baan zekerheid en salaris zijn de belangrijkste drie aspecten waar de student waarde aan hecht binnen een organisatie. Om met een toekomstige werkgever in contact te komen is het merendeel van mening dat dit het beste kan door zelf contact op te nemen met de werkgever of door gebruik te maken van vacaturebanken/uitzendbureaus.

Het grootste gedeelte van de studenten wil na hun opleiding gaan solliciteren voor een baan. Een ander groot deel wil nog een universitaire opleiding gaan volgen.

Qua invulling, gaat de voorkeur uit om vanaf leerjaar drie, twee maal twintig weken praktijkervaring op te doen á vijf dagen per week. Wat betreft de indeling gaat de voorkeur uit naar 50% meewerken in het bedrijf en 50% werken aan de eigen opdracht vanuit de onderwijsinstelling. De student geeft er de voorkeur aan om de gehele periode binnen één bedrijf en op meerdere afdelingen praktijkervaring op te doen. Bij de studie indeling geeft bijna de helft van de studenten de voorkeur aan het zelf samenstellen van het vakkenpakket binnen de minoren.

13.3.3 Fiscaal Recht

De student Fiscaal Recht heeft de voorkeur om in Oost-Brabant werkzaam te zijn in de toekomst. Baan zekerheid, zekerheid in het algemeen en doorgroeimogelijkheden zijn de belangrijkste drie aspecten waar de student waarde aan hecht binnen een organisatie. Om met een toekomstige werkgever in contact te komen is het merendeel van mening, dat dit het beste kan door zelf contact op te nemen met de werkgever. Na de opleiding willen de meeste studenten een universitaire opleiding volgen of gaan solliciteren.

Qua invulling, gaat de voorkeur uit om vanaf leerjaar drie, twee maal twintig weken praktijkervaring op te doen á vijf dagen per week. Wat betreft de indeling gaat de voorkeur uit naar 50% meewerken in het bedrijf en 50% werken aan de eigen opdracht vanuit de onderwijsinstelling. De student geeft er de voorkeur aan om gedurende de gehele periode binnen één bedrijf en op meerdere afdelingen praktijkervaring op te doen. Bij de studie indeling geeft bijna de helft van de studenten als voorkeur aan om de minoren te laten aansluiten op de werkzaamheden bij het bedrijf.

De studenten van de opleidingen Accountancy, Bedrijfseconomie en Fiscaal Recht zijn niet geheel ontevreden, maar ook niet geheel tevreden over de huidige praktijk-indeling.

De studenten van Fiscaal Recht hebben er meer behoefte aan om zich te binden aan een organisatie voor minimaal vijf jaar dan de studenten van Accountancy en Bedrijfseconomie.

In onderstaande tabel zijn de voorkeuren van de drie opleidingen schematisch weergegeven.

	<u>Accountancy</u>	<u>Bedrijfseconomie</u>	<u>Fiscaal Recht</u>
Regio	Zuid-Limburg	Zuid-Limburg	Oost-Brabant
Voorkeuren	Baan zekerheid Doorgroeimogelijkheden Zekerheid	Doorgroeimogelijkheden Baan zekerheid Salaris	Baan zekerheid Zekerheid Doorgroeimogelijkheden
Vinden van werkgever	Zelf contact opnemen met werkgever	Zelf contact opnemen met de werkgever of via vacaturebanken/uitzendbureaus	Zelf contact opnemen met werkgever
Vervolg op de opleiding	Universitaire opleiding	Universitaire opleiding of solliciteren	Universitaire opleiding
Praktijk duur	Vanaf leerjaar drie: twee maal twintig weken praktijkervaring á vijf dagen per week.	Vanaf leerjaar drie: twee maal twintig weken praktijkervaring á vijf dagen per week.	Vanaf leerjaar drie: twee maal twintig weken praktijkervaring á vijf dagen per week.
Indeling	50% meewerken in het bedrijf en 50% werken aan de opdracht, of om alleen maar mee te werken in het bedrijf.	50% meewerken in het bedrijf en 50% werken aan de eigen opdracht.	50% meewerken in het bedrijf en 50% werken aan de eigen opdracht.
Bedrijf	Binnen één bedrijf op	Binnen één bedrijf op meerdere	Binnen één bedrijf op

	meerdere afdelingen.	afdelingen.	meerdere afdelingen.
Studie indeling	Minoren laten aansluiten op de werkzaamheden bij het bedrijf.	Zelf samenstellen van het vakkenpakket binnen de minoren.	Minoren laten aansluiten op de werkzaamheden bij het bedrijf.

Figuur 15. Voorkeuren drie opleidingen

13.3.4 Indeling dual-leertraject

Een mogelijke inrichting van een dual leertraject is gebaseerd op de enquête resultaten van de studenten van Accountancy, Bedrijfseconomie en Fiscaal Recht. Hierbij is de randvoorwaarde voor het dual-leertraject leidend. (Vanaf leerjaar 1: Combinatie van praktijk en school, waarvan ieder jaar de praktijk meer wordt opgebouwd in tegenstelling tot school.)

In onderstaande tabel wordt de inrichting van een dual leertraject weergegeven per leerjaar.

Leerjaar 1 en 2 zullen de oriënterende fase vormen voor de Young Professional, en leerjaar 3 en 4 vormen de hoofdfase.

Leerjaar 1	<table> <tr> <td data-bbox="614 607 686 636">Duur:</td><td data-bbox="804 607 1460 853">De student zal één dag per week gaan werken bij de Belastingdienst en vier dagen onderwijs aan de onderwijsinstelling gaan volgen. De praktijkdag zal worden ingepland op de roostervrije dag vanuit de onderwijsinstelling. Gedurende het gehele eerste leerjaar zal de student eenmaal per week bij de Belastingdienst gaan werken.</td></tr> <tr> <td data-bbox="614 891 719 920">Indeling:</td><td data-bbox="804 891 1460 1099">Tijdens deze periode zal de student alleen meewerken met de werkzaamheden binnen de Belastingdienst. De student heeft in leerjaar 1 nog geen tot weinig ervaring om zelf de verantwoordelijkheid te kunnen nemen over uit te voeren taken en zal nog veel begeleiding en controle nodig hebben.</td></tr> <tr> <td data-bbox="614 1137 703 1167">Bedrijf:</td><td data-bbox="804 1137 1460 1346">De student zal tijdens de oriënterende fase in leerjaar 1 een aantal verschillende afdelingen van de Belastingdienst te zien krijgen. Per tien weken zal de student wisselen van afdeling. Hierdoor kan de student te weten komen waar zijn interesses liggen en waar niet.</td></tr> <tr> <td data-bbox="614 1384 794 1413">Studie indeling:</td><td data-bbox="804 1384 1460 1563">Naast de praktijk in leerjaar 1, zal de student een vast vakkenpakket krijgen met basisvakken, die de student sowieso nodig zal hebben. Hierbij kan worden gedacht aan Nederlands, Engels, basis Bedrijfseconomie, basis Bedrijfsadministratie, basis Fiscaal Recht.</td></tr> </table>	Duur:	De student zal één dag per week gaan werken bij de Belastingdienst en vier dagen onderwijs aan de onderwijsinstelling gaan volgen. De praktijkdag zal worden ingepland op de roostervrije dag vanuit de onderwijsinstelling. Gedurende het gehele eerste leerjaar zal de student eenmaal per week bij de Belastingdienst gaan werken.	Indeling:	Tijdens deze periode zal de student alleen meewerken met de werkzaamheden binnen de Belastingdienst. De student heeft in leerjaar 1 nog geen tot weinig ervaring om zelf de verantwoordelijkheid te kunnen nemen over uit te voeren taken en zal nog veel begeleiding en controle nodig hebben.	Bedrijf:	De student zal tijdens de oriënterende fase in leerjaar 1 een aantal verschillende afdelingen van de Belastingdienst te zien krijgen. Per tien weken zal de student wisselen van afdeling. Hierdoor kan de student te weten komen waar zijn interesses liggen en waar niet.	Studie indeling:	Naast de praktijk in leerjaar 1, zal de student een vast vakkenpakket krijgen met basisvakken, die de student sowieso nodig zal hebben. Hierbij kan worden gedacht aan Nederlands, Engels, basis Bedrijfseconomie, basis Bedrijfsadministratie, basis Fiscaal Recht.
Duur:	De student zal één dag per week gaan werken bij de Belastingdienst en vier dagen onderwijs aan de onderwijsinstelling gaan volgen. De praktijkdag zal worden ingepland op de roostervrije dag vanuit de onderwijsinstelling. Gedurende het gehele eerste leerjaar zal de student eenmaal per week bij de Belastingdienst gaan werken.								
Indeling:	Tijdens deze periode zal de student alleen meewerken met de werkzaamheden binnen de Belastingdienst. De student heeft in leerjaar 1 nog geen tot weinig ervaring om zelf de verantwoordelijkheid te kunnen nemen over uit te voeren taken en zal nog veel begeleiding en controle nodig hebben.								
Bedrijf:	De student zal tijdens de oriënterende fase in leerjaar 1 een aantal verschillende afdelingen van de Belastingdienst te zien krijgen. Per tien weken zal de student wisselen van afdeling. Hierdoor kan de student te weten komen waar zijn interesses liggen en waar niet.								
Studie indeling:	Naast de praktijk in leerjaar 1, zal de student een vast vakkenpakket krijgen met basisvakken, die de student sowieso nodig zal hebben. Hierbij kan worden gedacht aan Nederlands, Engels, basis Bedrijfseconomie, basis Bedrijfsadministratie, basis Fiscaal Recht.								

Leerjaar 2

Duur:	De student zal in het eerste semester van leerjaar 2 twee dagen per week praktijkervaring op doen binnen de Belastingdienst. In het tweede semester zullen dit drie dagen per week zijn. Op de overige dagen in de week zal er onderwijs worden aangeboden op de onderwijsinstelling.
Indeling:	In het tweede leerjaar kan de student al meer verantwoordelijkheden krijgen met betrekking tot de werkzaamheden. De begeleiding en controle zal minder worden dan in leerjaar 1 en de student zal gedurende het jaar steeds meer "los" gelaten worden en meer verantwoordelijkheden krijgen.
Bedrijf:	De student zal tijdens de praktijk in leerjaar 2 ieder semester op een andere afdeling stage lopen. Hierdoor wordt de tijd verlengd naar twintig weken op dezelfde afdeling. De student mag voor eenzelfde afdeling kiezen als waar hij praktijkervaring heeft opgedaan in leerjaar 1.
Studie indeling:	Naast de praktijk in leerjaar 2, zal de student een vast lessenpakket hebben, maar de mogelijkheid is er om een keuzevak te kiezen wat de student interesseert. Zo kan de student al de richting in sturen waar zijn interesse naar uit gaat.

Leerjaar 3 + 4

Duur:	Leerjaar 3 en leerjaar 4 zullen de hoofdfase vormen voor het duaal leertraject. Gedurende deze twee jaren zal de student vier dagen stage gaan lopen binnen de Belastingdienst en één dag onderwijs volgen bij de onderwijsinstelling. De student heeft in de eerste twee leerjaren al een basis opgebouwd qua kennis en ervaring.
Indeling:	Tijdens de stage in de hoofdfase zal er voor 50% worden meegewerkt in het bedrijf en 50% zal worden besteed aan een eigen opdracht. Deze opdracht kan de student geheel zelfstandig uitvoeren en het onderwerp zal betrekking hebben op de afdeling waar de student het duaal-leertraject volgt.
Bedrijf:	De student kan de keuze maken of hij 20 weken op een afdeling stage wil lopen of 40 weken (het gehele leerjaar). Als de student nog niet weet waar zijn interesses liggen, kan de student 2 x 20 weken stage lopen op verschillende afdelingen. Als de student al weet, door de oriënterende fase, welke afdeling zijn interesse heeft, kan de student ervoor kiezen om op deze afdeling het gehele leerjaar stage te lopen.
Studie indeling:	Tijdens de stage in de hoofdfase zal de student nog maar weinig onderwijs volgen op de onderwijsinstelling. De vakken, die worden gegeven, zullen als ondersteuning gelden voor de werkzaamheden, die de student uitvoert binnen de Belastingdienst.

Figuur 16. Indeling duaal-leertraject

Begeleiding

De student zal tijdens het duaal leertraject worden begeleid door een docent (vanuit de onderwijsinstelling) en een bedrijfsmentor (die aangewezen wordt op de afdeling binnen de Belastingdienst waar de student werkzaam is). De docent zal de Belastingdienst regelmatig bezoeken om te kijken hoe het met de student gaat, hoe de student zich ontwikkelt en hoe de student verbeterpunten kan aanpakken.

Studievoortgangstoetsing

⁷⁴ Duaal leren. <http://www.lerenenwerken.nl/werknemer/32-duaal-leren-hbo-opleiding-combineren-met-een-baan>. Geraadpleegd op 17-12-2012

De toetsing van de studievoortgang vindt niet alleen plaats op school maar ook op de werkvloer, bij de Belastingdienst. Per student wordt er een docent op de onderwijsinstelling aangewezen die de student zal begeleiden tijdens zijn praktijkervaring gedurende de vier jaar studie. Op de afdeling waar de student werkt voor een bepaalde tijd zal een bedrijfsmentor worden aangewezen. Deze bedrijfsmentor zal beoordelen hoe de student zijn werkzaamheden binnen de Belastingdienst uitvoert. De student dient aan een bepaald niveau te voldoen, en dit niveau zal per leerjaar omhoog gaan. De functie, die de student krijgt, zal meegroeien per jaar. Naarmate de opleiding vordert zullen uitvoerende taken worden vervangen door meer leidinggevende- of beleidsmatige taken. Gedurende de oriënterende fase zullen competenties een belangrijke rol spelen. De student dient over bepaalde basis competenties te beschikken, zoals samenwerken, analyseren en communiceren. Deze competenties zullen worden getoetst aan de hand van een verslag, dat de student zal schrijven over zijn werkzaamheden bij de Belastingdienst. De opdrachten, die de studenten in de hoofdfase, leerjaar drie en vier, zullen uitvoeren op de werkvloer zullen zowel door de bedrijfsmentor als de docent worden beoordeeld. Gedurende deze fase zal vooral kennis en inhoud worden beoordeeld.⁷⁵

13.4 Voor-en nadelen van een duaal leertraject

Een duaal leertraject kan worden opgericht met behulp van drie partijen, namelijk de Belastingdienst, de onderwijsinstelling en de Young Professional.

Het duaal-leertraject zal deze drie partijen een aantal voor- en nadelen bieden.

Belastingdienst

Wat vraagt een duaal-leertraject van de Belastingdienst?

- Het beschikbaar stellen van leer-werkplaatsen;
- Salariskosten en begeleidingskosten voor de Young Professional.

Wat levert een duaal-leertraject de Belastingdienst op?

- Inbreng van innovatieve kennis in de organisatie;
- Betere contacten tussen onderwijsinstellingen en de Belastingdienst;
- Binding aan de organisatie/verzekeren van toekomstige instroom;
- Besparing op trainingskosten/vermindering inwerktijd;
- Aantrekkelijke manier om personeel te selecteren en te werven;
- Versterking van het imago van de Belastingdienst.

Onderwijsinstellingen

Wat vraagt een duaal-leertraject van de onderwijsinstelling? (Zuyd en Fontys Hogeschool)

- Goede begeleiding van de Young Professional;
- Zorgen voor betere aansluiting tussen het onderwijs en de beroepspraktijk;
- Kritisch zijn ten aanzien van de kwaliteit van werkplaatsen;
- Extra taakbelasting;
- Goede afstemming met de Belastingdienst over de beoordeling.

Wat levert een duaal-leertraject de onderwijsinstelling op? (Zuyd en Fontys Hogeschool)

- Moeilijk na te bootsen situaties kunnen worden uitbesteed;
- Kostenbesparing;
- Betere contacten tussen onderwijsinstellingen en de Belastingdienst;
- Een ander type student kan worden aangesproken;
- Aantrekkelijker maken van de studie;
- Groei en status van de onderwijsinstelling.

⁷⁵ Duaal. <http://www.carrieretijger.nl/opleiding/ho/varianten/duaal>. Geraadpleegd op 16-12-2012

Young Professionals

Wat vraagt een duaal-leertraject van de Young Professionals?

- De opleidingsvorm stelt hoge eisen;
- De student moet een goed beeld hebben wat hij wil.

Wat levert een duaal-leertraject de Young Professionals op?

- Maakt het onderwijs aantrekkelijker/ minder vroegtijdige schoolverlaters;
- Competentiegericht leren;
- Praktijkervaring opdoen;
- Kansen op de arbeidsmarkt worden vergroot;
- Vervanging voor een bijbaan;
- Basis voor een leven lang leren;
- Sneller een diploma behalen.

Het duaal-leertraject zal voor alle drie de betrokken partijen meer opleveren dan vragen.

13.5 Financiering van het duaal-leertraject

Het oprichten van een duaal-leertraject zal een aantal kosten met zich mee brengen voor de Belastingdienst. De kosten voor de Young Professionals, die zullen worden aangesteld binnen de Belastingdienst, bestaan uit:

- Vergoeding/loon

Aangezien de Young Professional in de eerste jaren nog veel begeleiding nodig zal hebben zal de vergoeding/loon nog minimaal zijn per maand. Naarmate de Young Professional verder in zijn opleiding komt, zal deze vergoeding steeds meer op een min of meer normaal salaris gaan lijken.

Leerjaar	F-functie	Aantal werkdagen
Leerjaar 1	€250 per maand	1 dag werken per week
Leerjaar 2 (1 ^e semester)	€500 per maand	2 dagen werken per week
Leerjaar 2 (2 ^e semester)	€750 per maand	3 dagen werken per week
Leerjaar 3	€1100 per maand	4 dagen werken per week
Leerjaar 4	€1500 per maand	4 dagen werken per week
Afgestudeerd startsalaris	€2396,62 per maand	5 dagen werken per week

Figuur 17. Vergoeding

- Premies werknemersverzekeringen
- Loonheffingen
- Overige personeelskosten

Onder de overige personeelskosten vallen de reiskostenvergoedingen en opleidingskosten voor de Young Professional.

In de oriënterende fase (leerjaar 1 en 2), zullen de opleidingskosten nog niet betaald worden voor de Young Professional, aangezien deze dan maar minimaal aanwezig is bij de Belastingdienst en nog geen zelfstandige taken kan uitvoeren.

Vanaf de hoofdfase (leerjaar 3 en 4), zullen de opleidingskosten wél betaald worden door de Belastingdienst, aangezien de Young Professional dan minimaal vier dagen per week aanwezig is bij de Belastingdienst en zelfstandig taken zal uitvoeren. Het collegegeld bedraagt €1.711 per studiejaar.

Voor de Young Professional zal het volgen van een duaal-leertraject bij de Belastingdienst ook een aantal kosten en opbrengsten met zich mee brengen.

In onderstaande tabel is een schatting gemaakt van de inkomsten en uitgaven voor de Young Professional met betrekking tot het duaal leertraject per maand (als de studiefinanciering + OV blijft). Er is een onderscheid gemaakt tussen de oriënterende fase (leerjaar 1 en 2) en de hoofdfase (leerjaar 3 en 4).

<u>Oriënterende fase</u>			
<u>Inkomsten</u>		<u>Uitgaven</u>	
Salaris/vergoeding	€250 – €750	Lesmateriaal	€100
Studiefinanciering	€ 251,76	Collegegeld	€142 (1.711 : 12)
		Reiskosten	€0
Totaal	€501,76 – €1001,76		€242
<u>Hoofdfase</u>			
<u>Inkomsten</u>		<u>Uitgaven</u>	
Salaris/vergoeding	€1100 – €1500	Lesmateriaal	€50
Studiefinanciering	€ 251,76	Collegegeld	€0
		Reiskosten	€0
Totaal	€1351,76 – €1751,76		€50

Figuur 18. Inkomsten/uitgaven Young Professionals

13.6 Onderwijsarbeidsovereenkomst

De Belastingdienst zal een juridische overeenkomst moeten sluiten met de Young Professional en de onderwijsinstelling. Voor een duaal-leertraject is dit een onderwijsarbeidsovereenkomst tussen de drie betrokken partijen.

In deze overeenkomst worden zowel de onderwijskundige als de arbeidsvoorwaardelijke rechten en plichten voor de beroepsuitoefening vastgelegd.

Een onderwijsarbeidsovereenkomst kan er voor zorgen, dat de werkgever in aanmerking komt voor een vermindering van de afdracht loonbelasting en premies voor de Young Professional. De Belastingdienst valt niet onder deze regeling, aangezien zij een overheidsbedrijf is.

14. Aanbevelingen

In dit rapport is de volgende hoofdvraag beantwoord:

Op welke wijze moet een duaal leertraject binnen de Belastingdienst gestalte krijgen opdat het volgen ervan aantrekkelijk is voor Young Professionals van de opleidingen Accountancy, Bedrijfseconomie en Fiscaal Recht (HBO)

Uit het onderzoek naar de verschillende deelvragen zijn een aantal aanbevelingen gekomen voor de Belastingdienst, om het duaal-leertraject aantrekkelijk te maken en Young Professionals aan de organisatie te binden.

- Allereerst is het belangrijk dat de doelgroep, de Young Professionals, niet als één doelgroep wordt gezien. Ieder individu heeft andere wensen en behoeften en het is daarom belangrijk om flexibel te zijn als werkgever in de invulling van deze verschillende wensen en behoeften. De Belastingdienst biedt de IKAP-regeling al aan, waarin de werknemer zijn eigen arbeidsvoorwaardenpakket kan samenstellen. Dit is al één goede manier om aan de verschillende wensen en behoeften te voldoen.
- De Young Professionals vinden zelfontplooiing erg belangrijk. De Belastingdienst zal dit mogelijk moeten maken door genoeg opleidingen en cursussen aan te bieden waardoor de Young Professional voortdurend kan blijven leren. De mogelijkheden om deze opleidingen en cursussen te volgen zullen tijdig moeten worden aangegeven en iedereen moet hiertoe de kans krijgen, mits er behoefte aan is.
- Binnen de Belastingdienst is de gemiddelde leeftijd boven de 50 jaar. Als Young Professionals zich thuis willen voelen in de organisatie zal er moeten worden gezorgd dat de oudere generatie en de Young Professionals elkaar begrijpen. Dit begrip kan bijvoorbeeld worden verkregen door het aanbieden van workshops en cursussen, waarin houding en gedrag naar elkaar, centraal staan. De oudere generatie en de Young Professionals zullen dan dichter naar elkaar toegroeien, waardoor meer begrip onderling kan ontstaan.
- De leidinggevenden zullen er rekening mee moeten houden, dat Young Professionals niet op dezelfde manier kunnen worden aangestuurd als de oudere generatie werknemers binnen de Belastingdienst. Eerlijkheid, openheid, en transparantie zijn voor de Young Professionals belangrijke waarden, die zullen moeten worden gehanteerd om met hen te kunnen communiceren.
- De Young Professionals maken gebruik van andere media dan de oudere generatie. Podcasts, games en schoolboards zijn opkomende media, die veel aandacht trekken van de Young Professionals. Via Podcasts wordt steeds vaker educatief materiaal verspreid. De Young Professional kan dan bijvoorbeeld een cursus volgen via zijn iPod. Ook games worden steeds vaker ingezet voor training- en leerdoeleinden. Door gebruik te maken van deze moderne media kan de Belastingdienst de aandacht trekken van de Young Professionals en mogelijk een voorsprong krijgen op andere bedrijven met betrekking tot het werven van Young Professionals.
- Uit de interne analyse is naar voren gekomen, dat de Belastingdienst de zes mogelijkheden die uit het onderzoek van PriceWaterhouseCoopers naar voren zijn gekomen om als werkgever aantrekkelijk te zijn, al aanbiedt. De Belastingdienst legt alleen te weinig focus op

deze sterke punten en mogelijkheden, waardoor het niet bekend is in de omgeving en bij de Young Professionals. Meer reclame maken en duidelijk de voordelen voor Young Professionals aangeven op de website zou een manier kunnen zijn om de sterke punten kenbaar te maken bij de doelgroep.

