Ministerie van Financiën

TER BEHANDELING
Aan
De directeur-generaal Belastingdienst

Directoraat-Generaal Belastingdienst

Inlichtingen
10.1.d

Datum
3 januari 2011

Notitienummer
DGB/2011/11

Rubriek
Bedrijfsplannen

Auteur
10.1.d

Van

Kopie aan

Bijlagen
1

notitie

Stuurcontracten 2011

Hierbij treft u alle stuurcontracten 2011 aan van de dienstonderdelen van de belastingdienst

PM,
Svp volledige inhoud
multomap opnemen
in digitaal
Archief
DANK
10.1.d

00183

Belastingdienst

Zijkant 22 - 3 cm

stuurcontract 2010



Belastingdienst

bedrijfsplan 2011

BEDRIJFSPLAN 2011

Het huis op orde (en daarna)

1. INLEIDING

Vorig jaar is voor het Bedrijfsplan 2010-2011 als overkoepelend thema gekozen dat we het huis van de Belastingdienst op orde willen brengen. Op grond daarvan zijn in de achter ons liggende periode een groot aantal acties in gang gezet. Een aantal van die acties is inmiddels afgerond, andere krijgen het komende jaar nog een vervolg.

Voor 2011 houden we onverkort vast aan het thema 'Het huis op orde', waarmee we tot uitdrukking brengen dat we ons ook in 2011 vooral richten op eenvoud en eenduidige aansturing. We temperen onze ambities en die van onze omgeving nog even en houden vast aan de prioriteitenvolgorde zoals die is bepaald naar aanleiding van de doorlichting van de IV-keten: we zetten vol in op continuïteit, daarna gaan we aan de slag met de implementatie van nieuwe wetgeving. Innovatie heeft nog even geen prioriteit.

"Voor 2011 zie ik drie grote uitdagingen:

1. *'huis op orde' afmaken;*
2. *de route uitzetten voor concrete verbeteringen de komende jaren;*
3. *samen met onze nieuwe staatssecretaris uitwerking geven aan de opdrachten uit het regeerakkoord en een begin maken met de uitvoering daarvan."*

Peter Veld
directeur-generaal Belastingdienst

00183

2. BURGERS EN BEDRIJVEN, HANDHAVINGSREGIE EN MEDEWERKERS

In het Bedrijfsplan 2010-2011 stelden we vast dat wij onze taken uitvoeren:

'... voor en in dienst van de samenleving. Dit moet in ons handelen tot uitdrukking komen. Daarom leggen wij onze focus bij burgers en bedrijven, zowel in de individuele klantbehandeling, als in de massale processen. Door dit consequent in ons handelen te verankeren, creëren we tegelijkertijd een belangrijke motivator voor de medewerkers. Bij onze benadering van burgers en bedrijven is compliance ons uitgangspunt: onze activiteiten toetsen we aan de mate waarin die bijdragen aan het vergroten van de bereidheid van burgers en bedrijven om hun verplichtingen na te komen.'

In relatie met het middellangetermijnplan concretiseren we deze uitgangspunten als volgt:

- we zetten burgers en bedrijven centraal in ons handelen;
- bij het bevorderen van compliance kiezen we van geval tot geval welke instrumenten in welke situatie het best passend zijn (handhavingsregie);
- we zorgen voor eenduidige sturing van en voldoende aandacht voor onze medewerkers.

Daarbij handelen we binnen de randvoorwaarden die maatschappij en politiek aan ons stellen: effectiever en efficiënter werken, onze dienstverlening verbeteren, fraude harder aanpakken, en dat met minder budget en minder mensen.

00183

3. BURGERS EN BEDRIJVEN CENTRAAL

3.1. Algemeen

- **We begeleiden en bedienen burgers en bedrijven zo goed mogelijk bij het voldoen aan hun verplichtingen.**
- **We realiseren de beoogde faciliteiten en administratieve lastenverlichting voor het bedrijfsleven.**

Burgers en bedrijven centraal betekent dat we hen zo goed mogelijk begeleiden en bedienen bij het voldoen aan hun verplichtingen. Dat raakt een breed scala van onze activiteiten: contact aan de balie, telefoonverkeer, de ontwikkeling van de elektronische overheid, het oplossen (en voorkomen) van procesverstoringen, etc. Bij al die activiteiten zijn verschillende dienstonderdelen van de Belastingdienst betrokken. Dit vergt onderlinge samenwerking en afstemming tussen die onderdelen. In dit onderdeel wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste acties die we in 2011 rond het thema 'burgers en bedrijven centraal' ondernemen.