- De Young Professionals houden niet van procedurele en bureaucratisch georganiseerde instellingen en massa-informatie. De Belastingdienst zal een overzichtelijke website moeten maken, om er voor te zorgen, dat de Young Professional direct kan vinden wat hij zoekt. Vacatures en duaal-leertraject mogelijkheden moeten direct te vinden zijn op de website, zodat de Professional hier niet veel tijd aan kwijt is om deze te vinden (en het uiteindelijk opgeeft). Ook is het belangrijk, dat de vacatures en duaal-leertraject mogelijkheden überhaupt op de website worden geplaatst. Op het moment staan er maar twee vacatures online op www.belastingdienst.nl en wordt aangegeven dat er op dit moment geen gerichte praktijkopdrachten zijn. De website moet up-to-date en overzichtelijk worden gehouden, zodat Young Professionals direct kunnen zien wat de mogelijkheden zijn binnen de Belastingdienst. Uit de enquête bij de studenten van de opleidingen Accountancy, Bedrijfseconomie en Fiscaal Recht is gebleken dat de student voornamelijk zelf contact opneemt met een toekomstige werkgever, dus het is belangrijk dat deze gegevens ook te vinden zijn.
- Verouderde processen zullen geoptimaliseerd moeten worden, zodat deze de Young Professionals niet tegenwerken. Als een Young Professional tijdens het duaal-leertraject binnen de Belastingdienst begint, zal alles goed geregeld moeten worden. Een eerste indruk, die de Young Professional van de Belastingdienst krijgt is belangrijk, en het zal zich snel rondspreken of deze goed of slecht is. Autorisaties voor de Young Professional om in de systemen te komen moet sneller verlopen en ook moet er een werkplek beschikbaar zijn voor de Professional. De komst van de Young Professional zal goed moeten zijn voorbereid om deze een warm welkom te geven.
- De bedrijfswaarden van de Belastingdienst moeten aansluiten bij de waarden van de Young Professional. De bedrijfswaarden van de Belastingdienst zijn: geloofwaardigheid, verantwoordelijkheid en zorgvuldigheid. Deze bedrijfswaarden zullen de Young Professional niet direct aanspreken, waardoor deze zich niet snel aangetrokken of gebonden zal voelen met de organisatie. De Belastingdienst zou deze bedrijfswaarden kunnen aanpassen, zodat zij de Young Professionals meer zullen aanspreken.
- De inrichting van het duaal leertraject zal er als volgt uit komen te zien

Leerjaar 1	Één dag werken per week	Vier dagen onderwijs per week
Leerjaar 2 (eerste semester)	Twee dagen werken per week	Drie dagen onderwijs per week
Leerjaar 2 (tweede semester)	Drie dagen werken per week	Twee dagen onderwijs per week
Leerjaar 3	Vier dagen werken per week	Één dag onderwijs per week
Leerjaar 4	Vier dagen werken per week	Één dag onderwijs per week

Figuur 19. Inrichting duaal leertraject

- Tijdens het duaal leertraject zal er een bedrijfsmentor worden aangewezen voor de Young Professional, op de afdeling binnen de Belastingdienst alwaar de student werkzaam is. Deze bedrijfsmentor heeft als taak de Young Professional te begeleiden tijdens zijn werkzaamheden op de betreffende afdeling.

- De toetsing van de studievoortgang zal zowel op de onderwijsinstelling als op de werkvloer plaatsvinden. De bedrijfsmentor bij de Belastingdienst zal de Young Professional beoordelen op zijn werkzaamheden.
- Het duaal-leertraject kan alle drie de betrokken partijen: de Belastingdienst, de onderwijsinstellingen en de Young Professional veel voordelen opleveren. Het is belangrijk om de voordelen van het duaal-leertraject binnen de Belastingdienst kenbaar te maken aan de betrokken partijen. Coördinatoren en decanen op de onderwijsinstellingen kunnen hierbij een belangrijke rol spelen. Zij hebben als taak de Young Professionals voor te lichten over de verschillende mogelijkheden die er zijn. Hierbij kan het duaal-leertraject bij de Belastingdienst worden meegenomen, waarbij extra aandacht wordt besteed aan de vele voordelen voor de Young Professional. Deze zijn hieronder opgesomd.
 - Maakt het onderwijs aantrekkelijker/ minder vroegtijdige schoolverlaters;
 - Competentiegericht leren;
 - Praktijkervaring opdoen;
 - Kansen op de arbeidsmarkt worden vergroot;
 - Vervanging voor een bijbaan;
 - Basis voor een leven lang leren;
 - Sneller een diploma behalen.
- Qua financiële opbrengst zal het duaal-leertraject aantrekkelijk gemaakt moeten worden voor de Young Professional. Het duaal-leertraject moet als een vervanging kunnen worden gezien voor een bijbaantje. Daarom zijn de volgende bedragen vastgesteld:

Leerjaar	F-functie	Aantal werkdagen
Leerjaar 1	€250 per maand	1 dag werken per week
Leerjaar 2 (1 ^e semester)	€500 per maand	2 dagen werken per week
Leerjaar 2 (2 ^e semester)	€750 per maand	3 dagen werken per week
Leerjaar 3	€1100 per maand	4 dagen werken per week
Leerjaar 4	€1500 per maand	4 dagen werken per week
Afgestudeerd startsalaris	€2396,62 per maand	5 dagen werken per week

Figuur 20. Vergoeding

- De reiskosten voor de Young Professional naar de Belastingdienst zullen moeten worden vergoed, mits de Professional niet over een OV kaart beschikt. Ook wanneer het Sociaal Leenstelsel wordt ingevoerd en de OV kaart een kortingskaart wordt, zal het overige bedrag worden vergoed door de Belastingdienst.
- Aangezien de Young Professional in leerjaar 3 en 4 minimaal vier dagen per week aanwezig is binnen de Belastingdienst en zelfstandig werkzaamheden kan uitvoeren, zal de Young Professional de Belastingdienst veel voordeel opleveren. Hier tegenover staat dat de Belastingdienst het collegegeld á €1.711,- per leerjaar voor de Young Professional zal betalen. Dit is gunstig voor de Young Professional, aangezien hij dan bijna geen onderwijskosten heeft én een min of meer normaal salaris krijgt voor zijn werkzaamheden.
- Wat betreft de juridische indekking, zal de Belastingdienst een overeenkomst moeten afsluiten met de onderwijsinstelling en de Young Professional. In deze overeenkomst zullen afspraken worden gemaakt omtrent de onderwijskunde en arbeidsvoorwaardelijke rechten en plichten voor de beroepsuitoefening.

Bovenstaande aanbevelingen kunnen door de Belastingdienst in acht worden genomen om er zodoende voor te zorgen, dat het volgen van een duaal-leertraject bij de Belastingdienst aantrekkelijk wordt voor Young Professionals.

Literatuur

Literatuur

- Groen, I. (2012). *Generatie Einstein. Slimmer, sneller en volwassener*. Hilversum: A.W. Bruna Lev.
- Doelen, A. (2006). *Organiseren & Managen. Het 7S-model toegepast*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Keuning, D. (2007). *Grondslagen van het management*. Wolters- Noordhoff.
- Bronneman, R. (2006). *Duaal als ideaal? Leren en werken in het beroeps- en hoger onderwijs*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Sayer, J. (2012). *Lean for Dummies*. Pearson Lifestyle.

Personen

- Dhr. Buis
- Crombach, T.
- Mvr. Gofers
- Joosten, M.
- Parfant, M.
- Ritzen, R.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Internet

- <http://www.7smodel.nl/>
- <http://910601542.blogspot.nl/p/info.html>
- http://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/standaard_functies/prive/organisatie/belastingdienst/organogram
- http://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/standaard_functies/prive/organisatie/belastingdienst/facilitaire_centra/centrum_voor_facilitaire_dienstverlening
- http://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/standaard_functies/prive/organisatie/belastingdienst/facilitaire_centra/centrum_voor_kennis_en_communicatie
- http://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/standaard_functies/prive/organisatie/belastingdienst/belastingtelefoon/
- http://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/standaard_functies/prive/organisatie/basiswaarden/
- http://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/standaard_functies/prive/organisatie/kerntaken/
- http://belastingnet.belastingdienst.nl/cms/html/boeken/KBLD/kerntaken_belastingdienst.html
- http://belastingnet.belastingdienst.nl/plaza/personneelsplaza/personneelsplaza_sp/beoordelen_coachen/
- http://belastingnet.belastingdienst.nl/cms/html/boeken/KBLD/kerntaken_belastingdienst.html
- <http://www.carrieregids.nl/informatie/wat-is-het-nieuwe-werken.html>
- <http://www.carrieretijger.nl/opleiding/ho/varianten/duaal>
- <http://www.carrieretijger.nl/opleiding/ho/varianten/deeltijd>
- <http://www.carrieretijger.nl/opleiding/ho/competentiegericht>
- http://download.belastingdienst.nl/belastingdienst/docs/lh_022-1t21fd_handboek_loonheffingen_2012.pdf

- http://www.duo.nl/Images/Een%20hbo%20student%20in%20dienst%202012%20versie%201%20juli_tcm7-33724.pdf
- <http://www.fontys.nl/opleiding.en.beroep.82143.aspx>
- <http://www.google.nl/imgres?imgurl=http://hetnieuwewerkenblog.nl/wp-content/uploads/Piramide-van-Maslow.png&imgrefurl=http://hetnieuwewerkenblog.nl/hoe-zit-het-met-de-sociale-cohesie-uw-organisatie/piramide-van-maslo>
- <http://gebruikersondersteuning.belastingdienst.nl/dwb/over-dwb/dwb-introductie/>
- http://www.hbo-raad.nl/hbo-raad/publicaties/cat_view/43-publicaties/116-verenigingsafspraken-en-procedures?limit=10&order=name&dir=DESC&start=20
- http://www.han.nl/opleidingen/bachelor/sociaal-pedagogische-hulpverlening/du/toelating/_attachments/onderwijs-arbeidsovereenkomst_duaal_onderwijs.pdf
- <http://www.hbo-raad.nl/zoekresultaten?q=onderwijsarbeidsovereenkomst>
- <http://www.heerlen.nl/Pub/Home/Home-Nieuwsberichten/Communicatie/Nieuwsberichten-communicatie-2012/Heerlen-start-met-een-Smart-Services-Hub.html>
- <http://www.ib-groep.nl/particulieren/studiefinanciering/sfho/voorwaarden.asp>
- http://www.ib-groep.nl/particulieren/studiefinanciering/sfho/bijverdienen.asp#Hoeveel_mag_je_bijverdienen
- <http://www.ib-groep.nl/particulieren/studiefinanciering/sfmbo/bedragen.asp>
- <http://www.intermediair.nl/testen-tools/salariskompas>
- <http://intranet.belastingdienst.nl/nieuwewerken/wat-is-het-nieuwe-werken/>
- <http://intranet.belastingdienst.nl/belastingdienst2015/programma-lean/>
- <http://www.journalinks.be/steekproef/>
- <http://www.lerenenwerken.nl/werknemer/32-duaal-leren-hbo-opleiding-combineren-met-een-baan>
- www.nob.net/system/files/Monitor+jonge+fiscalisten+2010.pdf
- <http://overhetnieuwewerken.nl/dossiers/binden-en-boeien/nieuws/jongeren-hechten-aan-werkprivabalans>
- http://www.pwc.nl/nl_NL/nl/forms/download/millennials-op-het-werk.jhtml?processed=true
- <http://www.rijksoverheid.nl/ministeries/fin/organisatie/organogram>
- <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/intellectueel-eigendom>
- <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/jaarverslagen/2012/05/16/bijlage-kamerbrief-over-beheerverslag-belastingdienst-2011.html>
- <http://sandbox.www.werkenbijdeoverheid.nl/vacatures/detail/fiscalist-financiele-instellingen>
- <http://www.sociaaljaarverslagrijk.nl/kwaliteitsagenda/senior-werknemers>
- <http://www.smartserviceshub.nl/deelnemers>
- http://studentinfo.avans.nl/UserFiles/collegegeld/Tarieven_Collegegeld_2012_2013_zittend.pdf
- <http://www.trouw.nl/tr/nl/4492/Nederland/article/detail/3359522/2012/12/06/Wat-houdt-een-sociaal-leenstelsel-in.dhtml>
- <http://www.weka-financieel.nl/overige-personeelskosten.14847.lynkx>
- <http://werken.belastingdienst.nl/vacature/fiscalist-financiele-instellingen.html>
- http://werken.belastingdienst.nl/userfiles/file/rechten_plichten2011.pdf
- <http://werken.belastingdienst.nl/arbeidsvoorwaarden/opleiding-en-training.html>
- http://wetten.overheid.nl/BWBR0005682/volledig/geldigheidsdatum_07-12-2012#Hoofdstuk7

- http://wetten.overheid.nl/BWBR0007746/geldigheidsdatum_07-12-2012#HoofdstukV_Artikel14

Handboeken

- Samenvatting Middellangetermijnplan Belastingregio's 2011-2015
- Strategisch Personeelsplan Belastingdienst 2015

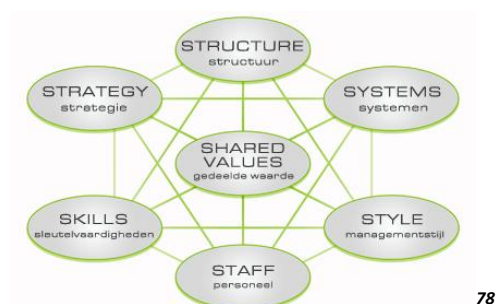
Bijlagen

Bijlage I. Interne analyse Belastingdienst met behulp van het 7S-model

Het 7s-Model

Het 7s-model van McKinsey wordt gebruikt om de interne organisatie te beschrijven. Door gebruik te maken van dit model kan er inzicht worden verkregen in de organisatie en kan deze worden geanalyseerd. Alle zeven S-en zijn met elkaar verbonden, zoals in figuur 1 te zien is. De benadering van elk van de zeven factoren beïnvloedt ook de andere zes factoren.

Er kan een onderscheid worden gemaakt tussen de 'harde' S-en en de 'zachte' S-en. Strategie, Structuur en Systemen zijn de harde S-en. Bij deze S-en gaat het om de feiten van de organisatie, die vast liggen. Bij de zachte S-en gaat het om de menselijke kant van de organisatie. Hieronder vallen de overige vier S-en, namelijk Skills, Shared Values, Style en Staff.⁷⁶⁷⁷



78

Figuur 1. Het 7s Model van McKinsey

Strategy

Bij strategy gaat het om de afstemming tussen de organisatie, de klanten en de concurrentie. Elke organisatie formuleert een strategie, die het beste past bij de missie van de organisatie. Een strategie bestaat uit de doelen en de manier waarop die doelen bereikt moeten worden.

Visie

Uit het Strategisch Personeelsplan komt de visie van de Belastingdienst naar voren. De Belastingdienst wil een eenvoudige dienst zijn waarbij de focus ligt bij burgers en bedrijven. Dit wil ze bereiken door te digitaliseren en te standaardiseren. Ook wil de Belastingdienst een aanspreekbare dienst zijn door uit te gaan van gerechtvaardigd vertrouwen en aan te sluiten bij de belastingplichtige.

Voor de goedwillende belastingplichtigen wil de Belastingdienst een open en laagdrempelige organisatie zijn. Door middel van goede voorlichting, laagdrempelige aangiftefaciliteiten, horizontaal toezicht en vooroverleg wordt de belastingplichtige zoveel mogelijk in de gelegenheid gesteld aan zijn verplichtingen te voldoen. Tegen de belastingplichtigen, die zich niet aan de regels houden, wordt hard en scherp opgetreden. De mate waarin burgers en bedrijven vrijwillig hun verplichtingen nakomen wordt hierdoor maximaal vergroot.

⁷⁶ Doelen, A. (2006). Organiseren & Managen. Het 7S-model toegepast. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.

⁷⁷ Het 7s-model. <http://www.7smodel.nl/>. Geraadpleegd op 10-10-2012.

⁷⁸ Het 7s-model. <http://910601542.blogspot.nl/p/info.html>. Geraadpleegd op 5-10-2012.

De Belastingdienst wil als een van de grootste werkgevers van Nederland nu en ook straks een aantrekkelijke werkgever zijn. Een organisatie waar werknemers leuk werk kunnen doen, een belangrijke maatschappelijke bijdrage kunnen leveren en de mogelijkheid krijgen om zich te ontwikkelen.⁷⁹

Missie

De missie van de Belastingdienst is het heffen en innen van belastingen en premies, het opsporen van fraude, het uitbetalen van toeslagen, toezicht houden op de doorvoer van goederen en toezicht houden op het naleven van de fiscale wetten en regels.

De algemene beleidsdoelstelling van de Belastingdienst is: 'Burgers en bedrijven zijn bereid hun wettelijke verplichtingen vrijwillig aan de Belastingdienst na te komen'. Deze bereidheid om wettelijke verplichtingen na te komen wordt ook wel 'compliance' genoemd. Deze compliance wordt onder andere bevorderd door het geven van goede voorlichting en dienstverlening aan burgers en bedrijven.⁸⁰

De Belastingdienst heeft vier kernwaarden, die de basis voor de missie vormen. De eerste kernwaarde is 'gerechtvaardigd vertrouwen'. Dit houdt in, dat als er gerechtvaardigd vertrouwen is, het de belastingplichtige zo gemakkelijk mogelijk zal worden gemaakt. Zodra dit vertrouwen geschonden wordt, zal het toezicht worden aangescherpt. Een tweede kernwaarde is dat de burgers en bedrijven centraal staan bij de Belastingdienst. Een derde kernwaarde is dat er kostenefficiënt wordt gehandeld binnen de Belastingdienst en de vierde kernwaarde houdt in, dat de Belastingdienst een aantrekkelijke werkgever zal moeten zijn.⁸¹

⁷⁹ Strategisch Personeelsplan Belastingdienst 2015

⁸⁰ Beheersverslag 2011. <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/jaarverslagen/2012/05/16/bijlage-kamerbrief-over-beheersverslag-belastingdienst-2011.html>. Geraadpleegd op 15-10-2012

⁸¹ Samenvatting Middellangetermijnplan Belastingregio's 2011-2015. Mail van Joosten, M. op 15-10-2012

Structure

Bij structure gaat het om de vormgeving van de organisatie. Dit houdt de opbouw in van functies, afdelingen en communicatiestromen binnen de organisatie.

Informele structuur

De Belastingdienst valt onder het Ministerie van Financiën. Samen met het directoraat-generaal Belastingdienst zorgt de Belastingdienst voor de uitvoering van het fiscale beleid.

De belangrijkste taken van de Belastingdienst zijn:

- Het heffen en innen van de belastingen en premies;
- Het opsporen van fraude;
- Het houden van toezicht op de in-, uit- en doorvoer van goederen;
- Het toezicht houden op het naleven van de fiscale wetten en regels.⁸²

Ministerie van Financiën

Het ministerie van Financiën bestaat uit de volgende onderdelen:

Het directoraat-generaal Belastingdienst

Functie: Samen met de Belastingdienst zorgen zij voor de uitvoering van het fiscale beleid.

Het directoraat-generaal Fiscale Zaken

Functie: Zij vormen het fiscale beleid.

Het directoraat-generaal Rijksbegroting

Functie: Zij zorgen voor het begrotingsbeleid.

De Generale Thesaurie

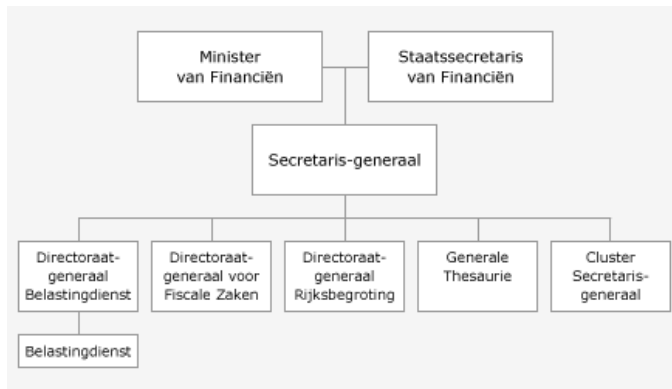
Functie: Zij zijn verantwoordelijk voor de financiële relaties met het buitenland, een goede werking van de financiële markten, het beheer van de staatsleningen en het beheer van deelnemingen in bedrijven.

Het Cluster Secretaris-generaal

Functie: Zij adviseert over het financieel-economisch beleid, ondersteunt organisatieonderdelen en behartigt een aantal Rijksbrede functies zoals de auditfunctie en het beheer van roerende- en onroerende zaken.⁸³

⁸² Organisatie. http://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/standaard_functies/prive/organisatie/kerntaken/. Geraadpleegd op 16-10-2012

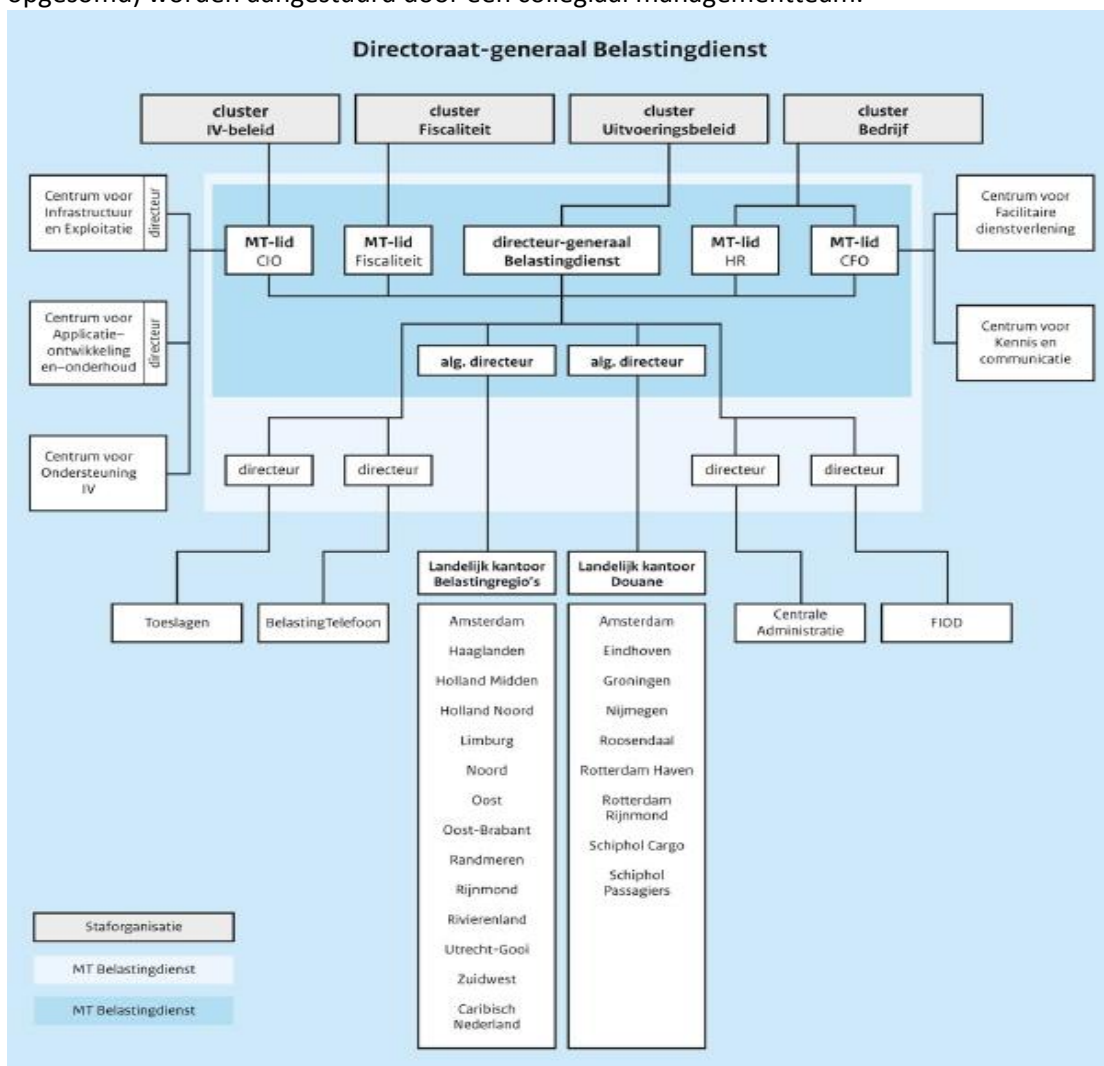
⁸³ Organogram. <http://www.rijksoverheid.nl/ministeries/fin/organisatie/organogram>. Geraadpleegd op 16-10-2012



Figuur 2. Ministerie van Financiën organigram

De Belastingdienst

De Belastingdienst is op te delen in een aantal onderdelen. Deze vijftieng onderdelen (hieronder opgesomd) worden aangestuurd door een collegiaal managementteam.



Figuur 3. Organigram Belastingdienst

Belastingregio's (de blauwe sector)

⁸⁴ Organogram.

http://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/standaard_functies/prive/organisatie/belastingdienst/organogram.
Geraadpleegd op 16-10-2012

De Belastingdienst bestaat uit dertien belastingregio's, waarin heffing, controle en invoering van rijksbelastingen en heffingen wordt uitgevoerd. Het organigram van de Belastingdienst Limburg is verderop te zien.

Douaneregio's (de groene sector)

De Belastingdienst bestaat uit vier douaneregio's. Zij verzorgen de heffing, controle en invordering van invoerrechten en accijnzen. Ook hebben zij als functie om ongewenste goederen aan de buitengrens te stoppen.

Toeslagen (de rode sector)

De dienst toeslagen zorgt voor de zorgtoeslag, de huurtoeslag en de kinderopvangtoeslag.

FIOD-ECD

Deze afdeling is verantwoordelijk voor opsporingsonderzoeken bij belastingfraude, douanefraude, toeslagenfraude en economische fraude

B/CPP

Dit is het Centrum voor Proces- en Productontwikkeling. Zij zorgen voor de inrichting en innovatie van processen en producten

B/CA

Dit zijn de Centrale Administraties. Zij zijn verantwoordelijk voor het beheer van de centrale geautomatiseerde administraties en de productieregie daarvan.

B/CICT

Dit is het Centrum voor Informatie- en Communicatie Technologie. Zij zijn verantwoordelijk voor de bouw en het onderhoud van geautomatiseerde systemen en de technische infrastructuur.

B/CFD

Dit is het Centrum voor Facilitaire Dienstverlening. Zij hebben een aantal werkgebieden, namelijk:

- Facilitaire dienstverlening, zoals het gebouw, de catering en de schoonmaak.
- Ondersteunende administratieve diensten, zoals het beheer van het wagenpark.
- Ondersteunen van het primaire proces van de Belastingdienst op het gebied van post en archief.
- Het verzorgen van (Europese) aanbestedingstrajecten voor heel de Belastingdienst⁸⁵

B/CKC

Dit is het Centrum voor Kennis en Communicatie. Zij ondersteunen en adviseren de Belastingdienst op drie gebieden, namelijk:

- De interne en externe communicatie, zoals campagnes op televisie, brochures, voorlichtingsdagen en de internetsite toegankelijk houden.
- Leren en informeren. Hieronder vallen een groot aantal interne studies en cursussen.
- Personeels- en organisatieontwikkeling. B/CKC adviseert het management en projectgroepen en begeleidt werknemers bij hun loopbaanontwikkeling.⁸⁶

Belastingtelefoon

⁸⁵ Organisatie.

http://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/standaard_functies/prive/organisatie/belastingdienst/facilitaire_centra/centrum_voor_facilitaire_dienstverlening. Geraadpleegd op 16-10-2012

⁸⁶ Organisatie.

http://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/standaard_functies/prive/organisatie/belastingdienst/facilitaire_centra/centrum_voor_kennis_en_communicatie. Geraadpleegd op 16-10-2012

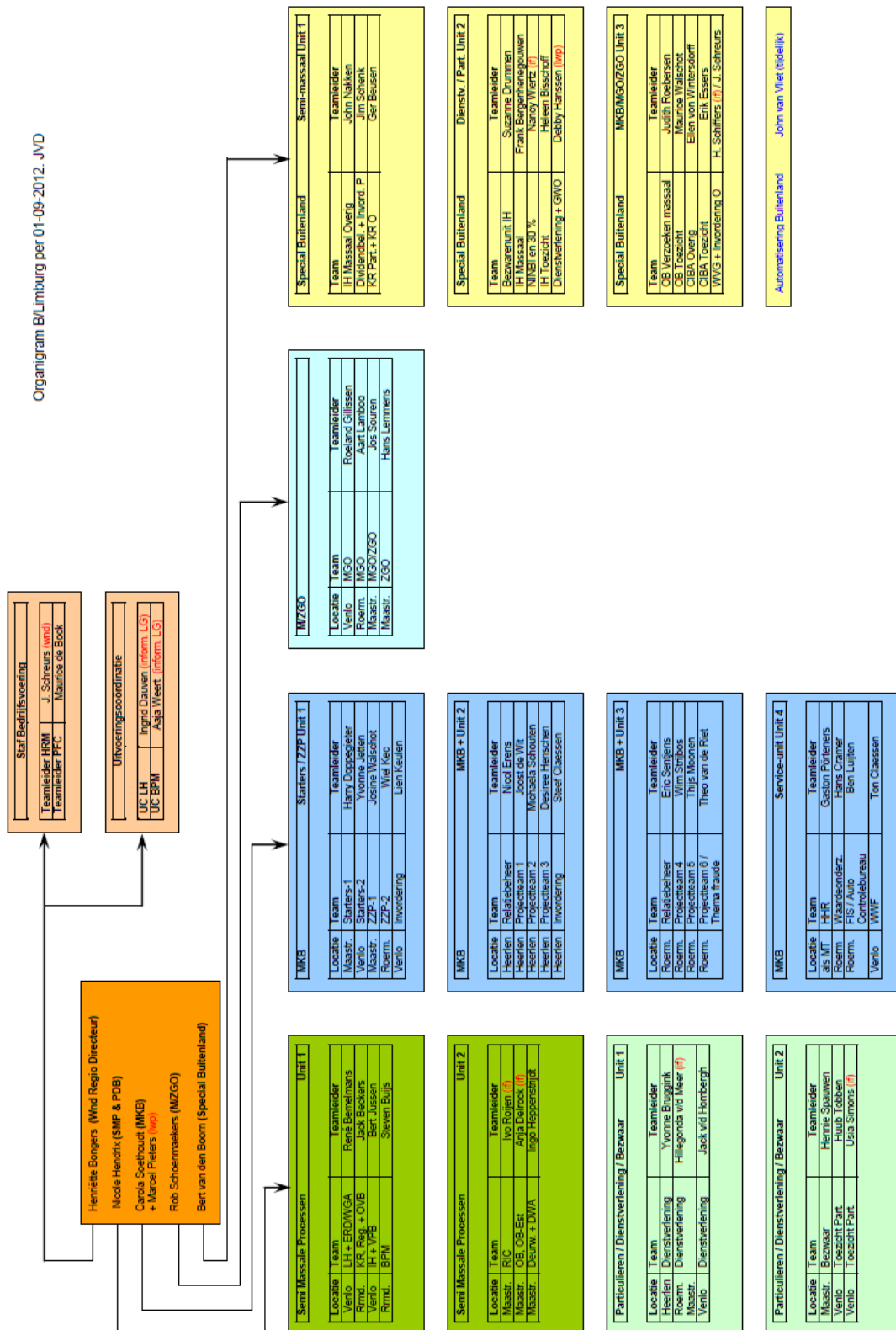
De Belastingtelefoon is een apart dienstonderdeel. Hier voor is gekozen om aan de burger duidelijk te maken dat de Belastingdienst het serieus neemt om de burger zo goed mogelijk te helpen. Zij zorgen jaarlijks voor de beantwoording van ongeveer 13 miljoen telefoontjes van particulieren en ondernemers over aangiften, premies en toeslagen. Ook vragen over de douane, motorrijtuigenbelasting en van belastingplichtigen, die in het buitenland wonen of daar een onderneming hebben worden behandeld.⁸⁷⁸⁸

⁸⁷ Organisatie.

http://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/standaard_funcities/prive/organisatie/belastingdienst/belastingtelefoon/

⁸⁸ http://belastingnet.belastingdienst.nl/cms/html/boeken/KBLD/kerntaken_belastingdienst.html. Geraadpleegd op 16-10-2012

Organigram B/Limburg per 01-09-2012. JVD



Figuur 4. Organigram Belastingdienst Heerlen

Systems

Bij systemen gaat het om het geheel van elementen, die in een bepaalde relatie tot elkaar staan en samen een bepaald resultaat opleveren.

Lean

Voor het verbeteren van processen binnen de Belastingdienst is er de afgelopen jaren gebruik gemaakt van PSU (Professionaliseren, Standaardiseren en Uniformeren) . Door PSU worden werkwijzen door het hele land, bij de verschillende kantoren, op dezelfde manier uitgevoerd. PSU heet tegenwoordig LEAN, en houdt zich bezig met het continu verbeteren van de werkprocessen.⁸⁹

Lean is een managementfilosofie, die binnen de Belastingdienst wordt gebruikt. Deze filosofie is er op gericht om verspillingen weg te werken en te komen tot verbeteringen in de processen. Met verspillingen worden alle activiteiten bedoeld, die geen waarde toevoegen aan het proces, zoals wachttijd, fouten en herbewerkingen. Het is de bedoeling om 'meer te bereiken met minder'.

Lean omvat een aantal ideeën, namelijk:

- Blijvende aandacht voor het bieden van waarde voor de klant;
- Vooral mensen respecteren;
- Een filosofie adopteren van voortdurend leren en dagelijkse verbetering;
- Technieken gebruiken om variatie te verminderen en verspilling te elimineren;
- Een langetermijnvisie;
- Op het juiste moment precies het juiste leveren op basis van de vraag van de klant;
- Leidinggeven door niet alleen gericht te zijn op resultaten, maar op hoe resultaten worden bereikt;
- Bouwen aan langetermijnrelaties met alle belanghebbenden, inclusief werknemers, managers, eigenaren, leveranciers, distributeurs, de gemeenschap, de maatschappij en het milieu;
- Alles in beweging houden op een waarde toevoegende, doeltreffende manier.⁹⁰

Met de Lean systematiek wordt beoogd om de werkprocessen efficiënter te maken en de verbinding tussen werknemer en leidinggevende te versterken. Leidinggevendenden zullen gestructureerd en permanent met de werknemers in gesprek zijn over het werk en op welke manier dit efficiënter kan worden uitgevoerd. Bij de werknemers komt de verantwoordelijkheid te liggen om na te blijven denken over het verbeteren en efficiënter maken van hun werkprocessen. Hierdoor wordt de betrokkenheid met de organisatie beter. Werknemers voelen zich serieus genomen en er wordt naar hun ideeën geluisterd hoe zij slimmer en gemakkelijker te werk kunnen gaan.^{91,92}

Salarissysteem

Ruim 70% van de medewerkers zit al aan het einde van hun salarisschaal. Van elke functie binnen de belastingdienst is door middel van een functiewaardering de zwaarte bepaald. Op grond hiervan is de salarisschaal vastgesteld. Binnen de Belastingdienst zijn er een zes-tal groepsfuncties, namelijk de B,C,D,E,F en I – functie. Young Professionals op HBO of WO niveau zullen instromen op F- of I niveau. Deze twee functieniveaus zullen hieronder kort worden toegelicht.

⁸⁹ Samenvatting Middellangetermijn plan Belastingregio's 2011-2015

⁹⁰ Sayer, J. (2012). Lean for Dummies. Pearson Lifestyle.

⁹¹ Lean. <http://intranet.belastingdienst.nl/belastingdienst2015/programma-lean/>. Geraadpleegd op 11-10-2012

⁹² Interview met Mvr. Gofers op 11-10-2012

F- functie:

Onder de F-functie vallen de fiscalisten op HBO niveau. Hierbij kan worden gedacht aan fiscalisten omzetbelasting, vennootschapsbelasting, loonheffing of inkomstenbelasting. Er wordt in een behandelteam gewerkt en er worden complexe fiscale vraagstukken behandeld.⁹³

I-functie:

Onder de I-functie vallen de fiscalisten op universitair niveau. Hierbij kan evenals in de F-functie worden gedacht aan fiscalisten omzetbelasting, vennootschapsbelasting, loonheffing of inkomstenbelasting. Ook in deze functie wordt er gewerkt in een behandelteam en worden complexe fiscale vraagstukken behandeld. De gehele vacature inclusief de functie-eisen zijn in bijlage VIII te vinden.⁹⁴

In het algemeen begint de werknemer één salarisschaal lager dan die bij de functie hoort, aangezien de werknemer zich eerst nog zal moeten inwerken in de functie.

Een Young Professional zal in een F-functie beginnen met een salaris van € 2396,62 en kan doorgroeien tot een bedrag van €4380,72. Een Young Professional in een I-functie zal beginnen met een salaris van €2850,92 en kan doorgroeien tot een salaris van €5553,35. De salarisschaal van de Belastingdienst is in bijlage IX opgenomen.⁹⁵

Zolang het maximum van de salarisschaal nog niet is bereikt, komt de werknemer elk jaar in aanmerking voor een salarisverhoging. Als de medewerker meer dan voldoende functioneert, kan deze in aanmerking komen voor een extra periodieke salarisverhoging.

Beloningssysteem

Binnen de Belastingdienst zijn er extra beloningen te behalen, die buiten het salaris vallen.

Als er meer dan in voldoende mate wordt gefunctioneerd door een werknemer, kan hij in aanmerking komen voor een beloning. Er zijn verschillende manieren waarop deze werknemers kunnen worden beloond.

De eenmalige extra beloning kan worden verkregen als de werknemer een bijzondere prestatie heeft verricht. Ook kunnen er kleine blijken van waardering worden gegeven zoals een cadeaubon of een fles wijn. Een andere manier van belonen bij goed functioneren is een extra salarisverhoging. Hierover worden jaarlijks richtlijnen gegeven met betrekking tot de mogelijkheden hiertoe.⁹⁶

Arbeidsvoorwaardensysteem

Binnen de Belastingdienst bestaat er de mogelijkheid om als werknemer het eigen arbeidsvoorwaardenpakket samen te stellen. Deze individuele keuzemogelijkheden binnen het arbeidsvoorwaarden pakket wordt ook wel de IKAP-Regeling genoemd. Een aantal arbeidsvoorwaarden staat vast en andere kunnen zelf gekozen worden. Mogelijkheden om de arbeidsvoorwaarden mee aan te vullen zijn bijvoorbeeld: minder of meer uren werken, aanschaf fiets, opleiding of studie voor een beroep, OV-kaart, uitbetaling vakantie-uren, bedrijfsfitness en tegemoetkoming in de kosten van het woon-werkverkeer.

Iedere maand kan de werknemer een verzoek indienen om van deze IKAP- regeling gebruik te maken.

⁹³ Aantekeningen Dhr Buis op 4-09-2012

⁹⁴ Vacature. <http://werken.belastingdienst.nl/vacature/fiscalist-financiele-instellingen.html> Geraadpleegd op 10-10-2012

⁹⁵ Werken bij de Belastingdienst – Uw rechten en plichten in 2011.

http://werken.belastingdienst.nl/userfiles/file/rechten_plichten2011.pdf. Geraadpleegd op 8-10-2012

⁹⁶ Werken bij de Belastingdienst – Uw rechten en plichten in 2011.

http://werken.belastingdienst.nl/userfiles/file/rechten_plichten2011.pdf. Geraadpleegd op 8-10-2012

Rechten en plichten binnen de Belastingdienst

Binnen de Belastingdienst worden er een aantal regelingen gehanteerd, waarin duidelijk wordt gemaakt waar de werknemer mee te maken kan krijgen gedurende zijn loopbaan binnen de organisatie. Deze regelingen zijn te vinden in de brochure 'Werken bij de Belastingdienst. Uw rechten en plichten in 2011'.

De Belastingdienst heeft een aantal regelingen, die gunstig zijn voor de werknemer. Deze zullen hieronder worden opgesomd.

- Mobiliteit tussen de verschillende ministeries. Het is mogelijk om bij een ander ministerie te gaan werken zonder eerst ontslagen te worden en dan weer aangesteld te worden.
- Doorgroeimogelijkheden naar een hoger niveau m.b.t. salaris, zonder sollicitatie.
- Zolang het maximum van de salarisschaal nog niet bereikt is, komt de werknemer elk jaar in aanmerking voor een salarisverhoging.
- Bij meer dan in voldoende mate functioneren, kan de werknemer in aanmerking komen voor een extra periodieke salarisverhoging.
- Vakantie- uitkering (8% van het jaarsalaris) en eindejaarsuitkering (8,3% van het jaarsalaris)
- Extra beloning bij goed functioneren (beloningsdifferentiatie)
- Toelage voor onregelmatige diensten
- Ambtsjubileumgratificatie wegens trouwe dienst, percentage van het maandsalaris afhankelijk van het aantal dienstjaren.
- Reiskostenvergoeding openbaar vervoer
- Opbouw compensatie uren: Bij een 40-urige werkweek worden er per week 4 compensatie uren opgebouwd.
- Mogelijkheid tot deeltijdwerk
- PAS-regeling bij 57 jaar of ouder (partiële arbeidsparticipatie senioren) De werknemer kan minder gaan werken als stimulans om te blijven werken.
- 165,6 uur vakantie per jaar bij een volledige arbeidsduur.
- Mogelijkheid om zelf het arbeidsvoorwaardenpakket samen te stellen (zoals vergoeding fiets, meer of minder werken, opleiding, OV-kaart)
- Mogelijkheid om deel van de vakantie-uren te laten uitbetalen.
- Mogelijkheden om opleiding te volgen (geheel vergoed of gedeeltelijk)
- Opgedane ervaring kan worden omgezet in een algemeen erkend diploma (competenties)
- Ouderenbonus en doorwerkbonus (vanaf 62 jaar)

Er zijn echter ook een aantal minder gunstige regelingen, namelijk:

- De werknemer begint één salarisschaal lager dan de salarisschaal, die bij de functie hoort. De werknemer zal zich eerst in de functie moeten inwerken.
- Nevenwerkzaamheden kunnen leiden tot belangenverstrengeling, botsing van belangen, schade ten aanzien van de Belastingdienst of ervoor zorgen, dat de werknemer onvoldoende beschikbaar is voor de functie bij de Belastingdienst.⁹⁷

⁹⁷ Werken bij de Belastingdienst – Uw rechten en plichten in 2011.

http://werken.belastingdienst.nl/userfiles/file/rechten_plichten2011.pdf. Geraadpleegd op 8-10-2012

Staff

De 4^e S van het zeven S model is de Staff. Dit staat voor de personele invulling van de organisatie. De mens is een kritische succesfactor, aangezien zij bepalend is voor de effectiviteit en efficiency van de organisatie.

Personeelsopbouw

Binnen de Belastingdienst Nederland zijn ongeveer 30.000 werknemers werkzaam. Binnen Limburg zijn ongeveer 1500 werknemers werkzaam, waarvan er ongeveer 650 werkzaam zijn op kantoor Heerlen.