3.2. Massale contacten met burgers en bedrijven

3.2.1. Algemeen

- **We optimaliseren de massale kanalen door het verkeer over de kanalen heen op elkaar af te stemmen.**

Alle onderdelen van de Belastingdienst zijn op de een of andere manier betrokken bij dienstverlening aan burgers en bedrijven en intermediairs. Via het Programma dienstverlening 2010-2011 wordt inmiddels gewerkt aan optimalisatie van de massale kanalen telefonie, post, balie en internet. In 2010 zijn hiervoor kanaalmanagers aangesteld. Daarnaast gaan we regie voeren op het verkeer over de dienstverleningskanalen heen en stemmen

00183

we de verschillende kanalen beter op elkaar af (Multi Channel Management).

De verantwoordelijkheid voor het Programma dienstverlening ligt bij het *domein Dienstverlening Belastingdienst*. Voorts vervullen de volgende organisatie-onderdelen een rol in de realisatie van het programma: *Belastingtelefoon, IM Dienstverlening, Belastingregio's, Toeslagen, Centrum voor Kennis en Communicatie, Centrum voor Infrastructuur en Exploitatie, Centrum voor Applicatieontwikkeling en Onderhoud* en *Centrale Administratie*.

3.2.2. Vooringevulde aangifte/autorisatie en authenticatie

- **We zetten vol in op de realisatie van DigiD-machtigen in het burger-burgerdomein.**
- **We gaan door met de VIA en breiden in 2011 de pilot bancaire gegevens uit.**
- **We starten in het bedrijvendomein pilots e-Herkenning.**

Ook in 2011 biedt de Belastingdienst belastingplichtigen de vooringevulde aangifte aan. Randvoorwaardelijk voor verdere groei van de vooringevulde aangifte is dat belastingplichtigen iemand kunnen machtigen om hun vooringevulde gegevens namens hen bij de Belastingdienst op te halen. Daarvoor is een authenticatie- en autorisatievoorziening nodig. De Belastingdienst zet voor 2011 dan ook vol in op de introductie van DigiD-machtigen in het burger-burgerdomein.

Bij de VIA 2011 worden aan het brede publiek dezelfde gegevens aangeboden als bij de VIA 2010 het geval was. In 2010 heeft een pilot plaatsgevonden voor medewerkers van de Belastingdienst en van een aantal banken waarbij de vooringevulde aangifte werd uitgebreid met gegevens over bezittingen in box III.

00183

De VIA-pilot wordt in 2011 uitgebreid, waarbij ook gegevens over onder meer schulden worden vooringevuld en waarbij de doelgroep voor de pilot wordt uitgebreid met 200 000 klanten van BinckBank. Daarmee verkrijgen we een externe toets op het voorinvullen van deze gegevens. In 2011 maken we afspraken met de banken over het uitbouwen en versnellen van de gegevensleveringen in de komende jaren. De *Centrale Administratie* verzorgt de gegevensstromen die voor de vooringevulde aangifte nodig zijn.

Ook worden in 2011 in het bedrijvendomein pilots e-Herkenning gestart.

3.2.3. Toeslagen

- **Burgers krijgen toegang tot een Persoonlijke Internetpagina Toeslagen.**
- **Bij het verstrekken van toeslagen streven we naar werken in de actualiteit, korte doorlooptijden en afhandeling van zaken in één contact.**

Voor 2011 wordt de ingebruikneming van het nieuwe toeslagensysteem (NTS) voorzien. Voor de burger betekent dit de mogelijkheid om via een persoonlijke internet pagina gegevens te kunnen raadplegen en muteren. Voor de organisatie betekent dit dat processen veranderen en er op een andere wijze wordt gewerkt. Het goed laten verlopen van deze overgang is de majeure uitdaging en ambitie voor 2011.

Bij het verstrekken van toeslagen streven we naar werken in de actualiteit, korte doorlooptijden en afhandeling van zaken in één contact. Meldingen, vragen en bezwaren worden binnen de daarvoor geldende termijnen afgedaan. We nemen initiatieven om de

"Voor mij is dé grote ambitie voor 2011 de invoering van het Nieuwe Toeslagen Systeem (NTS) te realiseren zonder dat de burger daarvan negatieve effecten ondervindt."

10.1.d

voorzitter managementteam Toeslagen

00183

informatie aan en communicatie met de burger meer in de actualiteit via de meest effectieve kanalen (internet en telefoon) te laten plaatsvinden.

3.2.4. Basisregistraties

- **We realiseren de aansluiting op de basisregistraties 'Handelsregister' en 'Adressen en Gebouwen'.**
- **We ontwikkelen de voorzieningen voor tijdige, volledige en juiste ontvangst en verwerking van grote gegevensstromen.**
- **Bij de uitbouw van de Basisregistratie Inkomen beoordelen we de mogelijkheden voor de implementatie van gegevensservices.**

Op grond van het uitgangspunt 'eenmalige uitvraag, meervoudig gebruik' wordt een stelsel van basisvoorzieningen ontwikkeld. De bedoeling is dat burgers bepaalde gegevens nog slechts eenmaal aan de overheid hoeven door te geven, waarna die door verschillende overheidsinstanties naar behoeven op een centrale plaats kunnen worden opgehaald. De *Centrale Administratie* is voor de Belastingdienst betrokken bij de aansluiting op verschillende basisregistraties. In 2011 wordt door de *Centrale Administratie* de aansluiting op de basisregistratie Handelsregister en de basisregistratie Adressen en Gebouwen gerealiseerd.

De ontwikkeling van basisregistraties en de inzet van bijvoorbeeld de vooringevulde aangifte leiden ertoe dat de Belastingdienst steeds afhankelijker wordt van massale gegevensstromen en –leveranties om burgers en bedrijven adequaat te kunnen bedienen en toezicht uit te kunnen oefenen. Daarom ontwikkelt de *Centrale Administratie* in 2011 voorzieningen om de ontvangst en de groei van grote leveringen gegevens juist en tijdig te kunnen verwerken en een kanalenstrategie gegevensleveringen, waarmee de tijdige, juiste en volledige verwerking van in- en uitgaande gegevensstromen wordt geborgd.

00183

Bij de uitbouw van de Basisregistratie Inkomen (BRI) worden de mogelijkheden voor implementatie van gegevensservices beoordeeld.

3.2.5. Mijnoverheid.nl

- **We starten een pilot elektronisch mededelen via de berichtenbox van mijnoverheid.nl.**

Door het *ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties* wordt al enkele jaren de voorziening mijnoverheid.nl ontwikkeld. Via dit portaal moeten burgers straks in staat zijn om op een gemakkelijke manier en via één loket van verschillende overheidsdiensten gebruik te maken. Uitgangspunt is dat de Belastingdienst waar mogelijk aansluit bij de mogelijkheden die mijnoverheid.nl biedt. Het voornemen is om in 2011 een pilot te starten waarbij elektronisch mededelen door de Belastingdienst zal plaatsvinden via de berichtenbox van mijnoverheid.nl.

3.2.6. Douane

- **We breiden de elektronische informatie-uitwisseling in het kader van accijns verder uit.**

De massale contacten zijn bij de Douane al vele jaren vergaand gedigitaliseerd en geautomatiseerd. De Douane vervangt in 2011 met EMCS het papieren administratief geleidedocument en het verzoek om teruggave accijns door elektronische informatie-uitwisseling tussen ondernemers en douanediensten.

3.2.7. Post

- **We starten met de reductie van het aantal verzonden poststukken.**
- **Postzendingen worden afgestemd op optimaal gebruik van de printstraat en beheersbare toevoer van telefoonverkeer naar de Belastingtelefoon.**
- **We maken een start met het vergroten van de mogelijkheid snel teksten van massale brieven te wijzigen.**

Het aantal verzonden poststukken wordt teruggebracht. Op termijn worden communicatieve uitingen alleen in uitzonderingssituaties nog op papier verzonden. In 2011 wordt hiervoor een eerste koppeling gemaakt met de overheidsbrede Berichtenbox.[1]

Verder wordt de post correct en tijdig verzonden. Het ritme van de zendingen wordt zodanig gestuurd dat work centers als de printstraat en de *Belastingtelefoon* voldoende gebalanceerd en voorspelbaar belast worden, terwijl maximaal gebruik gemaakt wordt van de goedkoopste verzendtarieven.