Begin 2012 is er binnen kantoor Heerlen Special Buitenland een onderzoek gestart, genaamd: Levensfasebewust Preventief Medewerker Onderzoek (LPMO). Dit onderzoek heeft als doel om meer inzicht te krijgen in eventuele knelpunten m.b.t. de werkbeleving van werknemers, zodat een positieve ontwikkeling kan worden gerealiseerd bij de werknemers. De resultaten uit het LPMO over wat de huidige werknemers van de Belastingdienst in Heerlen vinden is opgenomen in bijlage X. Uit dit onderzoek zijn een aantal resultaten naar voren gekomen met betrekking tot de personeelsopbouw

55% van de werknemers is man, en 45% vrouw. De leeftijd binnen de Belastingdienst, Special Buitenland is als volgt verdeeld:

Tot 30 jaar	1%
30 tot 45 jaar	17%
45 tot 55 jaar	56%
Ouder dan 55 jaar	26%

Figuur 5. Leeftijd

Er wordt verwacht, dat er vanaf 2015 een onderbezetting zal plaatsvinden binnen de Belastingdienst als gevolg van de vergrijzing. Deze uitstroom aan kennis en vaardigheden zal moeten worden opgevangen door middel van het aanstellen van Young Professionals.⁹⁸

Het opleidingsniveau binnen de Belastingdienst, Special Buitenland, is zeer divers, zoals in onderstaande tabel is te zien:

Lager Beroepsonderwijs (bv. LEAO, LTS)	5%
Algemeen middelbaar onderwijs (bv. MAVO)	20%
Middelbaar beroepsonderwijs (bv. MEAO, MTS)	21%
Algemeen voortgezet onderwijs (HAVO, VWO)	28%
Hoger beroepsonderwijs (bv. HEAO, HTS)	17%
Wetenschappelijk onderwijs	7%

Figuur 6. Opleidingsniveau

Binnen de Belastingdienst, Special Buitenland, is 34 uur de gemiddelde omvang van het dienstverband. De gemiddelde werknemer is al vijftientig dienstjaren werkzaam binnen de Belastingdienst en bij Special Buitenland is de gemiddelde werknemer al ongeveer tien jaar werkzaam. Gemiddeld is een werknemer negen jaar werkzaam binnen zijn huidige functie.⁹⁹

Trainingen en opleidingen

De Belastingdienst besteedt veel aandacht aan opleidingen en loopbaanbegeleiding om zo de werknemer op persoonlijk- of vakgericht gebied verder te kunnen laten ontwikkelen. Hieronder

⁹⁸ Strategisch Personeelsplan Belastingdienst 2015.

⁹⁹ Levensfasebewust Preventief Medewerker Onderzoek – Belastingdienst Limburg Buitenland Rapport.

zullen enkele trainingen en opleidingen worden besproken, die de Belastingdienst op dit moment al aanbiedt aan de werknemers.

Trainingen en Opleidingen

Binnen de Belastingdienst zijn er verscheidene mogelijkheden om een opleiding of cursus te volgen. Opleidingen, die nodig zijn voor de functie van de werknemer, worden door de leidinggevende aangedragen. Deze opleiding is verplicht om te volgen (binnen de werktijd) en heeft de vorm van een duaal-leertraject. De kosten van de opleiding zullen volledig betaald worden door de Belastingdienst, althans zolang de opleiding met voldoende resultaat wordt gevolgd.

De werknemer kan ook zelf het initiatief nemen om een opleiding te gaan volgen. Deze kosten zullen alleen worden vergoed als de scholing bijdraagt aan het realiseren van vastgelegde loopbaanafspraken van de werknemer. Als deze loopbaanafspraken er niet zijn, zullen de opleidingskosten voor maximaal 50% worden vergoed.

Opleidingen, die op dit moment worden aangeboden door de Belastingdienst zijn:

- Interne cursus tot projectleider;
- IBFD cursus (internationaal belastingrecht);
- Bestuurskunde;
- Fiscale economie;
- Accountancy;
- Cursus toezicht.

Deze opleidingen worden aangeboden in samenwerking met verschillende onderwijsinstellingen, zoals de rijksuniversiteit Leiden, Nyenrode en Fontys.¹⁰⁰¹⁰¹

Mobiliteit

Het overstappen naar een andere functie wordt ook gestimuleerd door de Belastingdienst, en vooral de horizontale mobiliteit. Zo kunnen de werknemers met verschillende werkzaamheden binnen de Belastingdienst kennis maken.

Duale leertrajecten

Vacatures mogen als duaal leertraject worden opengesteld voor sollicitatie. De werknemer kan dan de opleiding volgen, die als vooropleidingseis geldt voor de functie waarnaar hij solliciteert. Na een succesvolle afronding van deze opleiding zal de werknemer in de betreffende functie worden benoemd.

Begeleiding en beoordeling

Het functioneren van de werknemers wordt jaarlijks in voortgangs- en beoordelings-gesprekken besproken. De werknemers worden beoordeeld via de systematiek van Resultaatgericht Leidinggeven (RGL). Hierbij gaat het voornamelijk om de begeleiding en bijsturing van werknemers bij hun functioneren en ontwikkeling.

Bij de beoordeling staan competenties centraal en op welke manier deze competenties worden gebruikt om resultaten te behalen. De afgelopen periode wordt besproken, maar ook de loopbaanmogelijkheden en wensen komen aan bod.¹⁰²

Het Nieuwe Werken

Het Nieuwe Werken gaat over een nieuwe manier van samenwerken, die mogelijk wordt gemaakt door ontwikkelingen in de technologie en op de werkplek. Hierdoor kan er flexibeler en efficiënter

¹⁰⁰ Opleiding en training. <http://werken.belastingdienst.nl/arbeidsvoorwaarden/opleiding-en-training.html> Geraadpleegd op 6-12-2012

¹⁰¹ Mail van Parfant, M. op 6-12-2012

¹⁰² Coachen. http://belastingnet.belastingdienst.nl/plaza/personeelsplaza/personeelsplaza_sp/beoordelen_coachen/ Geraadpleegd op 8-10-2012

worden gewerkt en de werknemer kan zijn werkzaamheden uitvoeren op een tijdstip en een locatie, die zijn voorkeur heeft. Vanaf 1 augustus 2012 wordt dit programma geleid door een programmamanager binnen de Belastingdienst, die de activiteiten begeleidt en een visie voor Het Nieuwe Werken vaststelt.¹⁰³¹⁰⁴

De Belastingdienst heeft een aantal redenen om 'Het Nieuwe Werken' te introduceren binnen de organisatie. Deze redenen zullen hieronder kort worden toegelicht.

- Het Nieuwe Werken sluit aan bij maatschappelijke ontwikkelingen. Er wordt steeds vaker gebruik gemaakt van het internet en andere digitale hulpmiddelen.
- Werknemers hebben door Het Nieuwe Werken altijd en overal informatie tot hun beschikking. Zij hoeven hiervoor niet meer elke dag naar kantoor te komen.
- Het Nieuwe Werken maakt het mogelijk om werkzaamheden te concentreren waar dat gewenst is.
- Het Nieuwe Werken maakt nieuwe vormen van samenwerking mogelijk en de informatie kan ook gemakkelijker gedeeld worden
- Het aantal werkplekken binnen de organisatie kan verminderd worden, omdat niet elke werknemer meer aanwezig hoeft te zijn op kantoor.
- Met Het Nieuwe Werken zullen de mogelijkheden om nieuwe werknemers te binden aan de Belastingdienst vergroot worden. Met het oog op de Young Professionals, die in de toekomst hard nodig zullen zijn, zal dit een belangrijke reden zijn.¹⁰⁵

De werknemers binnen de Belastingdienst zullen moeten worden begeleid in deze nieuwe manier van werken. Via de Elektronische Leeromgeving (ELO) van de Belastingdienst is er zelfstudiemateriaal beschikbaar.

Het Nieuwe Werken kan de Belastingdienst een aantal voordelen opleveren. Allereerst kan het een kostenbesparing opleveren, omdat het werk efficiënter kan worden gedaan. Daarnaast kan de zelfsturing, die wordt gevraagd van de werknemers, zorgen voor meer werkplezier, en dit kan uiteindelijk een positief effect hebben op het welzijn van de werknemers.

Er moet wel rekening worden gehouden met een aantal mogelijke negatieve effecten van deze nieuwe manier van werken. Allereerst zullen er minder sociale contacten zijn tussen de werknemers onderling en met hun werkgever. Ook kan de binding met de organisatie afnemen. Het is daarom belangrijk om regelmatig terugkoppelmomenten te organiseren om zo op de hoogte te blijven van de stand van zaken. Een andere valkuil is, dat er een prestatiecultuur kan ontstaan binnen de Belastingdienst. Er wordt namelijk aangestuurd op het behalen van resultaten. Om dit te voorkomen zal er aandacht moeten worden besteed aan voorlichting en informatie over Het Nieuwe Werken, zodat werknemers en werkgevers weten hoe zij ermee om moeten gaan en de werknemers in de juiste richting begeleid kunnen worden.¹⁰⁶

Digitale werkruimte Belastingdienst

De Digitale Werkruimte Belastingdienst heeft als doel, dat de werknemers van de Belastingdienst tijd- en plaats onafhankelijk kunnen werken. In februari 2012 is begonnen met de eerste lichting DWB-werkplekken voor werknemers van de Belastingdienst.

De Digitale Werkruimte Belastingdienst bestaat uit drie pijlers, namelijk:

- De nieuwe digitale werkplek

¹⁰³ Het nieuwe werken. <http://intranet.belastingdienst.nl/nieuwewerken/wat-is-het-nieuwe-werken/>. Geraadpleegd op 5-10-2012

¹⁰⁴ Het nieuwe werken. <http://www.carrieregids.nl/informatie/wat-is-het-nieuwe-werken.html>. Geraadpleegd op 12-12-2012

¹⁰⁵ Strategisch Personeelsplan Belastingdienst 2015

¹⁰⁶ Het Nieuwe Werken. 'Hoe blijf je er gezond bij'. Aandachtspunten bij een verantwoorde introductie.

- Mobiel werken. Hierbij gaat het om het uitvoeren van werkzaamheden op alle mogelijke locaties.
- Samenwerken. Hierbij wordt gebruik gemaakt van het platform ConnectPeople. Dit is een samenvatting van alle digitale samenwerkingsmogelijkheden, die toepasbaar zijn binnen de Belastingdienst.

De Digitale Werkruimte Belastingdienst sluit aan bij de visie, die de Belastingdienst hanteert omtrent Het Nieuwe Werken (HNW).¹⁰⁷

HUB

Op 7 september 2012 is de Smart Services Hub (SSH) in Heerlen geopend. De SSH is een samenwerkingsverband tussen zestien organisaties uit de financieel-economische, administratieve- en statistische sector, onderwijsinstellingen en overheidsorganisaties in Zuid-Limburg. Het doel hiervan is om innovatie en ontwikkeling te motiveren. Door de samenwerking met het hoger en wetenschappelijk onderwijs kan er voldoende gekwalificeerd personeel worden opgeleid en kan de werkgelegenheid in de regio worden behouden en kan Heerlen ook een aantrekkelijke stad worden voor werknemers buiten de regio.

De zestien deelnemende organisaties, onderverdeeld in subgroepen, zijn hieronder opgesomd, te weten:

Bedrijven:

- APG
- Betawerk
- Obvion
- Rabobank Parkstad Limburg
- PNA Group

Onderwijs:

- Arcus College
- Universiteit Maastricht
- Open Universiteit
- Zuyd Hogeschool
- SVOPL

Overheid

- CBS
- Belastingdienst
- Kamer van Koophandel Limburg
- Provincie Limburg
- Gemeente Heerlen
- Parkstad Limburg¹⁰⁸

Middels het Smart Services House is het de bedoeling, dat er een ontmoeting kan plaatsvinden tussen werknemers van de verschillende bedrijven, waardoor er kan worden gewerkt aan innovatie.¹⁰⁹

¹⁰⁷ Digitale werkruimte. <http://gebruikersondersteuning.belastingdienst.nl/dwb/over-dwb/dwb-introductie/>. Geraadpleegd op 18-10-2012

¹⁰⁸ Smartservicehub. <http://www.smartserviceshub.nl/deelnemers>. Geraadpleegd op 17-10-2012

¹⁰⁹ Smartservicehub. <http://www.heerlen.nl/Pub/Home/Home-Nieuwsberichten/Communicatie/Nieuwsberichten-communicatie-2012/Heerlen-start-met-een-Smart-Services-Hub.html>. Geraadpleegd op 17-10-2012

Style

Bij style gaat het om het plannen, organiseren, leidinggeven en controleren binnen de organisatie door de manager.

Stijl van leidinggeven

Binnen de Belastingdienst krijgen de werknemers in de F- en I-functie veel eigen verantwoordelijkheid bij het uitvoeren van de opgedragen taken. Deze werknemers hebben daarvoor professionele ruimte en zelfstandigheid nodig om hun taken uit te voeren en hun vakmanschap in te zetten. De kaders, waarbinnen de werknemers hun werk kunnen verrichten, worden wel vastgesteld door de werkgever.

Plezier in het werk is belangrijk binnen de Belastingdienst. Ook zicht op groei binnen de eigen functie of doorgroei naar een andere functie kunnen er aan bijdragen, dat de werknemer met plezier naar zijn werk gaat.

De stijl, die binnen de Belastingdienst qua leidinggeven wordt gehanteerd, is afhankelijk van de leidinggevende, maar kan gezien worden als voornamelijk consulterend.¹¹⁰ De kaders worden vastgesteld door de werkgever, maar de werknemer wordt wel geraadpleegd voor mogelijke aanvullingen.

Elke werknemer heeft één leidinggevende, die een aanspreekpunt is in de lijn. Ook wordt er veel gewerkt in projecten, waardoor de werknemer tijdelijk een projectmanager boven zich heeft, naast de directe leidinggevende.

Enkele kerntaken van de leidinggevende zijn om de werknemers en de organisatie in de gewenste richting te sturen. De gewenste richting voor de Belastingdienst staat beschreven in het Middellangetermijnplan en het strategisch personeelsplan. Een andere taak van de leidinggevende is om de activiteiten, die nodig zijn om de doelen te bereiken, te stimuleren.¹¹¹

Werkbeleving van de werknemers

In het Levensfasebewust Preventief Medewerkers Onderzoek (LPMO) zijn de resultaten opgenomen van een onderzoek naar de werkbeleving van de werknemers binnen de Belastingdienst. Hierbij is onder andere gekeken naar de wijze waarop de werknemer de autonomie binnen zijn werk ervaart, de afwisseling en de werkdruk. De resultaten voor special Buitenland zijn in bijlage X opgenomen.

¹¹⁰ Doelen, A. (2006). Organiseren & Managen. Het 7S-model toegepast. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.

¹¹¹ Kerntaken Belastingdienst. http://belastingnet.belastingdienst.nl/cms/html/boeken/KBLD/kerntaken_belastingdienst.html. Geraadpleegd op 19-10-2012

Shared Values

Bij Shared values gaat het om de cultuur, het patroon van denken en doen van mensen, gebaseerd op overtuigingen wat goed en fout is.

Basiswaarden Belastingdienst

Binnen de Belastingdienst zijn er drie basiswaarden, die belangrijk zijn. Deze waarden maken duidelijk waar de Belastingdienst voor staat en wat de werknemers en de belastingplichtigen mogen verwachten.

1. Geloofwaardigheid

De Belastingdienst neemt zijn taken serieus en houdt zich aan de afspraken, die gemaakt worden.

2. Verantwoordelijkheid

De Belastingdienst gaat op een verantwoorde manier om met gegeven bevoegdheden en is bereid om verantwoording af te leggen

3. Zorgvuldigheid

De Belastingdienst behandelt iedereen met respect en er wordt rekening gehouden met de verwachtingen, rechten en belangen van iedereen.

Deze basiswaarden bepalen voor een deel de cultuur, die binnen de Belastingdienst heerst. De Belastingdienst vindt het vanzelfsprekend, dat de werknemers hulpvaardig en dienstverlenend zijn, zowel naar de klant als naar de collega's.¹¹²

Cultuur volgens het LPMO

Uit het Levensfasebewust Preventief Medewerker Onderzoek zijn een aantal zaken naar voren gekomen, die de cultuur binnen de Belastingdienst typeren.

De werknemers geven aan veel sociale steun te ontvangen van collega's en leidinggevendenden.

Wanneer werknemers het moeilijk krijgen in hun werk kunnen ze terecht bij hun collega's. Ook de rol van de leidinggevende wordt als positief ervaren. Werknemers voelen zich gewaardeerd en gesteund door hun leidinggevende.

¹¹² Basiswaarden. http://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/standaard_functies/prive/organisatie/basiswaarden/. Geraadpleegd op 19-10-2012

Skills

Bij skills gaat het om de vaardigheden onder de medewerkers en op organisatieniveau. Het gaat om de manier waarop de organisatie zich onderscheidt van andere organisaties.

Competenties werknemers

Binnen de Belastingdienst is er een onderzoek gedaan onder de werknemers naar de competenties en kenmerken waar een professional aan moet voldoen.

Uit dit onderzoek zijn dertig generieke kenmerken gebleken, die volgens de werknemers van de Belastingdienst nodig zijn om een professional te zijn. Uit deze dertig kenmerken is een top vijf voorgesteld van competenties waarover een Belastingdienst-werknemer moet beschikken.

- Allereerst is het belangrijk, dat de medewerker een pro-actieve houding heeft en dus initiatieven neemt en ondernemend is.
- De tweede belangrijke eigenschap is, dat de medewerker multidimensioneel moet kunnen denken. Dit betekent, dat hij 'out of the box' moet kunnen denken en niet alleen binnen de gebaande paden blijft.
- Een derde belangrijke eigenschap is, dat er moet worden gehandeld vanuit het belang van de klant, ook als dit op gespannen voet staat met het eigenbelang.
- De vierde belangrijke eigenschap is, dat de werknemer beweringen nooit zomaar voor waar moet aannemen, hoor en wederhoor moeten worden toegepast.
- De laatste eigenschap is, dat de werknemer over expertmatige kennis en vaardigheden moet beschikken.¹¹³

De lijst met de dertig generieke kenmerken is in bijlage XI te vinden.

¹¹³ Mail van Joosten, M. op 19-10-2012

Bijlage II. Resultaten PwC onderzoek

PriceWaterhouseCoopers (PwC) heeft een onderzoek gedaan onder 4364 jonge professionals uit 75 landen. Deze groep jongeren wordt ook wel 'millennials' genoemd, aangezien zij tussen 1980 en 2000 geboren zijn.

Uit het onderzoek is naar voren gekomen, dat een werkgever in Nederland aantrekkelijk is voor de millennials als zij de volgende mogelijkheden bieden:

1. Goede carrièremogelijkheden;
2. Goede secundaire voorwaarden;
3. Flexibel kunnen werken;
4. Goede opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden;
5. Mogelijkheden om internationale ervaring op te doen;
6. Een concurrerend salaris.¹¹⁴

Waarom richten op millennials

Waarom is het belangrijk dat de Belastingdienst zich richt op de millennials?

- Rond 2020 zal er ongeveer 50% van deze generatie in het werkveld werkzaam zijn.
- Jongeren zijn bekend met de nieuwste technologie en dit roept creativiteit en ondernemerschap op.
- Millennials sluiten compromissen in verband met de economische crisis.
- Millennials reageren goed op digitale leermethoden (online leermodules, interactieve gameplays)

Wat is typisch aan millennials

De volgende punten zijn typisch voor de millennials:

- Millennials maken veel gebruik van technologie;
- Met de manier van werken zullen ze bepalen hoe de organisatie uit zal gaan zien;
- Veel affiniteit voor de digitale wereld: breedband, smartphones, laptops en social media;
- Hechten veel waarde aan hun eigen persoonlijke behoefte;
- Ambitie en behoefte om te blijven leren en snel te groeien binnen de organisatie, jobhoppen en veel ervaring opdoen bij verschillende werkgevers;
- Millennials veranderen vaak van baan als hun verwachtingen niet goed aansluiten bij die van de organisatie;
- Bedrijfsreputatie is belangrijk.

Wat willen millennials

De volgende punten geven aan wat de millennials willen met betrekking tot hun carrière:

- Snel progressie in hun carrière;
- Een variërende interessante baan;
- Regelmatig feedback en aangemoedigd worden;
- Erkend worden voor hun werkzaamheden en dat hun moeite en tijd gewaardeerd wordt;
- Flexibele aanpak op het werk, vooruit kijken;
- Een stijl van management en een bedrijfsstructuur, die aansluit bij hun behoeften;
- Blijven leren en aan persoonlijke ontwikkeling werken;
- Met nieuwste technologieën werken.

¹¹⁴ Het nieuwe werken. <http://overhetnieuwewerken.nl/dossiers/bind-en-boeien/nieuws/jongeren-hechten-aan-werkprivbalans>. Geraadpleegd op 10-10-2012

Aan welke voorwaarden zouden millennials waarde hechten

Aan de volgende voorwaarden hechten millennials waarde:

Training en ontwikkeling	22%
Flexibele werkuren	19%
Bonus (geld)	14%
Gratis zorgverzekering	8%
Pensioen	6%
Meer vakantiegeld	6%
Financiële hulp bij woning	5%
Lease auto	4%
Geen voordelen maar wel hoger loon	4%
Hulp in afbetaling studieschuld	3%
Ouderschaps-voordelen	3%
Reiskostenvergoeding	2%
Kinderopvang (gratis)	2%
Toegang tot lage rente bij leningen	2%
Verlof voor vrijwilligerswerk	1%

Figuur 7. Millennials waarden

Wat willen millennials niet

De volgende punten zoeken millennials niet in een werkgever:

- Oncomfortabele, onoverzichtelijke bedrijfsstructuren en massa-informatie;
- Tegengewerkt worden door verouderde systemen;
- Dat de sociale bedrijfswaarden niet aansluiten bij die van henzelf;
- Werkzaam zijn in speciale sectors (bank en kapitaalmarkt).

Wat moet de werkgever doen

Wat wordt er verwacht van de werkgever:

- Geen onrealistische verwachtingen creëren, die zorgen voor teleurgestelde nieuwe werknemers;
- Zorgen dat de productiviteit continu verbeterd wordt;
- Zorgen voor de nieuwste technologieën om mee te werken;
- Werk geven dat het gevoel geeft dat de werknemer iets nuttigs doet;
- Mentor programma's verzorgen zodat de kloof tussen de jonge professionals en de oudere werknemers weg wordt genomen;
- Trainingen en basisregels voor houding binnen de organisatie verzorgen.