We beginnen met een aanpassing van onze systemen waardoor het mogelijk wordt teksten van brieven sneller aan te passen. Daartoe worden de briefteksten uit de middelsystemen gehaald en ondergebracht in een apart, flexibel systeem. De bedoeling is dat de tekst van massale brieven daarmee in de toekomst tot een paar dagen voor verzending nog kan worden aangepast.

In 2011 maken we een begin met het terugdringen van het aantal variëteiten aan briefpapier en enveloppen. Daarmee vereenvoudigen we de logistiek en realiseren we een kostenreductie.

[1] *Zie ook onderdeel 3.2.5.*

00183

3.2.8. Productieverstoringen

- **We zorgen ervoor dat een productieverstoring in één keer goed wordt opgelost.**
- **We investeren in het tijdig signaleren van en communiceren over productieverstoringen.**

Als gevolg van de massaliteit kunnen op zichzelf genomen kleine verstoringen in de productie bij de *Centrale Administratie* ertoe leiden dat duizenden, tienduizenden, of zelfs honderdduizenden burgers en/of bedrijven met 'een fout van de Belastingdienst' worden geconfronteerd. De afgelopen tijd is al veel geïnvesteerd in het voorkomen van productieverstoringen.

"Ik wil met de Centrale administratie zorgen voor continuïteit en kwaliteit in het massaal klantproces en daarmee bijdragen aan een optimale dienstverlening aan burgers en bedrijven. Dit consequent doen en uitdragen, stimuleert en motiveert onze medewerkers. Dit doen wij in samenwerking met de andere bedrijfsonderdelen. Ons motto is: 'Het massaal klantproces krijgt individuele aandacht'."

10.1.d

voorzitter managementteam
Centrale Administratie

In 2011 bouwen we op de tot nog toe getroffen maatregelen voort. Speerpunt is daarbij om problemen in één keer goed op te lossen, zodat een bepaalde verstoring zich niet tweemaal voor kan doen. Daarnaast investeren we verder in het tijdig signaleren van en communiceren over productieverstoringen, zodat burgers en bedrijven adequaat kunnen worden geïnformeerd over wat er niet goed is gegaan en wat we eraan doen om dat recht te zetten.

00183

3.3. Individuele contacten met burgers en bedrijven

3.3.1. Algemeen

- **We helpen burgers en bedrijven zoveel mogelijk in één contact.**
- **We bedienen burgers en bedrijven met individuele vragen via het kanaal dat het beste bij hen past.**

Massale contacten met burgers en bedrijven worden vaak gevolgd door individuele contacten. Ook nemen burgers en bedrijven spontaan met vragen contact op met de Belastingdienst. De afhandeling van deze contacten wordt verder geprofessionaliseerd. Binnen het Programma dienstverlening 2010-2011 hanteren we daarbij twee uitgangspunten:

- door middel van kanalenmanagement zorgen we ervoor dat burgers en bedrijven zoveel mogelijk met ons in contact komen via het kanaal dat op dat moment het beste past. Dit doen we door hen te beïnvloeden in de keuze voor een bepaald kanaal;
- toewerken naar een 'one stop shop' situatie, waarin burgers en bedrijven vervolgens op die plek zoveel mogelijk in een keer worden geholpen.

3.3.2. Telefoon, internet, balies en heldere communicatie

- **We verbeteren de begrijpelijkheid en leesbaarheid van onze communicatie-uitingen.**
- **De *Belastingtelefoon* ontwikkelt tweedelijnstelefonie, gaat rechtstreeks doorverbinden met kantoren en gaat in meer situaties zelf mutatieverzoeken verwerken.**
- **De nieuwe website www.belastingdienst.nl wordt in productie genomen.**
- **De balies zijn één avond in de week geopend voor hulpverlening op afspraak.**

De *Belastingtelefoon* heeft als doelgroep zowel zelfredzame als minder zelfredzame klanten en intermediairs. De bereikbaarheid en kwaliteit blijven op een hoog niveau gegarandeerd.

00183

De *Belastingtelefoon* werkt aan de inrichting van tweedelijnstelefonie. Daar zitten specialistenteams die complexere vragen in één keer kunnen beantwoorden. Daarnaast wordt de mogelijkheid uitgewerkt om burgers en bedrijven met complexe vragen door te verbinden met specialisten van een regio. Ten slotte wordt het aantal situaties waarin de *Belastingtelefoon* zelf mutaties kan doorvoeren, vergroot. Al deze maatregelen zijn erop gericht burgers en bedrijven in één contact te helpen, zodat het aantal frobo's wordt beperkt.

"Vanuit het domein dienstverlening zet ik in op Belastingdienstbreed helder, begrijpelijk en snel communiceren. We optimaliseren de huidige dienstverleningskanalen en brengen ze meer in samenhang (= Multi Channel Management). We starten met elektronisch mededelen en gaan internetdomeinen voor burgers en bedrijven breder ontwikkelen en inzetten. Hiermee geven we invulling aan de dienstverleningsthema's 'de klant centraal' en 'digitaal tenzij'."

10.1.d

voorzitter managementteam Belastingtelefoon

Het internetkanaal wordt ingezet voor de doelgroep meer zelfredzame burgers en bedrijven. Internet wordt verder doorontwikkeld als selfservicekanaal. De vernieuwde website www.belastingdienst.nl wordt in productie genomen.

Aan de balies in de *Belastingregio's* worden niet- of minder zelfredzame belastingplichtigen geholpen en belastingplichtigen met meer uitgebreide vragen. Zij kunnen via de *Belastingtelefoon* afspraken maken voor baliebezoek. Daarvoor wordt een nieuw BalieVolgSysteem geïntroduceerd. Alle balies van de *Belastingregio's* zijn één (zelfde) avond in de week tot 20.00u open. Hulpvragers worden die avond op afspraak geholpen. Burgers en bedrijven kunnen zich overdag ook zonder afspraak op het belastingkantoor blijven melden.

3.4. Modernisering douanewetgeving, eCustoms en internationalisering

- **We nemen de noodzakelijke stappen om de implementatie van de gemoderniseerde Europese douanewetgeving en eCustoms per medio 2013 volledig te realiseren.**
- **We zetten in op het verstevigen van onze internationale positie waarbij we keuzes maken de samenwerking met sommige lidstaten te intensiveren en met andere af te bouwen.**
- **We vullen de internationale component van de Douane verder in voor optimalisering van de handhaving en positieve beïnvloeding van het vestigingsklimaat.**

De Douane zet in 2011 vervolgstappen in de modernisering van de douanewetgeving voor een betere controle van de buitengrenzen op het terrein van veiligheid, en het vereenvoudigen en het papierloos maken van de douaneprocedures ten behoeve van het bedrijfsleven. Tegelijkertijd zet de Douane vervolgstappen in het Europese programma eCustoms voor het realiseren van veilige, geïntegreerde en interoperabele en voor het bedrijfsleven toegankelijke systemen.

De Douane gaat in 2011 werken aan het verstevigen van de internationale positie om zodoende effectgericht te handhaven en daarmee de beoogde faciliteiten en administratieve lastenverlichting voor het bedrijfsleven te realiseren.

"Ik wil met de Douane stevig door op de ingeslagen weg van het horizontale toezicht. Met de inzet van moderne hulpmiddelen is het mogelijk het bona fide bedrijfsleven nog beter te faciliteren. Daarnaast wil ik de samenwerking met andere handhavingsdiensten in het verticale toezicht intensiveren."

Willy Rovers
algemeen directeur Douane

De Douane geeft in nauw overleg met andere overheidspartners verder invulling aan de internationale component van het douanewerk met als doel de handhaving te optimaliseren en het vestigingsklimaat in Nederland positief te beïnvloeden.