Mogelijke problemen op de werkvloer

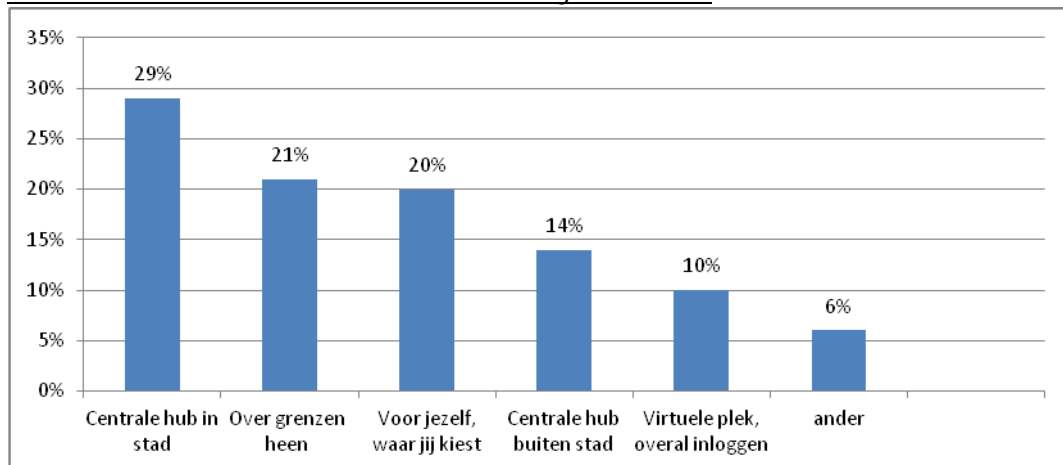
- Oudere werknemers leven zich niet in, in de jonge generatie;
- De persoonlijke drive van de jonge generatie is intimiderend voor oudere werknemers;
- Managers begrijpen niet het intensief gebruik van technologie;
- De jonge generatie voelt zich niet aangetrokken door verouderde systemen.

In hoeverre maken onderstaande aspecten een organisatie aantrekkelijk als werkgever

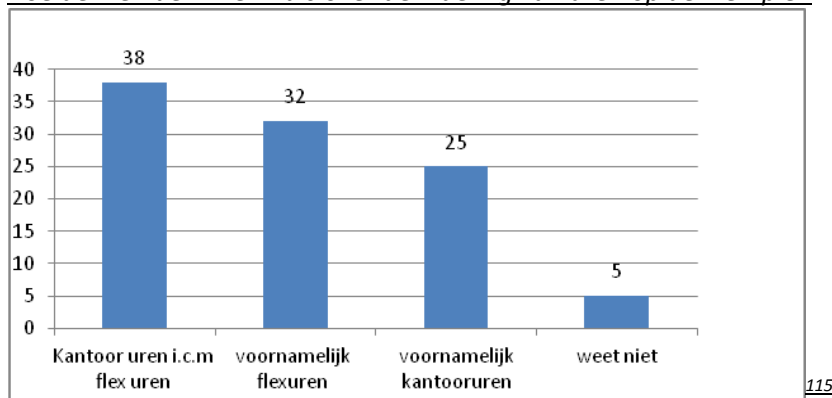
Kansen voor carrière	52%
Salaris	44%
Training en opleidingsprogramma's	35%
Benefits	31%

Flexibel werken	21%
Goede reputatie m.b.t. normen en waarden	15%
Bedrijfswaarden die aanspreken	15%
Reputatie van de werkgever	15%
Merk/Image	10%
Diversiteit en gelijke kansen	8%
Werksector	8%
Andere	1%

Figuur 8. Aantrekkelijkheid werkgever

Waar denken de millennials in de toekomst te gaan werken

Figuur 9. Toekomst millennials

Hoe denken de millennials over de indeling van uren op de werkplek

Figuur 10. Indeling uren

¹¹⁵ Millennials at work. Reshaping the workplace. (2011). Onderzoek PwC. http://www.pwc.nl/nl_NL/nl/forms/download/millennials-op-het-werk.jhtml?processed=true. Vertaald door M. Parfant.

Bijlage III. Onderbouwing enquêtevragen

Het doel van de enquête is om een beeld te schetsen van wat de ideale praktijk-indeling zou zijn voor een student. Hiervoor zijn de opleidingen Accountancy, Bedrijfseconomie, Fiscaal Recht, International Business, People and Business management en Technische Bedrijfskunde benaderd om de enquêtes in te vullen.

De doelgroep voor de Belastingdienst is voornamelijk de student van Accountancy, Bedrijfseconomie en Fiscaal Recht.

Hieronder zal beknopt beschreven worden welke onderwerpen aan bod zijn gekomen in de enquête en wat de onderbouwing is voor het gebruik van deze onderwerpen. De keuze van de onderwerpen is gebaseerd op de wensen van de Belastingdienst en het CBS.

De volledige enquête is te vinden in bijlage IV.

Overzicht van de onderwerpen

Persoonsgegevens

De volgende sociale- en demografische kenmerken van de respondenten komen aan bod:

- Geslacht;
- Opleiding;
- Leerjaar;
- Wel/geen bijbaan.

Informatie over bovenstaande gegevens kunnen enkele achtergrondkenmerken van de respondenten weergeven. Met de vraag naar geslacht wordt een duidelijk onderscheid gemaakt tussen man en vrouw. Op deze manier kan er getoetst worden of er een verschil in mening bestaat tussen beide geslachten.

De opleiding zorgt er voor, dat er een onderscheid kan worden gemaakt tussen de verschillende opleidingen. Hierdoor kunnen de resultaten per opleiding bekeken worden. Deze antwoordmogelijkheden zijn beperkt, omdat de doelpopulatie vooraf vastgesteld is. De opleidingen Accountancy, Bedrijfseconomie en Fiscaal Recht zijn alleen van toepassing voor het duaal-leertraject. Met de vraag naar het studiejaar kan de bewustwording en praktijk-ervaring van de respondent ingeschat worden.

De vraag in welke regio de respondent het liefst werkzaam zou willen zijn, kan uitsluitel geven of er veel Young Professionals zullen vertrekken uit Zuid-Limburg om elders een baan te vinden. Een duaal-leertraject zou voor de Belastingdienst dan niet veel opleveren, als de respondent vervolgens liever naar een andere regio verhuist om te gaan werken.

Tot slot kan onderzocht worden of er een mogelijk verband zou kunnen zijn tussen studenten met een bijbaan en hetgeen waar zij waarde aan hechten bij de werkgever. Een duaal leertraject zou een plaatsvervanger kunnen zijn voor een bijbaan, waardoor het interessant is om te onderzoeken hoeveel respondenten al beschikken over een bijbaan.

Toekomstige werkgever

Met betrekking tot de toekomstige werkgever wordt er getoetst in hoeverre de respondent waarde hecht aan de volgende punten:

- Salaris;
- Doorgroei (promotie)
- Flexibiteit in tijdsindeling;
- Zekerheid;
- Baanzekerheid;
- Samenwerking.

Bovenstaande punten zijn getoetst door middel van een vijfpuntsschaalverdeling: van heel erg weinig waarde, matig, neutraal, sterk, naar heel erg veel waarde.

De uitkomsten van deze vraag zouden een advies kunnen vormen voor de Belastingdienst, om hier extra aandacht aan te besteden om zo Young Professionals aan te trekken en een duaal-leertraject zo aantrekkelijk mogelijk te maken.

De vraag 'Bij het behalen van mijn diploma wil ik regelmatig wisselen van werkgever' zal een beeld schetsen wat de voorkeur is van de doelgroep. Als controlevraag is opgenomen of de respondent zich graag bindt aan een organisatie voor vijf jaar. Deze controlevraag wordt eveneens getoetst door middel van een vijfpuntsschaalverdeling.

Daarnaast zal de vraag 'Op welke basis wil jij het liefst werken' gesteld worden. Deze vraag geeft inzicht in de verschillende dienstverbanden, die er zijn en waar de respondent het meest interesse in zou hebben.

Social Media

Tegenwoordig wordt Social Media steeds belangrijker, ook in het bedrijfsleven. Bedrijven zullen hierop moeten anticiperen door gebruik te maken van Twitter of LinkedIn. Door vragen te stellen met betrekking tot het gebruik van Social Media, en of zij Social Media gebruiken bij het zoeken naar een potentiële werkgever, kan een advies worden verkregen voor de Belastingdienst om hier extra aandacht aan te besteden mocht de respondent gebruik maken van Social Media bij het zoeken naar een werkgever. Het duaal-leertraject kan door het gebruik van Social media ook belangstelling wekken bij de Young Professionals.

Voorwaarden website

Tijdens het zoeken naar een werkgever zullen een aantal punten essentieel zijn voor de respondent. Door tien keuze-mogelijkheden aan te bieden bij de vraag waar de respondent naar zoekt op de website van de werkgever, kan in kaart worden gebracht waar de Belastingdienst veel aandacht aan moet besteden op de website of via de Social Media. De respondent mag hierbij maximaal drie antwoorden aankruisen.

Opleiding en ontwikkeling

Door de vraag te stellen wat de respondent wil gaan doen na zijn huidige studie, kan getoetst worden welke keuze er gemaakt zal worden na het afronden van de huidige studie. Ook zal het huidige praktijkbeleid aan bod komen. Door gericht vragen te stellen over de praktijk keuze en mogelijke verbeterpunten, kan het duaal-leertraject worden aangepast met betrekking tot deze verbeterpunten, waardoor het mogelijk aantrekkelijker kan worden voor de Young Professionals.¹¹⁶

Bij de vraag wat de respondent wil gaan doen na zijn huidige studie, kan gekeken worden of de respondent nog interesse heeft in een andere HBO studie, post HBO studie of een traineeship. Het opleidingsbeleid van de Belastingdienst kan hierop worden aangepast, en bij een andere HBO studie kan een duaal-leertraject ook een optie zijn.

Praktijk

De vragen met betrekking tot de praktijk, de tevredenheid over de huidige praktijk-indeling kunnen een beeld geven of de indeling tijdens de opleidingen aan verbetering toe zijn. Ook zijn er enkele opties gegeven voor mogelijke verbeteringen, zoals diepgang, begeleiding of vrijheid.

Bij de vraag welke optie de respondent het meest aanspreekt met betrekking tot duur, indeling, bedrijf en studie indeling, kan worden gepeild hoe de student zijn praktijktijd het liefst ingevuld ziet en of het concept van het duaal-leertraject hierop aangepast kan worden.

¹¹⁶ Crombach, T. en Ritzen, R. op 11-12-2012

Bijlage IV. Enquête**1. Geslacht:**

☐ Man. ☐ Vrouw.

2. Welke opleiding volg je momenteel?

☐ Accountancy. ☐ International Business.
☐ Bedrijfseconomie. ☐ People and Business Management.
☐ Fiscaal Recht. ☐ Technische Bedrijfskunde.

3. Leerjaar:

☐ 3. ☐ 4.

4. Heb je naast je studie nog een bijbaan?

☐ Ja, een betaalde bijbaan.
☐ Nee, heb geen betaalde bijbaan.
☐ Nee, ben zoekende naar een bijbaan.

5. In welke regio zou je het liefst werkzaam willen zijn:

☐ Zuid-Limburg. ☐ Euregio (Belgisch en Duits grensgebied).
☐ Oost-Brabant. ☐ Nederland.
☐ Randstad. ☐ Internationaal.

6. Bij het behalen van mijn diploma wil ik regelmatig wisselen van werkgever?

oneens ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 eens.

7. Binnen een organisatie hecht ik waarde aan:

		1	2	3	4	5	
Salaris	heel erg weinig	☐	☐	☐	☐	☐	heel erg veel.
Doorgroei (promotie)	heel erg weinig	☐	☐	☐	☐	☐	heel erg veel.
Flexibel in tijdsindeling	heel erg weinig	☐	☐	☐	☐	☐	heel erg veel.
Zekerheid	heel erg weinig	☐	☐	☐	☐	☐	heel erg veel.
Baanzekerheid	heel erg weinig	☐	☐	☐	☐	☐	heel erg veel.
Samenwerking	heel erg weinig	☐	☐	☐	☐	☐	heel erg veel.

8. Ik ben iemand die zich graag bindt aan een organisatie voor 5 jaar:

oneens ¹ ² ³ ⁴ ⁵ eens.

9. Je toekomstige werkgever, hoe denk je deze het snelste te vinden?

Kruis maximaal 3 mogelijkheden aan.

- ☐ Google.
- ☐ Website van werkgever.
- ☐ Vacaturebank/uitzendbureau.
- ☐ Advertenties bladen en kranten.
- ☐ Social Media.
- ☐ Ik neem zelf contact op met een bedrijf dat ik leuk vind.
- ☐ Anders.

10. Op welke basis wil jij het liefst werken?

- ☐ Vast contract.
- ☐ Op detacheringsbasis.
- ☐ Contract voor bepaalde tijd.
- ☐ Als ZZP'er.
- ☐ Op projectbasis.
- ☐ Op uitzendbasis.

11. Je ziet een leuke vacature of hebt een sollicitatiegesprek. Natuurlijk kijk je even op de website van je (mogelijke) nieuwe werkgever. Waar zoek je naar?

Kruis maximaal 3 mogelijkheden aan.

- ☐ Ik wil meer weten over de algemene arbeidsvoorwaarden.
- ☐ Wat de opleidingsmogelijkheden zijn binnen de organisatie.
- ☐ Ik bekijk filmpjes en foto's van medewerkers.
- ☐ Ik ben geïnteresseerd in het organogram of overzicht van de afdelingen.
- ☐ Missie en visie van de organisatie.
- ☐ Ik zoek links van de organisatie op externe sites.
- ☐ Welke vacatures het bedrijf (nog meer) heeft.
- ☐ Ik wil meer weten over het salaris/de salarisschaal van deze functie.
- ☐ Ik zoek naar een contactpersoon of hr-medewerker.
- ☐ Anders.

12. Na het afronden van mijn huidige studie wil ik het volgende doen...

- ☐ post HBO.
- ☐ Universiteit.
- ☐ Een andere HBO studie doen.
- ☐ Solliciteren.
- ☐ Een traineeship volgen (interne opleiding met doorgroei mogelijkheden binnen een bedrijf).

Momenteel zijn er minimaal twee stages binnen je opleiding, te weten een meewerk stage en een afstudeerstage. Beide met een duur van een half jaar. Graag horen we jou bevindingen en ervaringen.

13. Ben je voor je huidige opleiding op stage geweest?

- ☐ Ja, ik ben op stage geweest bij mijn huidige opleiding.
- ☐ Nee, ik heb nog geen stage gelopen voor mijn huidige opleiding.

14. Werd je stageplaats voor jou gekozen?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

15. Een meeloopstage heeft mij inzicht gegeven in het werkveld.

- ☐ Eens
- ☐ Oneens

16. Maak je gebruik van social media?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

17. Hoe tevreden ben je over de huidige stage-indeling:

Helemaal ontevreden ☐ ¹ ☐ ² ☐ ³ ☐ ⁴ ☐ ⁵ helemaal tevreden.

18. Wat zou je willen verbeteren tijdens je stage:

- ☐ Diepgang.
- ☐ Begeleiding.
- ☐ Vrijheid.
- ☐ Niets, ik ben tevreden.

19. Kruis per onderdeel aan welke optie jou het meest aanspreekt met betrekking tot de stage.
kruis maximaal 1 mogelijkheid aan per onderdeel.

Stageduur

- ☐ Vanaf leerjaar 1: Combinatie van stage en school, waarvan ieder jaar de stage meer wordt opgebouwd in tegenstelling tot school.
- ☐ Vanaf leerjaar 3: 4 maal 20 weken stage à 2 dagen stage en 3 dagen school.
- ☐ Vanaf leerjaar 3: 2 maal 20 weken stage à 5 dagen per week.
- ☐ Vanaf leerjaar 4: 2 maal 20 weken stage à 5 dagen per week.

Stage indeling

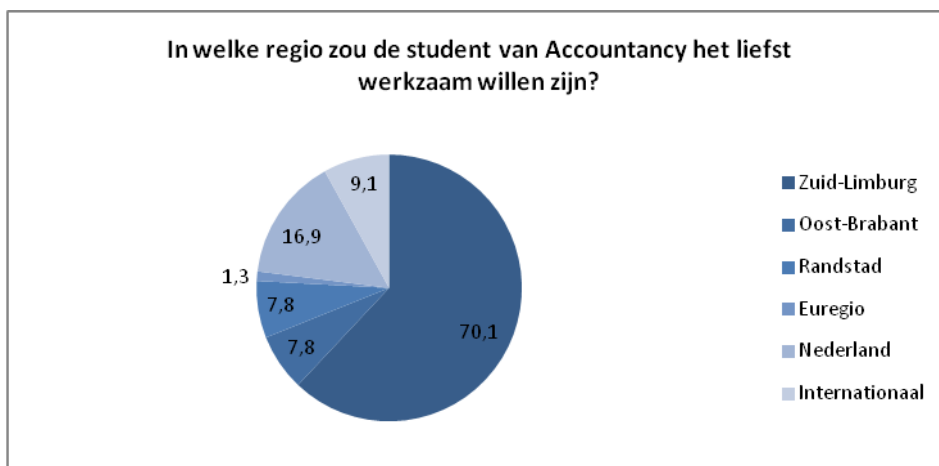
- ☐ 50% meewerken in het stagebedrijf en 50% werken aan stageopdracht.
- ☐ Alleen maar meewerken in het stagebedrijf.
- ☐ Alleen werken aan de stageopdracht.

Stage bedrijf

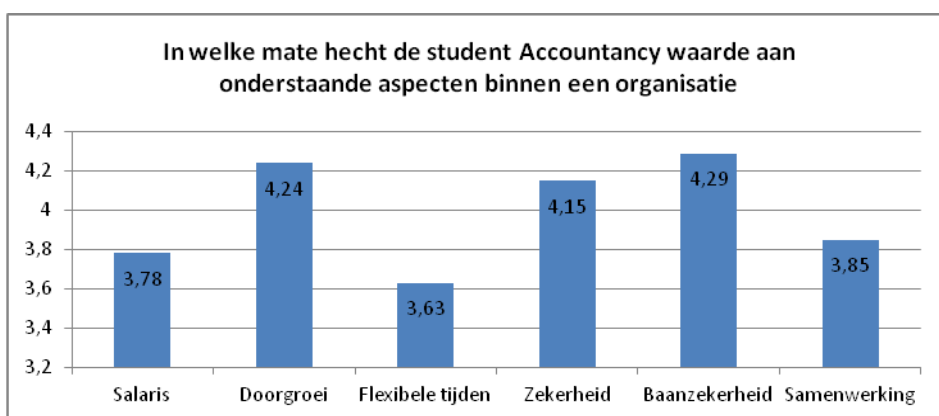
- ☐ Gedurende de hele stageperiode binnen 1 bedrijf en op 1 afdeling stage lopen.
- ☐ Gedurende de hele periode binnen 1 bedrijf en op meerdere afdelingen stage lopen.
- ☐ Per periode binnen een ander bedrijf stage lopen.

Studie indeling

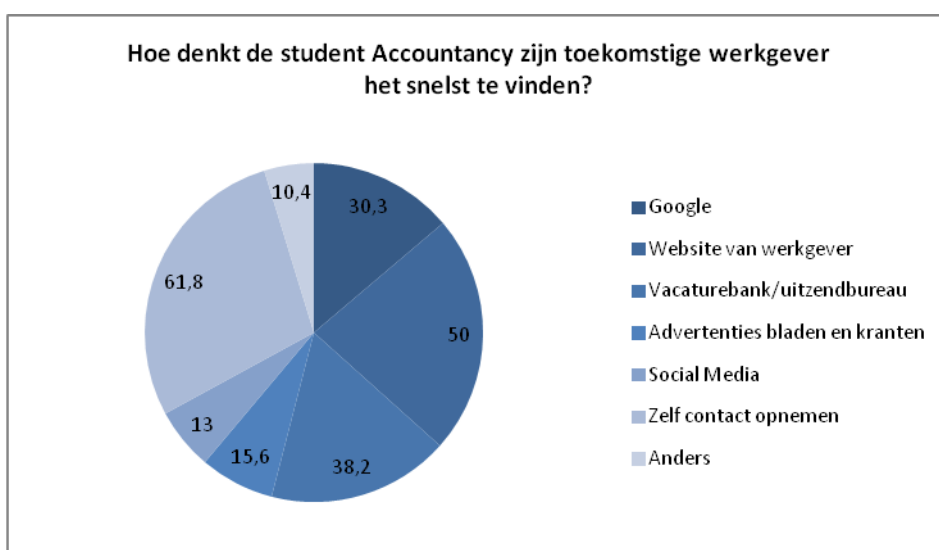
- ☐ Minoren laten aansluiten op de werkzaamheden binnen de stage.
- ☐ Mogelijkheid om de vakken binnen de minoren zelf samen te stellen.
- ☐ Per minor een vast vakkenpakket en de mogelijkheid om een keuzevak te kiezen.