00183

4. HANDHAVINGSREGIE

4.1. Algemeen

- **Onze handhavingsstrategie is gericht op het vergroten van compliance.**
- **Daarbij passen we handhavingsregie toe.**
- **We verminderen de risico's en bedreigingen voor de maatschappij.**

Bij onze benadering van burgers en bedrijven is compliance ons uitgangspunt: onze activiteiten toetsen we aan de mate waarin die bijdragen aan het vergroten van de bereidheid van burgers en bedrijven om hun verplichtingen na te komen. Dit betekent dat we van geval tot geval een keuze moeten maken welk instrument in welke situatie het grootste effect heeft. Dat keuzeproces noemen we handhavingsregie.

Ons handhavingspalet kent een heel aantal verschijningsvormen. Hiervóór is reeds stilgestaan bij ontwikkelingen rond dienstverlening. Daarnaast investeren we sinds een aantal jaren in horizontaal toezicht, kennen we het traditionelere verticale toezicht en hanteren we als *ultimum remedium* de opsporing en strafrechtelijke vervolging. In dit onderdeel wordt stilgestaan bij de inzet in 2011 op het gebied van horizontaal en verticaal toezicht en bij de opsporing.

Toezicht moet effectief en efficiënt zijn. Daarom krijgt ook in 2011 de effectmeting van nieuwe toezichtsvormen extra aandacht.

00183

4.2. Horizontaal toezicht

4.2.1. Algemeen

- **We zetten onverminderd in op horizontaal toezicht.**

In de afgelopen periode is een krachtig begin gemaakt met het toepassen van nieuwe vormen van toezicht vanuit de gedachte dat wanneer de overheid vertrouwen geeft zij ook vertrouwen terugontvangt. We noemen dit 'horizontaal' toezicht: burgers en bedrijven komen een overheid tegen die bereid is met hen te overleggen in situaties waarin de fiscaliteit voor hen problemen oplevert en zijn zo zelf eerder bereid om hun verplichtingen na te komen. Onze houding wordt ook ingegeven door de constatering dat de grenzen van het klassieke, repressieve toezicht zijn bereikt.

"Hoe zorgen we er met elkaar voor dat het meteen goed is, in plaats van achteraf kijken of het niet fout is gegaan. Dat is de essentie van horizontaal toezicht."

10.1.d

lid van het managementteam Belastingdienst

Horizontaal toezicht kan in de praktijk ook leiden tot een afname van de (gepercipieerde) administratievelastendruk.

4.2.2. Horizontaal toezicht Belastingregio's

- **We gaan door met de ontwikkeling van een passende horizontaaltoezichtbenadering voor elk van de doelgroepen starters, zelfstandigen zonder personeel, MKB-plus en middelgrote en zeer grote ondernemingen.**

We onderscheiden in het horizontaal toezicht van de *Belastingregio's* vier segmenten: starters, zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers), midden- en kleinbedrijf met personeel (MKB-plus) en middelgrote en zeer grote ondernemingen (MGO/ZGO).

00183

Starters
De *Belastingregio's* willen zichtbaar zijn voor startende ondernemers. In de praktijk blijkt dat goed contact met startende ondernemers bijdraagt aan compliant gedrag. De inzet van de *Belastingregio's* is bij 15 tot 25% van de in 2011 startende ondernemingen een startersbezoek af te leggen.

Zelfstandigen zonder personeel
Een groep belastingplichtige ondernemers die lastig te bereiken is, zijn de zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers). Het is ondoenlijk om met hen convenanten af te sluiten en ook de mogelijkheden om afspraken te maken met organisaties die hen kunnen vertegenwoordigen, zijn beperkt.

Zzp'ers laten de belastingformaliteiten veelal over aan een belastingadviseur, zodat adviseurs een grote medeverantwoordelijkheid hebben ten aanzien van het nakomen van de fiscale verplichtingen van zzp'ers. Om die reden richten de *Belastingregio's* zich vooral op deze adviseurs en worden met zo veel mogelijk financiële dienstverleners afspraken gemaakt over de wijze waarop zij hun werk in dit opzicht verrichten. Aangiftes die conform de gemaakte afspraken worden opgesteld en ingediend, kunnen snel worden afgehandeld.