Bijlage V. Tabellen enquête resultaten**Accountancy**

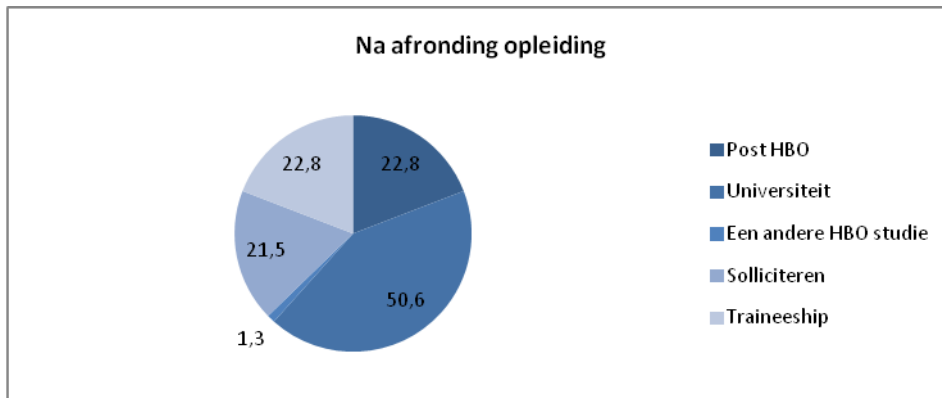
Figuur 11. Regio Accountancy



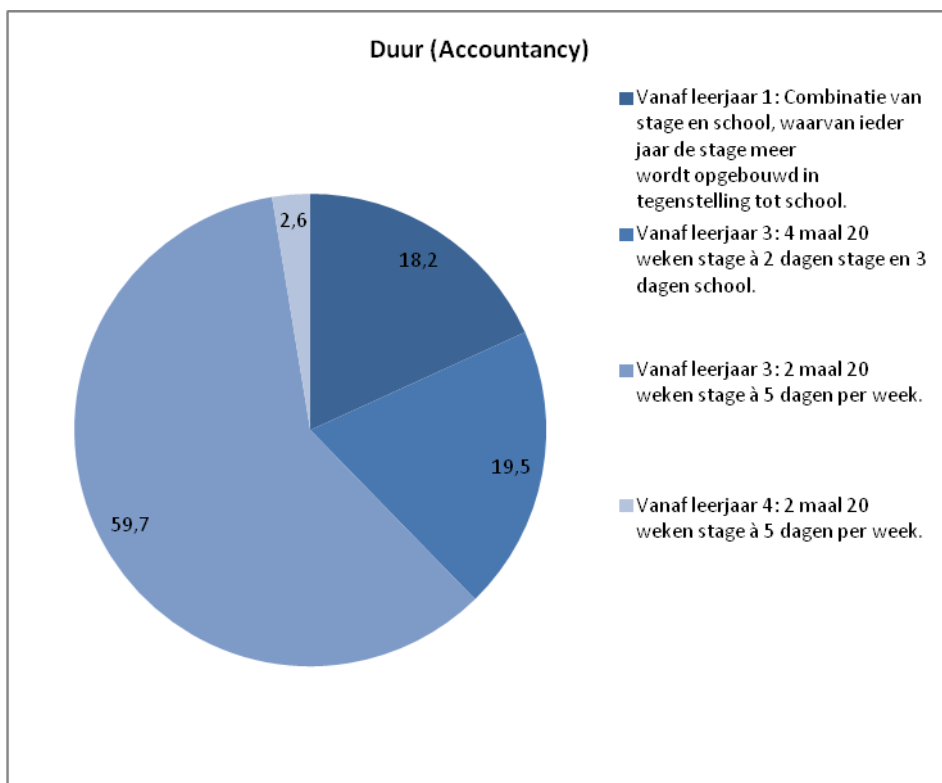
Figuur 12. Voorkeuren Accountancy



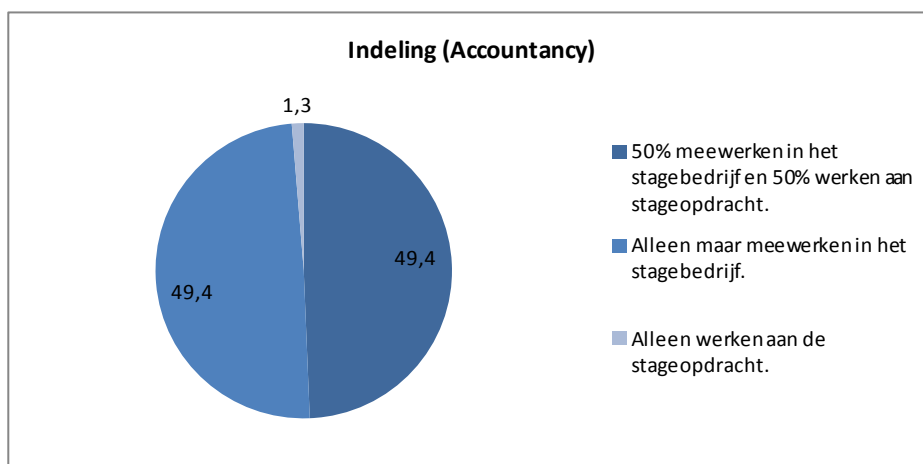
Figuur 13. Toekomstige werkgever vinden Accountancy



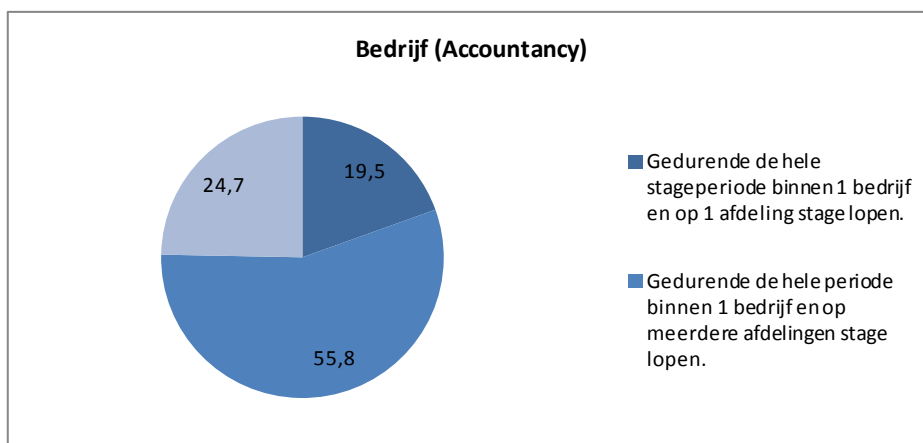
Figuur 14. Na de opleiding Accountancy



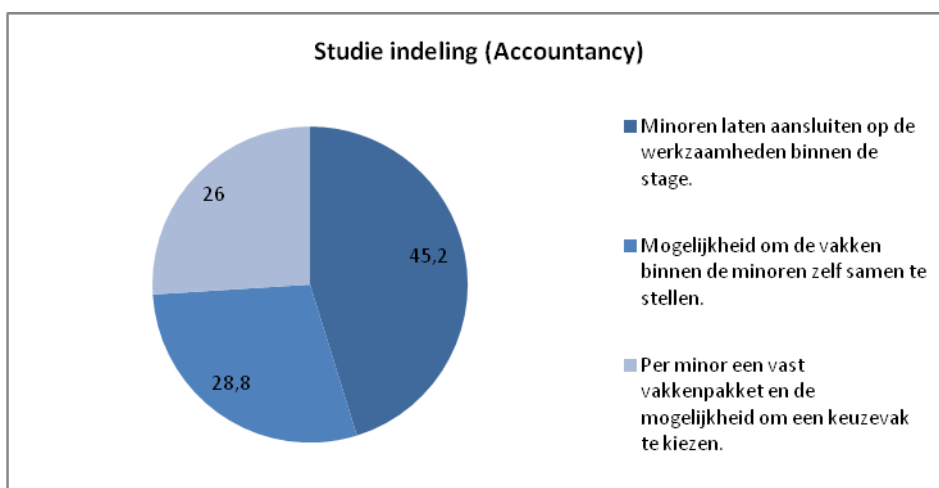
Figuur 15. Praktijkduur Accountancy



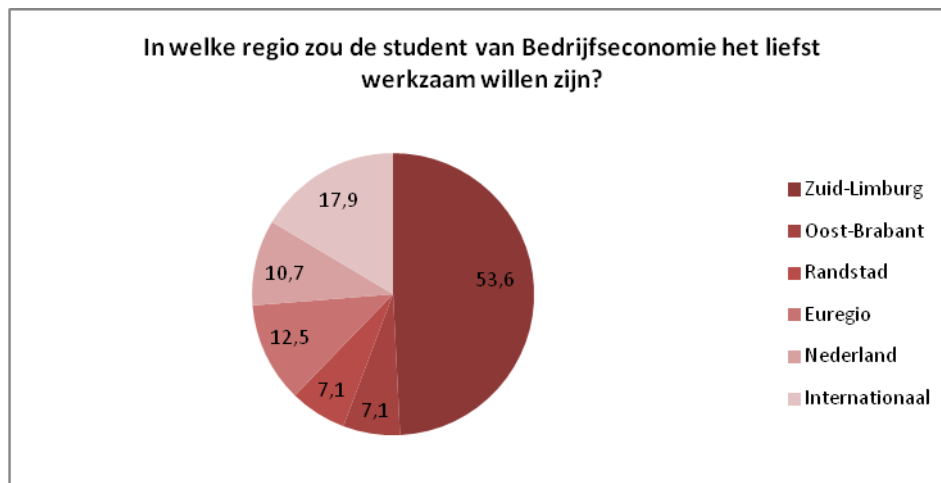
Figuur 16. Indeling Accountancy



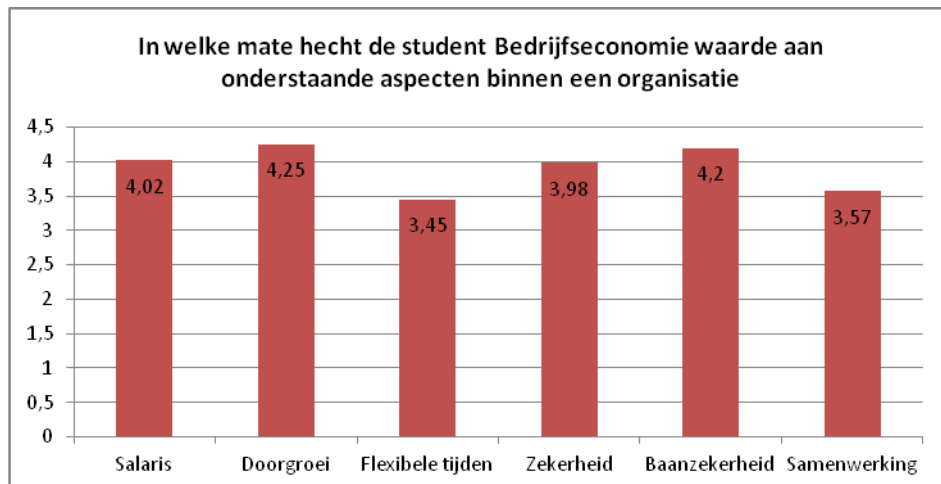
Figuur 17. Bedrijf Accountancy



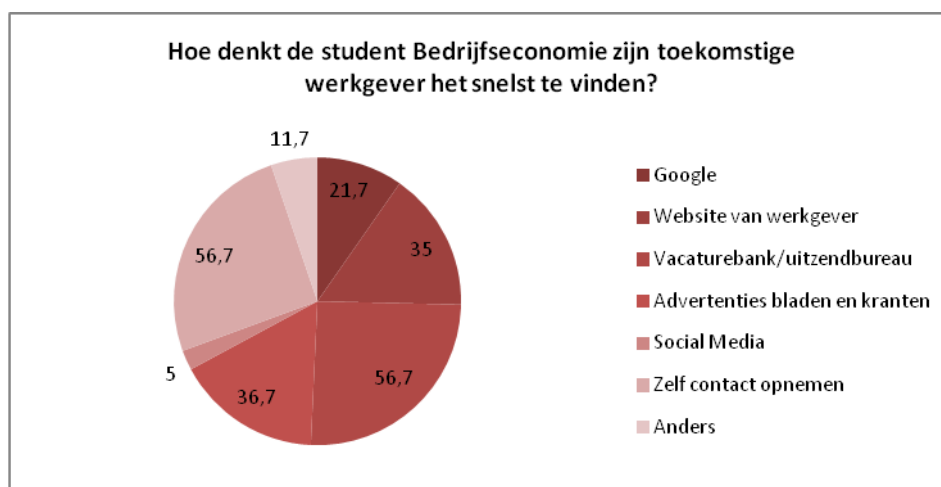
Figuur 18. Studie indeling Accountancy

Bedrijfseconomie

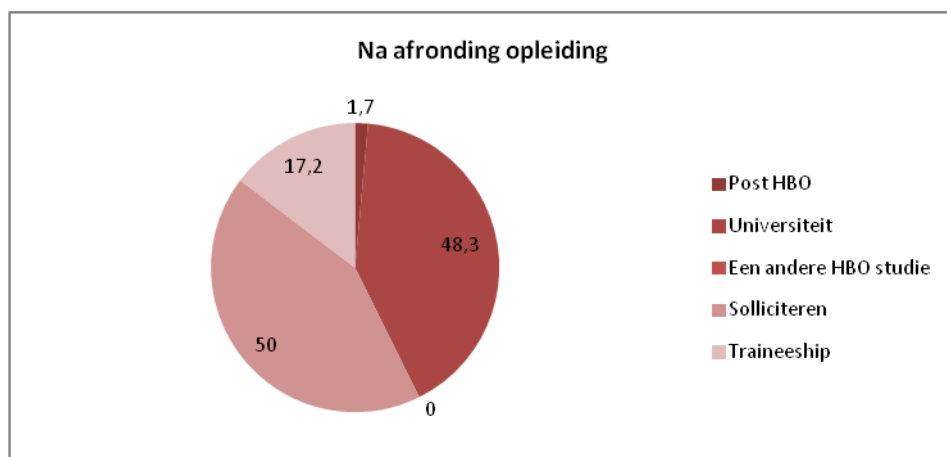
Figuur 19. Regio Bedrijfseconomie



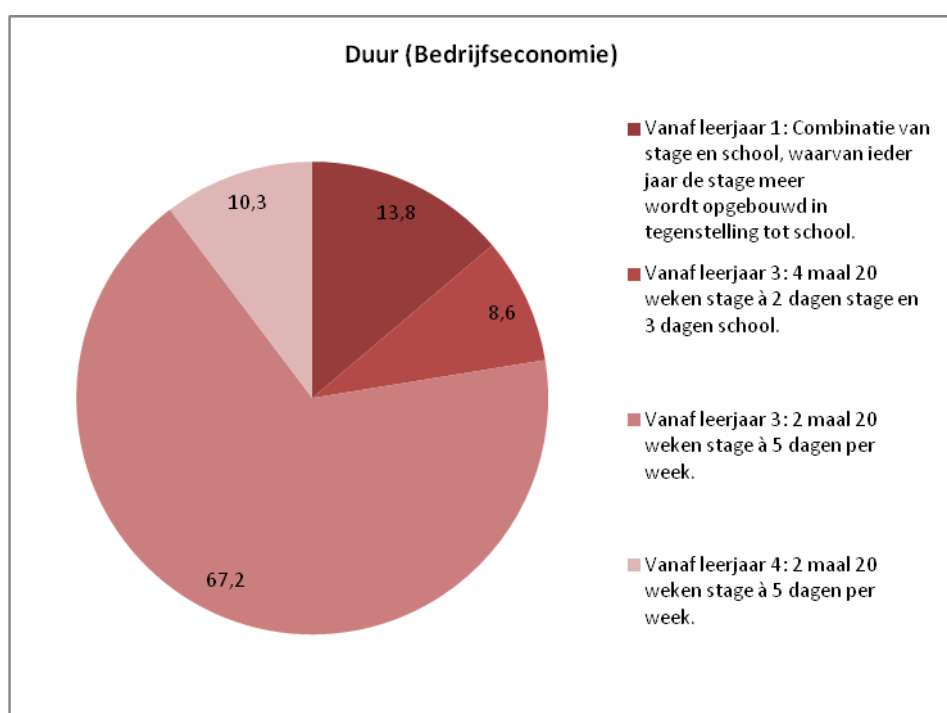
Figuur 20. Voorkeuren Bedrijfseconomie



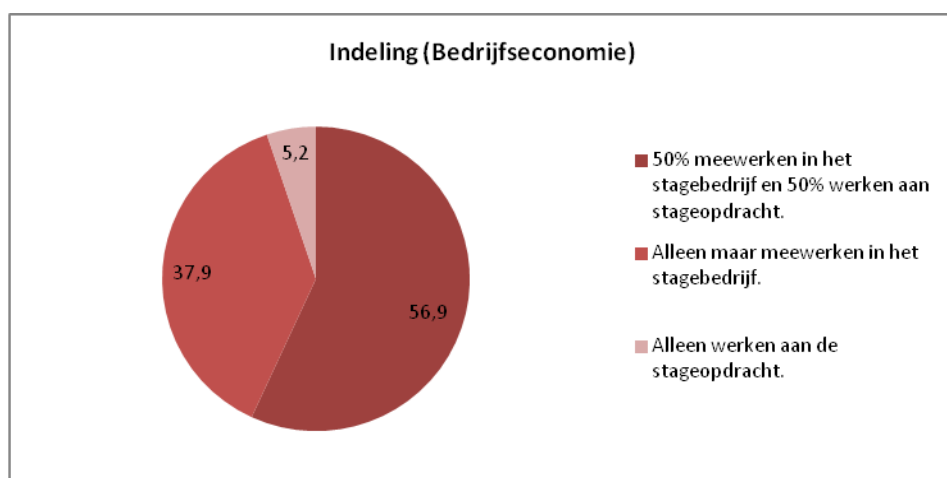
Figuur 21. Toekomstige werkgever vinden Bedrijfseconomie



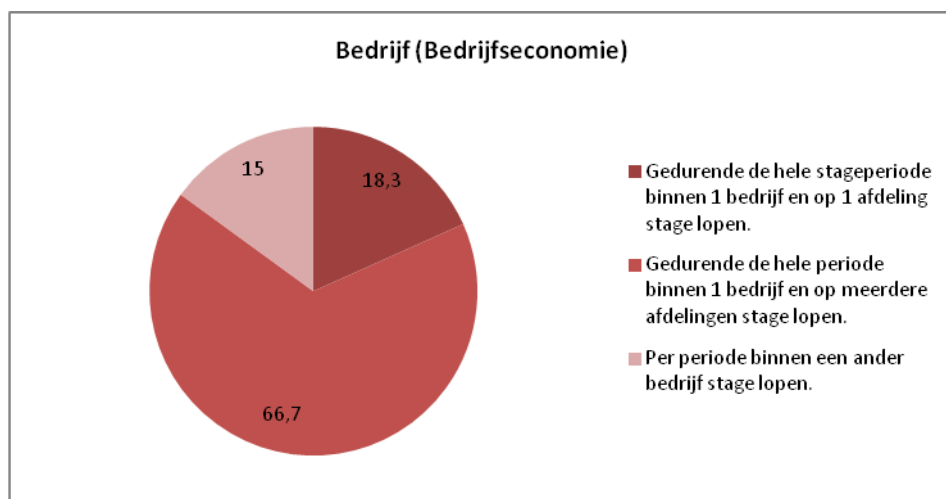
Figuur 22. Na de opleiding Bedrijfseconomie



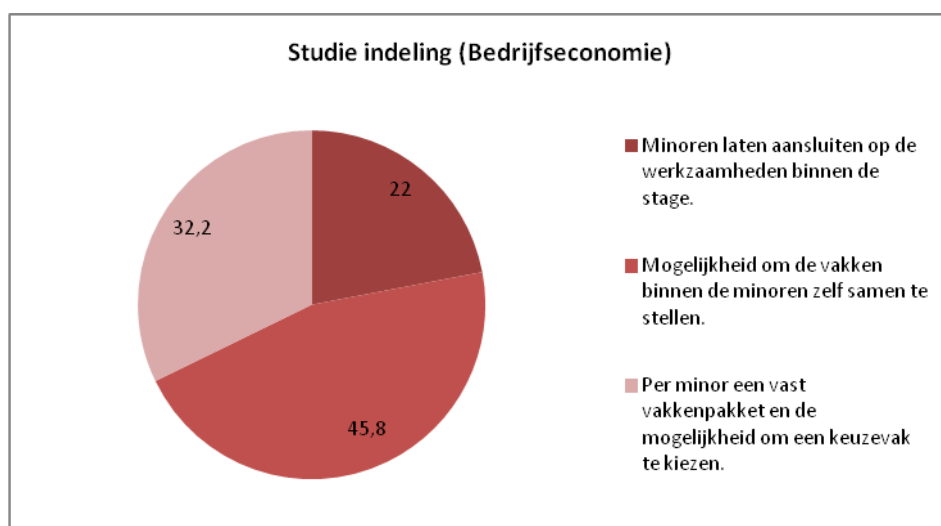
Figuur 23. Praktijk duur Bedrijfseconomie



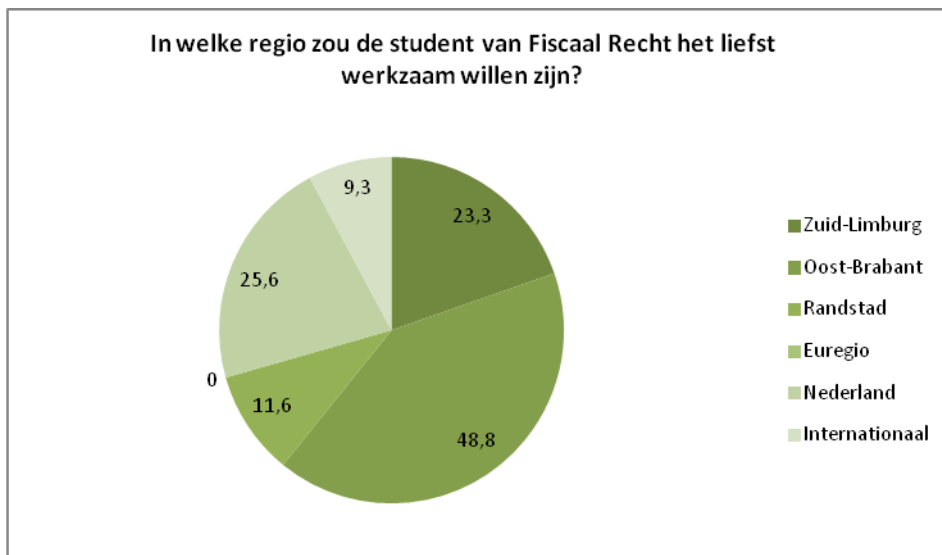
Figuur 24. Indeling Bedrijfseconomie



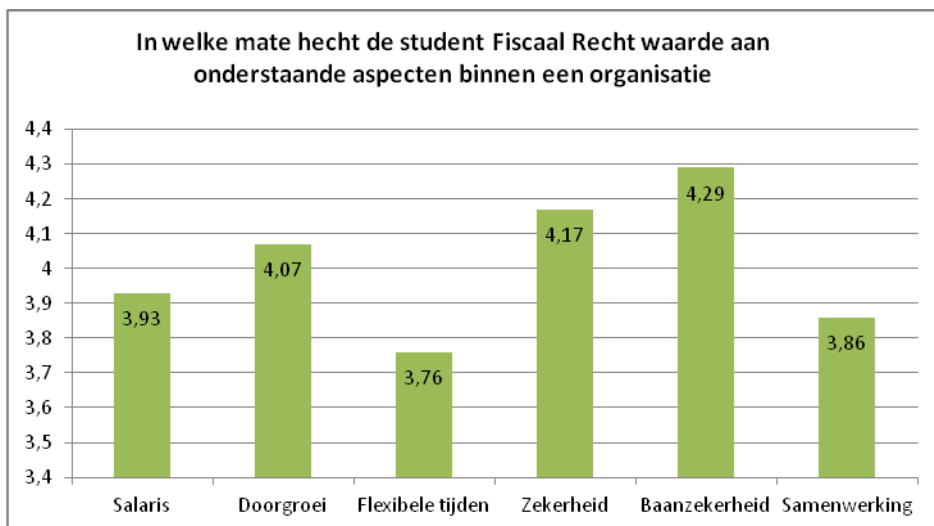
Figuur 25. Bedrijf Bedrijfseconomie



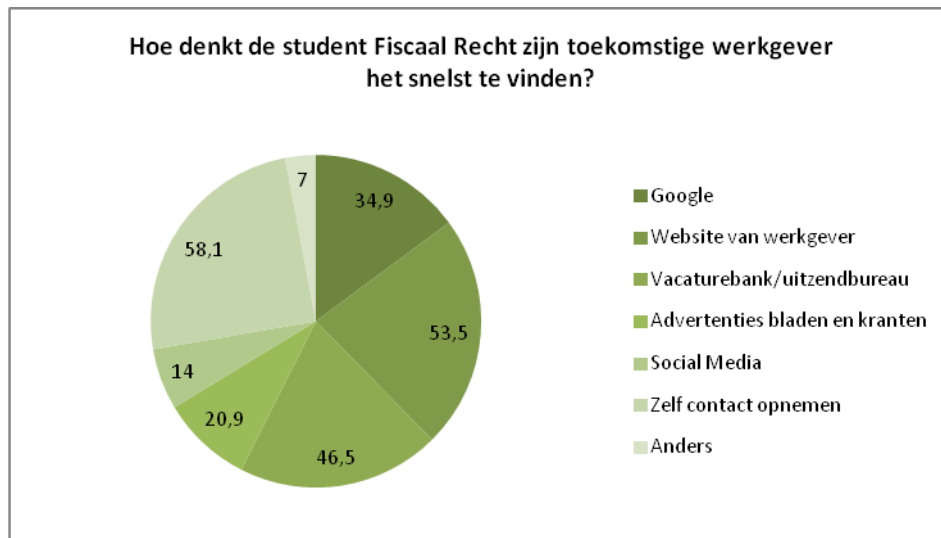
Figuur 26. Studie indeling Bedrijfseconomie