00183

Een andere mogelijkheid om ervoor te zorgen dat bedrijven hun verplichtingen beter nakomen is het 'certificeren' van boekhoudsoftware.

"We gaan als MT van de Belastingregio's de dienstverlening aan burgers en bedrijven verder verbeteren. We gaan daarbij uit van vertrouwen en belonen dat, maar zijn hard als dat nodig is. De opgaven binnen de organisatie vragen de komende jaren veel van ons, maar dat doen we met elkaar, met collega's binnen de Belastingdienst, management van de regio's en medewerkers."

Hans Blokpoel
Algemeen directeur
Belastingregio's

Daarom willen we ons hierin dienstbaar opstellen richting bedrijven die dergelijke software op de markt brengen. Als daar aanleiding voor is, passen we ook verticaal toezicht toe, bijvoorbeeld als ten onrechte ondernemersfaciliteiten worden geclaimd.

Midden- en kleinbedrijf met personeel
Bedrijven die vallen in het MKB-plussegment krijgen in het toezicht de benadering zoals die in de afgelopen jaren vorm heeft gekregen: nadruk op horizontaal toezicht, handhavingscommunicatie, actueel toezicht, maar bij incompliant gedrag stevig verticaal toezicht.

Middelgrote en zeer grote ondernemingen
Bij de individuele klantbehandeling van ondernemingen in het middelgrote organisaties (MGO-)/zeer grote organisaties(ZGO-)segment richten de *Belastingregio's* zich op het vergroten van de zekerheid over de juistheid en volledigheid van de belastingontvangsten. Bedrijven worden ondersteund en gestimuleerd om de kwaliteit van de aangifte te versterken.

In 2011 stellen de *Belastingregio's* zich tot doel voor 20 tot 25% van de organisaties in het MGO-segment zicht te hebben op de kwaliteit van de opzet en het bestaan van de fiscale beheersing. Voor het ZGO-segment is de streefwaarde 40 tot 50%.

00183

4.2.3. Horizontaal toezicht Douane

- **We vergroten het aandeel van het buitengrensoverschrijdende goederenverkeer dat met horizontaal toezicht wordt afgedekt door met bedrijven in gesprek te blijven over AEO-status.**
- **We onderscheiden scherper bij de facilitering AEO's en niet-AEO's.**
- **We gaan door met de ontwikkeling van onze regierol aan de buitengrens.**

De *Douane* zet in op vergroting van het aandeel van het buitengrensoverschrijdende goederenverkeer dat met horizontaal toezicht wordt afgedekt. Daarvoor is het nodig dat meer bedrijven Authorised Economic Operator (AEO-)status verkrijgen. De Douane gaat met bedrijven die daarvoor in aanmerking komen het gesprek over AEO-status aan met het doel het aantal bedrijven met AEO-status – en daarmee het bereik van horizontaal toezicht – te vergroten.

Eind 2011 is het toezicht op Authorised Economic Operators ingevuld. Ook maakt de *Douane* in 2011 scherper onderscheid tussen de facilitering van gecertificeerde en niet-gecertificeerde bedrijven.

De regisseursrol van de *Douane* van het toezicht op de goederen aan de buitengrens wordt in 2011 doorontwikkeld en het horizontaal toezicht hierin versterkt door beïnvloeding van wet- en regelgevende partijen, het maken van afspraken in kaderovereenkomsten met de verschillende departementen en het samenwerken met andere partijen in de uitvoering.

00183

4.3. Verticaal toezicht

4.3.1. Algemeen

- **Waar horizontaal toezicht niet werkt, passen we verticaal toezicht toe.**

Door middel van horizontaal toezicht proberen we in samenspraak met ondernemers en adviseurs de naleving van wet- en regelgeving te bevorderen. Waar dat niet lukt, omdat bedrijven daartoe niet in staat zijn of daartoe niet bereid zijn, passen we verticaal toezicht toe.

4.3.2. Verticaal toezicht Belastingregio's

- **We richten ons bij particulieren en het MKB op de juistheid, volledigheid en tijdigheid van de aangifte.**
- **We concentreren ons in het bijzonder op een aantal specifieke controlethema's.**

Voor 2011 richt de Belastingdienst zich in de segmenten particulieren en midden- en kleinbedrijf op de juistheid, volledigheid en tijdigheid van de aangifte. Bij de controle van juistheid en volledigheid van aangiftes zijn belangrijke thema's: vastgoed, buitenlands vermogen, arbeidsmarkt, auto, carrouselfraude en voorlopigeteruggaaffraude (VT-fraude).