Fiscaal Recht

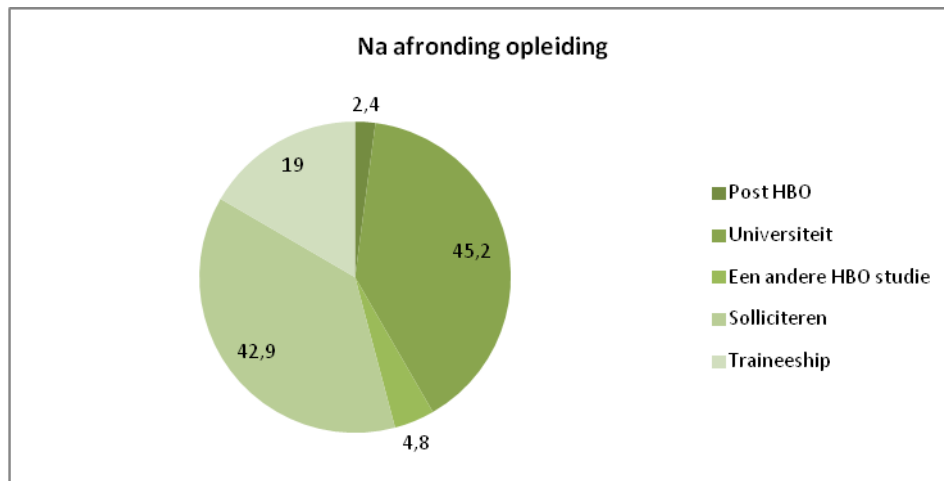
Figuur 27. Regio Fiscaal Recht



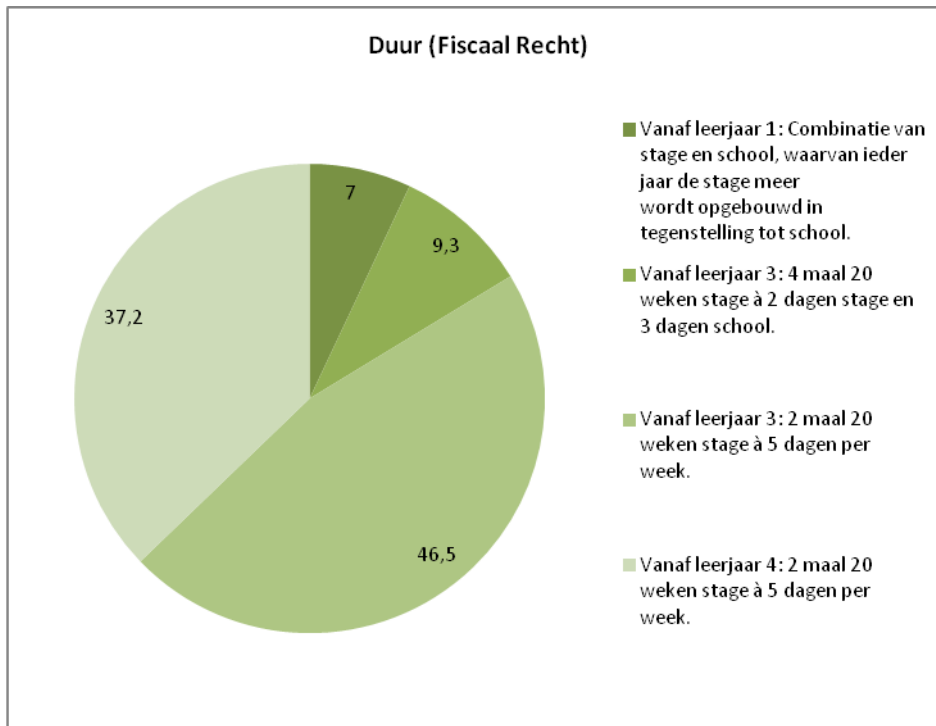
Figuur 28. Voorkeuren Fiscaal Recht



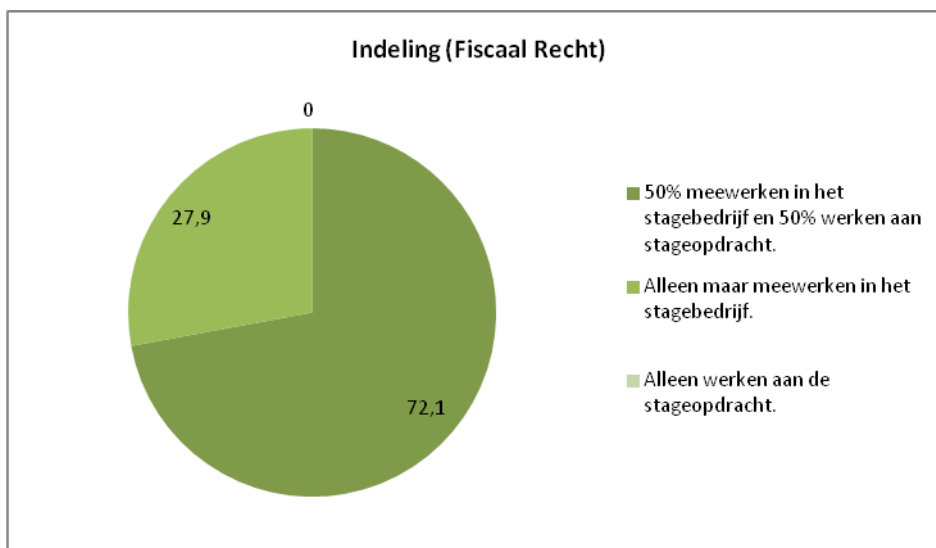
Figuur 29. Toekomstige werkgever vinden Fiscaal Recht



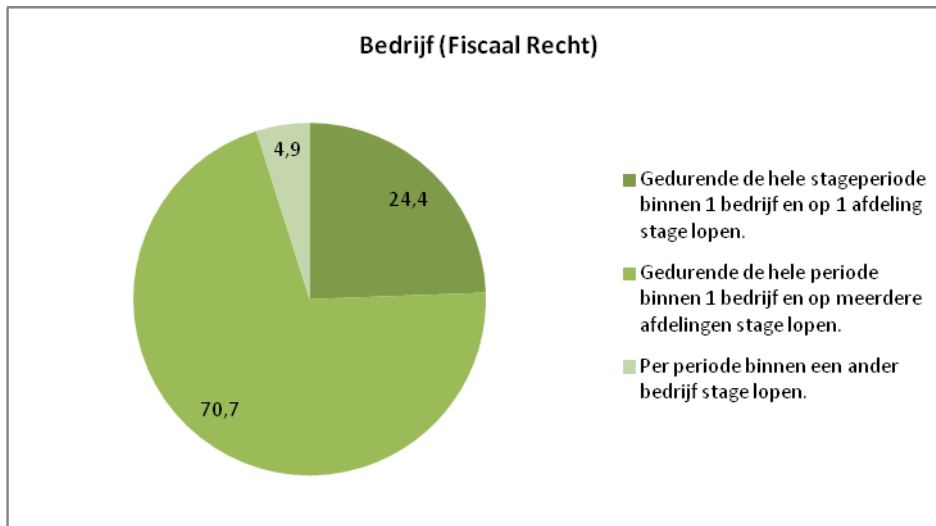
Figuur 30. Na opleiding Fiscaal Recht



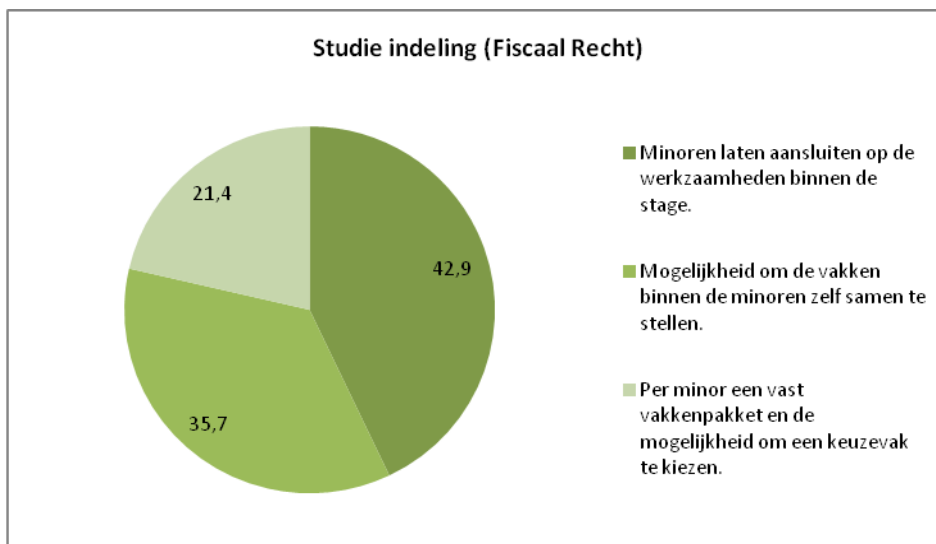
Figuur 31. Praktijk duur Fiscaal Recht



Figuur 32. Indeling Fiscaal Recht



Figuur 33. Bedrijf Fiscaal Recht



Figuur 34. Studie indeling Fiscaal Recht

Bijlage VI. Voorbeeld van onderwijsarbeidsovereenkomst

Onderwijsarbeidsovereenkomst duaal onderwijs

Ondergetekenden:

1. (naam bedrijf of instelling), gevestigd en kantoorhoudende te (postcode, plaatsnaam, straatnaam en huisnummer), hierbij rechtsgeldig vertegenwoordigd door (naam persoon en functie), hierna te noemen: **'werkgever'**

en

2. (naam student), wonende te (postcode, plaatsnaam, straatnaam en huisnummer), hierna te noemen **'student-werknemer'**

en

3. (naam hogeschool), gevestigd en kantoorhoudende te (postcode, plaatsnaam, straatnaam en huisnummer), hierbij handelend ten behoeve van de faculteit en hierbij rechtsgeldig vertegenwoordigd door (naam persoon en functie), hierna te noemen: **'Hogeschool'**

Overwegen het volgende:

- a.) de student-werknemer zich heeft ingeschreven als duaal student aan de Hogeschool op grond van art. 7.7 lid 2 Wet op het hoger onderwijs en wetenschappelijk onderzoek (WHW);
- b.) de onderwijs-arbeidsovereenkomst een overeenkomst is tussen drie partijen, op basis van artikel 7.7 lid 5 WHW;
- c.) de werkzaamheden door de student-werknemer verricht bij werkgever worden aangeduid als het praktijkdeel van de duale opleiding;
- d.) het opleidingsprogramma wordt uitgevoerd conform hetgeen is neergelegd in de onderwijs- en examenregeling en de opleidingsstatuut van de faculteit (naam faculteit) van de Hogeschool;
- e.) over de inhoud van het praktijkdeel overeenstemming bestaat tussen de drie partijen, waarbij de leerdoelen behorende bij de beroepstaken zijn vastgesteld die de student-werknemer dient te bereiken en het niveau van functioneren is vastgelegd in een functie- en taakomschrijving
- f.) de opleiding heeft een studielast van 240 studiepunten – 60 studiepunten per studiejaar-, waarbij een studiepunt gelijk is aan 28 uren studie
- g.) voor de uitvoering van de werkzaamheden door de student-werknemer worden door de Hogeschool bij een voldoende beoordeling daarvan studiepunten toegekend.

Komen het volgende overeen:

Artikel 1. Inschrijving als duaal student

De student-werknemer heeft zich ingeschreven als duaal student voor de opleiding (naam opleiding) aan de faculteit (naam faculteit) van de Hogeschool (naam hogeschool). De student-werknemer start in het (jaar) jaar van de opleiding.

Artikel 2. Dienstverband

1. De student-werknemer heeft tijdens zijn inschrijving als bedoeld in artikel 1 een arbeidsovereenkomst met de werkgever.
2. De student-werknemer treedt in dienst bij de werkgever met ingang van (ingangsdatum), voor de duur van (aantal uren), gedurende (aantal maanden of weken), in de functie van (functienaam).¹¹⁷
3. De werktijden van de student-werknemer worden in overleg met de werkgever bepaald. Bij de vaststelling van de werktijden wordt rekening gehouden met het volgen van onderwijs, in totaal (aantal lesdagen op jaarbasis). De studiebelasting bedraagt, inclusief het werken in de praktijk gemiddeld 40 uur per week. De verhouding 'opleiding : praktijk' is alle jaren (% opleiding: % praktijk).

Artikel 3. Functie- en taakomschrijving

1. In de aan deze overeenkomst toegevoegde bijlage staat de geaccordeerde functie- en taakomschrijving van de student-werknemer in de betreffende periode, waardoor de student-werknemer de door de opleiding gevraagde competentieontwikkeling in het beroepsuitoefeningsdeel van de opleiding kan realiseren.
2. De werkzaamheden van de student-werknemer sluiten in voldoende mate aan bij de kwaliteiten van de duale opleidingen van de faculteit (naam faculteit), zoals in het onderwijsprogramma opgenomen.

Artikel 4. Begeleiding

1. Student-werknemer wordt zowel vanuit de werkgever als vanuit de Hogeschool begeleid. De student-werknemer wordt vanuit de werkgever begeleid door (naam, functie), en vanuit de Hogeschool door (naam, functie).¹¹⁸
2. De begeleiders bewaken het leerproces op school en op het werk; tevens lossen zij eventuele knelpunten op.
3. De Hogeschool stelt de door de werkgever benoemde begeleider(s) in staat inzicht te krijgen in en kennis eigen te maken van de opleiding als genoemd in artikel 1. De werkgever stelt de door de Hogeschool benoemde begeleider(s) in staat inzicht te krijgen in en kennis eigen te maken van de organisatie en de werkzaamheden van de student-werknemer. De begeleider van de Hogeschool wordt ook in staat gesteld om de opdrachtgever(s) van de werkgever, waar de student-werknemer zijn afstudeeropdracht uitvoert, te bezoeken.
4. Student-werknemer doet verslag van de voortgang van de werkzaamheden aan de begeleiders.
5. Student-werknemer heeft periodiek overleg met de begeleiders conform de afgesproken begeleidingsstructuur.

Artikel 5. Beoordeling

1. Voor de uitvoering van de werkzaamheden door de student-werknemer worden bij een voldoende beoordeling studiepunten conform het onderwijs- en examenreglement door de Hogeschool toegekend.
2. De Hogeschool stelt de beoordeling vast op basis van een beoordelingsadvies over de beroepsuitoefening van student-werknemer, gegeven door de begeleider van werkgever en de begeleider van de Hogeschool.

¹¹⁷ Handreiking onderwijsarbeidsovereenkomst. <http://www.hbo-raad.nl/zoekresultaten?q=onderwijsarbeidsovereenkomst>. Geraadpleegd op 6-12-2012

¹¹⁸ HBO-raad. http://www.hbo-raad.nl/hbo-raad/publicaties/cat_view/43-publicaties/116-verenigingsafspraken-en-procedures?limit=10&order=name&dir=DESC&start=20. Geraadpleegd op 10-12-2012

Artikel 6. Salaris/Vakantiedagen

1. De student-werknemer ontvangt een brutosalaris van € (bedrag) per maand. De vakantietoelage bedraagt (percentage vakantiegeld) % per jaar over het jaarsalaris. Het recht op vakantietoelage wordt opgebouwd naar evenredigheid van de duur van het dienstverband in de periode van 1 juli tot en met 30 juni.
2. De student-werknemer heeft recht op (aantal) vakantiedagen per kalenderjaar. Deze vakantie rechten worden opgebouwd naar evenredigheid van de duur van het dienstverband gedurende het kalenderjaar.

Artikel 7. Geheimhouding

De student-werknemer bewaart zowel tijdens als na afloop van het dienstverband geheimhouding betreffende alle informatie die als vertrouwelijk is aangemerkt, dan wel blijken de aard van de informatie in redelijkheid geacht mag worden vertrouwelijk te zijn.

Voor zover informatie vertrouwelijk is, maar essentieel voor de beoordeling van de studievoortgang van de student-werknemer door de begeleider van de onderwijsinstelling, wordt door de werkgever inzage verschaft in deze informatie aan degene die de beoordeling vaststelt onder de conditie van geheimhouding.

Artikel 8. Intellectuele eigendom ¹¹⁹

1. Het intellectuele eigendom van de binnen het dienstverband met de werkgever door de student-werknemer tot stand gekomen materialen en producten, of het na beëindiging van deze overeenkomst tot stand gekomen materialen en producten die gebaseerd zijn op binnen het dienstverband uitgevoerde werkzaamheden, berust bij de werkgever.
2. Onverminderd het bepaalde in artikel 6, 7 en 8 van deze overeenkomst staat het de Hogeschool vrij om de door de student-werknemer opgedane praktijkervaring en overige informatie die door werkgever aan de Hogeschool is verstrekt – geanonimiseerd - te gebruiken voor het onderwijs.

Artikel 9. Eigendom

1. Alle materialen en alle op schrift gestelde bescheiden, van welke aard dan ook, die door de werkgever aan de student-werknemer ter beschikking zijn gesteld, dan wel via de opdrachtgever(s) van de werkgever zijn verkregen, zijn en blijven eigendom van werkgever c.q. de opdrachtgever(s) van de werkgever.
2. Bij beëindiging van het dienstverband, of zoveel eerder als dat door de opdrachtgever van werkgever wordt verlangd, dienen alle eigendommen onmiddellijk aan de werkgever te worden geretourneerd.

Artikel 10. Vergoeding opleidingskosten

Een vergoeding van de opleidingskosten of een tegemoetkoming daarin wordt in de arbeidsovereenkomst vastgelegd.

Artikel 11. Aanvang en einde overeenkomst

1. Deze overeenkomst eindigt van rechtswege op (datum).
2. In afwijking van het bepaalde in het vorige lid, eindigt de overeenkomst zonder dat opzegging is vereist:
 - bij afstuderen van de student-werknemer;
 - bij het door de student-werknemer voortijdig afbreken van de opleiding;

¹¹⁹ Intellectueel eigendom = Een manier om het werk te beschermen van uitvindingen, ontwerpen of ontwikkelingen. Anderen wordt verboden deze beschermde creaties te gebruiken, tenzij daarvoor toestemming hebben gevraagd.
<http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/intellectueel-eigendom>. Geraadpleegd op 10-12-2012

- bij het verstrekken van een negatief bindend studieadvies door de Hogeschool aan de student-werknemer;
- Als zowel de student-werknemer als de Hogeschool (naam) van oordeel zijn dat de door de werkgever aan de student-werknemer opgedragen werkzaamheden zich op geen enkele wijze verhouden tot de vooraf overeengekomen leerdoelen van de student-werknemer en de werkgever na sommering daartoe niet bereid is gebleken de werkzaamheden te wijzigen;
- Als zowel de werkgever als de Hogeschool (naam) van oordeel zijn dat de student-werknemer de opgedragen werkzaamheden niet naar behoren vervult en de student-werknemer na sommering daartoe niet bereid is gebleken hieraan alsnog te voldoen.
- indien er sprake is van andere dringende redenen, op grond waarvan noch van de werkgever, noch van de student-werknemer, noch van de Hogeschool verwacht kan worden dat de overeenkomst wordt voortgezet, een en ander na overleg tussen alle partijen.

In het geval dat de student-werknemer van plan is de arbeidsovereenkomst op te zeggen c.q. de opleiding voortijdig af te breken, zal hij hierover vooraf overleg hebben met de begeleiders.

In geval van opzegging van de arbeidsovereenkomst door de werkgever zal de werkgever de Hogeschool hiervan op de hoogte stellen.

Aldus in drievoud opgemaakt en ondertekend,¹²⁰¹²¹

Te (plaats), (datum)
Werkgever

Te (plaats), (datum)
student-werknemer

Te (plaats), (datum)
Hogeschool

.....(naam)

.....(naam)

.....(naam)

¹²⁰ Onderwijsarbeidsovereenkomst duaal onderwijs. http://www.han.nl/opleidingen/bachelor/sociaal-pedagogische-hulpverlening/du/toelating/_attachments/onderwijs-arbeidsovereenkomst_duaal_onderwijs.pdf. Geraadpleegd op 10-12-2012

¹²¹ Handreiking onderwijsarbeidsovereenkomst. <http://www.hbo-raad.nl/zoekresultaten?q=onderwijsarbeidsovereenkomst>. Geraadpleegd op 10-12-2012

Bijlage VII. Wetsartikelen**Artikel 7.7 Voltijdse, deeltijdse en duale inrichting van opleidingen (vooral lid 2 en 5)**

1. Opleidingen aan bekostigde instellingen kunnen voltijds, deeltijds of duaal zijn ingericht en worden alsdan aangeduid als voltijdse, deeltijdse onderscheidenlijk duale opleidingen.
2. Een duale opleiding is zodanig ingericht dat het volgen van onderwijs gedurende een of meer perioden wordt afgewisseld met beroepsuitoefening in verband met dat onderwijs. Deze beroepsuitoefening vindt in het wetenschappelijk onderwijs niet plaats gedurende de propedeutische fase van een bachelor opleiding of, indien die fase niet is ingesteld, gedurende de eerste periode in die opleiding met een studielast van 60 studiepunten. Het gedeelte van een duale opleiding dat bestaat uit het volgen van onderwijs, wordt aangeduid als onderwijsdeel.
3. De studielast van het deel van de duale opleiding dat wordt gevormd door de beroepsuitoefening in verband met het onderwijs, bedraagt een door het instellingsbestuur in de onderwijs- en examenregeling te beargumenteren aantal studiepunten.
4. In de onderwijs- en examenregeling wordt voor een duale opleiding aangegeven:
 - a.) de minimale studielast van het onderwijsdeel,
 - b.) de tijdsduur van de periode of de gezamenlijke tijdsduur van de perioden die ten minste in de beroepsuitoefening wordt doorgebracht, en
 - c.) de minimale studielast van het deel van de opleiding dat wordt gevormd door de beroepsuitoefening.
5. De beroepsuitoefening binnen een duale opleiding vindt plaats op basis van een overeenkomst, gesloten door de instelling, de student en het desbetreffend bedrijf of de desbetreffende organisatie. De overeenkomst regelt de rechten en verplichtingen van partijen en omvat met inachtneming van het dienaangaande bij of krachtens deze wet bepaalde ten minste bepalingen over:
 - a.) de duur van de overeenkomst en de tijdsduur van de periode of perioden van de beroepsuitoefening,
 - b.) de begeleiding van de student,
 - c.) dat deel van de kwaliteiten, bedoeld in artikel 7.13, tweede lid, onder c, dat de student tijdens de periode of de perioden van beroepsuitoefening dient te realiseren, en de beoordeling daarvan, en
 - d.) de gevallen waarin en de wijze waarop de overeenkomst voortijdig kan worden ontbonden.

Artikel 7.13 Onderwijs- en examenregeling (lid 2, c)

1. Het instellingsbestuur stelt voor elke door de instelling aangeboden opleiding of groep van opleidingen een onderwijs- en examenregeling vast. De onderwijs- en examenregeling bevat adequate en heldere informatie over de opleiding of groep van opleidingen.
2. In de onderwijs- en examenregeling worden, onverminderd het overigens in deze wet terzake bepaalde, per opleiding of groep van opleidingen de geldende procedures en rechten en plichten vastgelegd met betrekking tot het onderwijs en de examens. Daaronder worden ten minste begrepen:
 - a.) de inhoud van de opleiding en van de daaraan verbonden examens,
 - b.) de inhoud van de afstudeerrichtingen binnen een opleiding,
 - c.) de kwaliteiten op het gebied van kennis, inzicht en vaardigheden die een student zich bij beëindiging van de opleiding moet hebben verworven,
 - d.) waar nodig, de inrichting van praktische oefeningen,

- e.) de studielast van de opleiding en van elk van de daarvan deel uitmakende onderwijseenheden,
 - f.) de nadere regels, bedoeld in de artikelen 7.8b, zesde lid, en 7.9, vijfde lid, ,
 - g.) ten aanzien van welke masteropleidingen toepassing is gegeven aan artikel 7.4a, achtste lid,
 - h.) het aantal en de volgtijdelijkheid van de tentamens alsmede de momenten waarop deze afgelegd kunnen worden,
 - i.) de voltijdse, deeltijdse of duale inrichting van de opleiding,
 - j.) waar nodig, de volgorde waarin, de tijdvakken waarbinnen en het aantal malen per studiejaar dat de gelegenheid wordt geboden tot het afleggen van de tentamens en examens,
 - k.) waar nodig, de geldigheidsduur van met goed gevolg afgelegde tentamens, behoudens de bevoegdheid van de examencommissie die geldigheidsduur te verlengen,
 - l.) of de tentamens mondeling, schriftelijk of op een andere wijze worden afgelegd, behoudens de bevoegdheid van de examencommissie in bijzondere gevallen anders te bepalen,
 - m.) de wijze waarop lichamelijk of zintuiglijk gehandicapte studenten redelijkerwijs in de gelegenheid worden gesteld de tentamens af te leggen,
 - n.) de openbaarheid van mondeling af te nemen tentamens, behoudens de bevoegdheid van de examencommissie in bijzondere gevallen anders te bepalen,
 - o.) de termijn waarbinnen de uitslag van een tentamen bekend wordt gemaakt alsmede of en op welke wijze van deze termijn kan worden afgeweken,
 - p.) de wijze waarop en de termijn gedurende welke degene die een schriftelijk tentamen heeft afgelegd, inzage verkrijgt in zijn beoordeelde werk,
 - q.) de wijze waarop en de termijn gedurende welke kennis genomen kan worden van vragen en opdrachten, gesteld of gegeven in het kader van een schriftelijk afgenomen tentamen en van de normen aan de hand waarvan de beoordeling heeft plaatsgevonden,
 - r.) de gronden waarop de examencommissie voor eerder met goed gevolg afgelegde tentamens of examens in het hoger onderwijs, dan wel voor buiten het hoger onderwijs opgedane kennis of vaardigheden, vrijstelling kan verlenen van het afleggen van een of meer tentamens,
 - s.) waar nodig, dat het met goed gevolg afgelegd hebben van tentamens voorwaarde is voor de toelating tot het afleggen van andere tentamens,
 - t.) waar nodig, de verplichting tot het deelnemen aan praktische oefeningen met het oog op de toelating tot het afleggen van het desbetreffende tentamen, behoudens de bevoegdheid van de examencommissie vrijstelling van die verplichting te verlenen, al dan niet onder oplegging van vervangende eisen,
 - u.) de bewaking van studievoortgang en de individuele studiebegeleiding,
 - v.) indien van toepassing: de wijze waarop de selectie van studenten voor een speciaal traject binnen een opleiding, bedoeld in artikel 7.9b, plaatsvindt, en
 - w.) de procedureregels die gelden bij de uitoefening van de bevoegdheid, bedoeld in artikel 7.30a, eerste lid, derde volzin.
3. In de onderwijs- en examenregeling wordt met het oog op de doorstroming van personen aan wie een graad als bedoeld in artikel 7.10a, eerste lid, is verleend, voor elke bachelor opleiding in het wetenschappelijk onderwijs of in een voorkomend geval voor een afstudeerrichting binnen een bachelor opleiding ten minste een masteropleiding aangewezen die aansluit op die bachelor opleiding of die afstudeerrichting.

4. De in het derde lid bedoelde masteropleiding wordt aan de desbetreffende universiteit aangeboden, tenzij er uitzonderlijke redenen zijn waardoor dit niet mogelijk is. In dat geval kan het instellingsbestuur van deze universiteit met een andere universiteit overeenkomen dat de betreffende masteropleiding aan die andere universiteit wordt aangeboden. De desbetreffende overeenkomst regelt de wijze waarop de doorstroming van personen, bedoeld in het derde lid, wordt gewaarborgd. De overeenkomst behoeft de voorafgaande instemming van de medezeggenschapsorganen van de betrokken universiteiten.

Bijlage VIII. Vacature I-functie

Fiscalist financiële instellingen (Amsterdam)

Vacaturenummer: EC2012126

Sluitingsdatum: 12/10/2012

Standplaats: Amsterdam

Werk-/denkniveau: Master/doctoraal

Je werkt in een behandelteam onder regie van een relatiebeheerder en behandelt vaak complexe fiscale vraagstukken. Je geeft invulling aan de nieuwe manier van werken van de Belastingdienst. Transparantie, samenwerking en werken vanuit vertrouwen spelen daarbij een belangrijke rol.

Omzetbelasting

Als fiscalist omzetbelasting beschik je over de kennis en vaardigheden om de financiële vrijstellingen en de mogelijkheden tot aftrek van omzetbelasting op een juiste wijze toe te passen. Kennis van de omzetbelasting bij grote vastgoedportefeuilles is een pre.

Vennootschapsbelasting

Als fiscalist vennootschapsbelasting heb je kennis van en ervaring met het behandelen van de - veelal internationale - fiscale problematiek rond financiële instellingen. Hierbij is kennis van zogenaamde 'structured finance'-producten een voordeel.

Loonheffing

Als fiscalist loonheffing heb je affiniteit met aandelengerelateerde beloningsvormen en de lucratief-belangwetgeving binnen de doelgroep financiële instellingen. Ook heb je affiniteit met de landelijk aan deze unit toebedeelde belastingheffing over excessieve vertrekvergoedingen.

Inkomstenbelasting

Als fiscalist inkomstenbelasting behandel je aangiften van de aandeelhouders van grote ondernemingen. Je hebt zeer goede kennis van de aanmerkelijk-belangwetgeving en je kunt deze toepassen in internationaal perspectief. Kennis van bedrijfsopvolging en successierecht is een voordeel.

Functie-eisen

Je hebt een afgeronde fiscale universitaire opleiding

Je hebt goede kennis van de financiële branche en zijn producten

Je hebt goede mondelinge en schriftelijke communicatieve vaardigheden.

Je beheerst (vakinhoudelijk) de Engelse taal

Je kunt goed samenwerken, bent klantgericht en flexibel, toont initiatief en hebt inlevingsvermogen en overtuigingskracht.

Je hebt ruime, specialistische werkervaring in 1 van de bovengenoemde middelen

Arbeidsvoorwaarden met betrekking tot het salaris.

Minimum salaris:€ 2850 bruto per maand

Maximum salaris:€ 5553 bruto per maand

Indicatie:Het genoemde salaris is gebaseerd op een volledige werkweek.

Salarisomschrijving:

De functie valt in het functiestructuurplan I en omvat de schalen 11, 12 en 13. Inschaling is afhankelijk van kennis en ervaring.

Arbeidsvoorwaarden met betrekking tot het dienstverband.

Dienstverband: Vaste aanstelling (eventueel met een proeftijd)

Minimaal aantal uren per week: 32

Maximaal aantal uren per week: 36

Overige arbeidsvoorwaarden:

Naast het salaris en vakantiegeld kun je rekenen op een eindejaarsuitkering.

De Rijksoverheid hecht sterk aan persoonlijke groei en loopbaanontwikkeling en biedt daarvoor tal van mogelijkheden. Tot de secundaire arbeidsvoorwaarden behoren onder meer maximaal 55% betaald ouderschapsverlof (onder voorwaarden), studiefaciliteiten en een extra verlofregeling voor ouderen. Tevens heb je een aantal individuele keuzemogelijkheden bij het samenstellen van je arbeidsvoorwaardenpakket.

Organisatie - Belastingdienst

De Belastingdienst is onderdeel van het ministerie van Financiën en verantwoordelijk voor veel verschillende werkzaamheden. We verzorgen de heffing, inning en controle van belastingen en premies volksverzekeringen. Ook zorgen we voor het uitbetalen van zorg-, huur-, kinder- en kinderopvangtoeslag. De uitvoerende werkzaamheden zijn onderverdeeld in 4 segmenten: Semimassale Processen, Particulieren, Dienstverlening en Bezwaar, MKB en MGO/ZGO.

Naast een landelijk kantoor hebben we vestigingen in heel Nederland.

Afdeling

Het segment MGO/ZGO is verantwoordelijk voor de behandeling van de ongeveer 13.000 grote ondernemingen en non-profitorganisaties, die gezamenlijk ruim 70 procent van de totale belasting opbrengen. In dit segment hanteren we een individuele integrale klantbehandeling. We handhaven responsief door naar het gedrag van individuele organisaties te kijken, te bepalen welk effect een organisatie nastreeft en onze activiteiten daarop af te stemmen. Daarbij vormen we een beeld van de motieven en het vermogen van de belastingplichtige om aan de regelgeving te voldoen. Horizontalisering van het toezicht staat daarbij voorop. Waar dat (nog) niet mogelijk is, voeren wij passende interventies uit, variërend van dienstverlening tot fraudebestrijding. Daarbij maken we optimaal gebruik van activiteiten die door het bedrijf zelf of door fiscale dienstverleners zijn verricht. Ook werken we waar mogelijk samen met andere toezichthouders.

Binnen het segment MGO/ZGO is de Unit Financiële Instellingen in Amsterdam verantwoordelijk voor de klantbehandeling van de Landelijke Doelgroep Financiële Instellingen, waartoe banken, verzekeringsmaatschappijen en effectenbedrijven behoren.

Bijzonderheden

Wil je solliciteren? Dit kan tot uiterlijk 12 oktober 2012 via het digitale sollicitatieformulier. In het sollicitatieformulier kan jij je cv en een motivatiebrief downloaden bij de bijlagen 1 en 2.

Voor zowel interne als externe kandidaten geldt dat een assessment deel kan uitmaken van de selectieprocedure.¹²²

¹²² Vacature. <http://sandbox.www.werkenbijdeoverheid.nl/vacatures/detail/fiscalist-financiele-instellingen>. Geraadpleegd op 16-10-2012

Bijlage IX. Salarisschalen

Schalen van het BBRA 1984 per 1 april 2009

Salaris 01-04-09	Schaal																		Salaris 01-04-09							
euro	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	euro							
1467,16	0																		1467,16							
1497,69	1	0																	1497,69							
1528,19	2	1																	1528,19							
1562,29	3	2	0			0													1562,29							
1598,43	4	3	1			1													1598,43							
1633,51	5	4	2			2													1633,51							
1669,63	6	5	3	0		3													1669,63							
1706,28	7	6	4	1		4													1706,28							
1743,38	8	7	5	2	0	5													1743,38							
1780,55	9	8	6	3	1	6													1780,55							
1818,69	10	9	7	4	2	7													1818,69							
1876,19	10	8	5	3	8	0													1876,19							
1934,18	11	9	6	4	9	1													1934,18							
1992,17	12	10	7	5	10	2													1992,17							
2047,12		11	8	6	11	3													2047,12							
2106,13	12	9	7	12	4	0	7		0		0								2106,13							
2164,13		13	10	8	13	5	1	8		1		1							2164,13							
2222,13				11	9	14	6	2	9		2		2						2222,13							
2280,63			12	10	15	7	3	10	0	3		3							2280,63							
2338,64				11	16	8	4	11	1	4		4							2338,64							
2396,62				12	17	9	5	12	2	5		5	0		0				2396,62							
2455,66						10	6	13	3	6	0	6		1					2455,66							
2513,65							11	7	14	4	7	1	7	1	2				2513,65							
2571,64								8	15	5	8	2	8		3				2571,64							
2652,53								9	16	6	9	3	9	2		4			2652,53							
2745,11								10	17	7	10	4	10		5				2745,11							
2850,92									8	11	5	11	3	0	6		0		2850,92							
2965,89									9	12	6	12		7					2965,89							
3082,92									10	13	7	13	4	1	8		1		3082,92							
3210,61											8	14	5	2	9		2		3210,61							
3340,33											9	15	6	3	10	0	3		3340,33							
3469,57											10	16	7	4	11	1	4		3469,57							
3592,67												8	5	12	2		5		3592,67							
3722,42												9	6	13	3	0	6		3722,42							
3852,13												10	7	14	4	1	7		3852,13							
4018,99													8	15	5	2	8		4018,99							
4200,11													9	16	6	3	9	0	4200,11							
4380,72													10	17	7	4	10	1	4380,72							
4573,02														8	5	11	2		4573,02							
4768,88														9	6	12	3	0	4768,88							
4964,76														10	7	13	4	1	4964,76							
5161,11															8	14	5	2	5161,11							
5357,49															9	15	6	3	0	5357,49						
5553,35																10	16	7	4	1	5553,35					
5746,69																	8	5	2		5746,69					
5943,06																	9	6	3	0	5943,06					
6138,92																	10	7	4	1	6138,92					
6332,74																		8	5	2		6332,74				
6529,63																		9	6	3	0	6529,63				
6726,01																		10	7	4	1	6726,01				
6918,80																			8	5	2		6918,80			
7115,19																			9	6	3		7115,19			
7311,56																				10	7	4		7311,56		
7507,42																					8	5			7507,42	
7703,79																					9	6			7703,79	
7899,67																						10	7			7899,67
8113,34																							8			8113,34
8327,00																							9			8327,00
8541,18																								10		8541,18
8726,88																										8726,88
8912,07																										8912,07
9098,26																										9098,26

123

Figuur 35. Salarisschalen

¹²³ Werken bij de Belastingdienst – Uw rechten en plichten in 2011.http://werken.belastingdienst.nl/userfiles/file/rechten_plichten2011.pdf. Geraadpleegd op 17-10-2012

Bijlage X. Resultaten LPMO

Het Levensfasebewust Preventief Medewerkers Onderzoek (LPMO) is een onderzoek met ongeveer 140 vragen, die in 7 hoofdcategorieën zijn opgedeeld. Er worden vragen gesteld over gezondheid, taakeisen, welke energiebronnen er zijn en ontplooiingsmogelijkheden.

Aangezien het percentage jonge werknemers sinds 2005 is aan het dalen en het aantal 55-plussers is toegenomen de laatste jaren, zal er meer gebruik moeten worden gemaakt van levensfasebewust personeelsbeleid. Er zal gericht aandacht moeten worden besteed aan de werkomgeving van zowel jongeren als ouderen om er voor te zorgen, dat zij gemotiveerd blijven om te werken.

Dit onderzoek is voor een aantal zaken relevant. De werknemer krijgt meteen de resultaten te zien met mogelijke adviezen voor de inzetbaarheid. Ook zorgt het LPMO voor aanknopingspunten voor het P & O beleid. Het laat namelijk zien waar de totale organisatie behoefte aan heeft, hier kan dan op worden ingespeeld.¹²⁴

De resultaten

Onderstaande resultaten zijn van toepassing op het segment Buitenland binnen de Belastingdienst.

○ Autonomie

Werknemers van het segment Buitenland ervaren voldoende autonomie in het werk. Zij kunnen hun werkzaamheden naar eigen inzicht inrichten.

○ Afwisseling

Binnen de uitvoering van het werk ervaren medewerkers voldoende afwisseling. Het werk doet daarbij voldoende beroep op de vaardigheden en capaciteiten van de medewerkers. Ook ervaren medewerkers voldoende prestatiefeedback. Medewerkers krijgen voldoende informatie over het doel en resultaat van hun werk.

○ Werkomgeving

De werknemers zijn werkzaam in een uitdagende werkomgeving.

○ Werkdruk

Het werk brengt voor de werknemers van het segment Buitenland werkdruk met zich mee. 50% van de werknemers geeft aan vaak te veel werk te doen te hebben.

○ Belasting

De relatief hoge werkdruk wordt gecombineerd met een gemiddelde mate van mentale belasting

○ Balans

De balans tussen werk en privé is over het algemeen gevonden.

○ Vitaliteit

De werknemers van Buitenland krijgen energie van het werk dat zij uitvoeren.

○ Energie

Medewerkers vervelen zich nauwelijks tijdens het werk. Daarbij kost het werk niet overdreven veel energie; de vermoeidheid is gemiddeld.

¹²⁴ Sociaal Jaarverslag Rijk. <http://www.sociaaljaarverslagrijk.nl/kwaliteitsagenda/senior-werknemers>. Geraadpleegd op 19-10-2012

- Flexibel

Medewerkers geven aan flexibel in het werk te staan en gemakkelijk in te spelen op veranderingen in de functie en de organisatie. Daarnaast schatten medewerkers zich positief in waar het gaat om een proactieve houding en het nemen van verantwoordelijkheid in het behoud van arbeidsmarktwaarde.

- Kennis

Medewerkers geven aan over voldoende kennis en vaardigheden te beschikken om hun werk goed te doen en hun collega's op een juiste manier te helpen.

Medewerkers van het segment Buitenland ervaren onvoldoende ontplooiingsmogelijkheden. 133 medewerkers geven aan het afgelopen jaar geen training/cursus te hebben gevolgd. De wens is er bij 37% van de medewerkers wel om op korte termijn hun loopbaan te versterken. Echter gaat slechts 27% van de medewerkers hierover in gesprek met hun leidinggevende.¹²⁵

¹²⁵ LPMO. <http://www.sociaaljaarverslagrijk.nl/kwaliteitsagenda/senior-werknemers>. Geraadpleegd op 18-10-2012

Bijlage XI. Generieke kenmerken professionaliteit

Generieke kenmerken professionaliteit

1. Expertmatige kennis en vaardigheden (vakkennis);
2. Denkend en handelend vanuit actuele vakkennis/wetenschappelijke kennis;
3. Integriteit;
4. Assertiviteit (zoals 'nee' durven zeggen; bewaking van de eigen grenzen)
5. Handelen vanuit het belang van de klant (ook als dit op gespannen voet staat met het eigenbelang);
6. Positief kritische opstelling (altijd kritisch zijn, maar wel vanuit constructieve optiek);
7. Onafhankelijkheid (geen belangenverstrengeling);
8. Ruggengraat (ook bij druk van buiten zich houden aan de eigen principes);
9. Accuratesse;
10. Betrouwbaarheid;
11. Doel-middelen-denken (altijd het doel voor ogen houden en bekijken hoe dit het beste bereikt kan worden met de schaarse middelen);
12. Prioriteiten kunnen stellen;
13. De eigen beperkingen kennen en weten wanneer op grond daarvan werk te weigeren of door te verwijzen naar een specialist;
14. Mensgericht, empathisch (rekening houdend met de gevoelens en behoeften van anderen);
15. Methodisch werken (volgens standaard- of maatwerkmethoden);
16. Op ieder moment verantwoording kunnen afleggen over de gekozen aanpak en overwegingen, die een rol hebben gespeeld bij de keuze;
17. Pro activiteit;
18. Altijd het proces leiden/de regierol nemen als niemand deze heeft of oppakt;
19. Continu leren (lifetime learning);
20. Reflecteren op eigen gedrag (zich buiten zichzelf kunnen plaatsen om eigen gedrag te beoordelen);
21. Gericht op het leveren van de hoogste kwaliteit binnen de gegeven restricties (tijd, geld);
22. Structureel evalueren van activiteiten en feedback geven en vragen (om eigen handelen en dat van anderen te verbeteren);
23. Kan goed omgaan met feedback / kritiek;
24. Holistische benadering (zaken benaderen vanuit het overkoepelende organisatiebelang; niet slechts vanuit het eigen individu of afdeling);
25. Multidimensioneel denken (buiten gebaande paden/'out of the box'/scenariodenken e.d.);
26. Goede communicatie en registratie van werkzaamheden (voorbeeld: na het maken van een afspraak, direct op eigen initiatief een afspraakbevestiging toesturen om misverstand te voorkomen). Altijd streven naar volledige helderheid en transparantie in de werkrelatie;
27. Nooit beweringen zomaar voor waar aannemen (hoor en wederhoor toepassen waar mogelijk);
28. Bij informatie altijd een bron kunnen vermelden en zo mogelijk de informatie verifiëren indien twijfel over de juistheid kan bestaan;
29. Afspraken durven aangaan en vervolgens nakomen;
30. Voldoende opgeleid met kennis en ervaring om goed toegerust te zijn voor de

taak.

Top 5 Generieke kenmerken professionaliteit:

- Pro activiteit
- Multi dimensioneel denken
- Handelen vanuit het belang van de klant
- Hoor- en wederhoor toepassen
- Expertmatige kennis en vaardigheden ¹²⁶

¹²⁶ Mail van Joosten, M. op 4-10-2012