Een gedeelte van de burgers en bedrijven doet niet of niet op tijd hun aangifte. In 2011 voeren we een actief beleid op het tijdig ontvangen van deze aangiftes door zo snel mogelijk contact met de betrokkenen op te nemen. De *Belastingregio's* zoeken in 2011 contact met 50 tot 60% van de OB-plichtigen die hun aangifte te laat indienen. Voor de loonheffingen zoeken de *Belastingregio's* contact met 90 tot 95% van de verzuimende belastingplichtigen, evenals voor de inkomstenbelasting.

00183

4.3.3. Verticaal toezicht Toeslagen

- **We verrichten het toezicht voor Toeslagen zoveel mogelijk aan de hand van betrouwbare derdenregistraties.**
- **We zetten stappen om een substantieel groter deel van de toezichtacties in het jaar zelf plaats te laten vinden.**

De kern van het toezicht door *Toeslagen* wordt gevormd door de massale vergelijking van grondslagen uit aanvragen met grondslagen uit betrouwbare derdenadministraties. Waar deze tekortschieten wordt met behulp van risicoselectie op individuele basis gecontroleerd. Deze laatste controles vinden grotendeels plaats als de feiten voor het hele toeslagjaar bekend zijn. Naast het uitvoeren van de reguliere controles zal worden onderzocht welke informatiestromen meer in de actualiteit kunnen worden gebracht. Waar dat niet kan, worden alternatieven in kaart gebracht en worden vervolgstappen gezet. Dat zal ertoe moeten leiden dat een substantieel groter deel van de toezichtacties in het jaar zelf plaatsvindt.

4.3.4. Verticaal toezicht Douane

- **We treden meer actiegewijs op met andere handhavings- en inspectiediensten.**
- **We verbreden de pilots met Smart en Secure Trade Lanes.**
- **We starten met de aanbesteding van Schiphol Smartgate en realiseren de detectiestraat spoor in de Rotterdamse Haven.**

De *Douane* treedt in 2011 in de keten meer actiegewijs op samen met andere handhavings- en inspectiediensten. Daarbij is er aandacht voor handhavingscommunicatie.

De *Douane* verbreedt in 2011 de Smart and Secure Trade Lanes pilots met Shanghai en Shenzen met andere pilots in het Verre Oosten, en verdiept de pilots door daarin meer im- en exporteurs op te nemen. Daarbij werkt de *Douane* samen met de meest betrokken overheidsdiensten in de desbetreffende (derde) landen en met het internationaal werkende bedrijfsleven.

00183

De Douane continueert in 2011 de verbetering van het verticale toezicht door het gebruik van geavanceerde technische hulpmiddelen als detectiestraat spoor in de Rotterdamse Haven en Schiphol Smartgate. Daarmee worden ook de voorbereidingen getroffen voor het doorontwikkelen van het 'one stop shop'-principe.

4.4. Opsporing

4.4.1. Algemeen

▪ We werken mee aan de strafrechtelijke handhaving van fiscale, douane- en financieel-economische wetgeving, het waarborgen van een integer beroeps- en bedrijfsleven en bestrijding van georganiseerde criminaliteit.

Het Openbaar Ministerie en de *FIOD* werken in overleg met een aantal vakdepartementen aan de strafrechtelijke handhaving op de terreinen van:

- de fiscale, de douane- en de financieel-economische wetgeving;
- het waarborgen van een integer beroeps- en bedrijfsleven; en
- de bestrijding van de georganiseerde criminaliteit.

In overleg met alle betrokken partijen binnen en buiten de Belastingdienst (bijvoorbeeld AFM, DNB en NZa) en de vakdepartementen, worden de afspraken vastgelegd over de handhavingsinspanningen op de diverse handhavingsterreinen. Hierbij is voor 2011 sprake van een voortzetting van de in de afgelopen jaren ingezette beleidslijnen.

00183

4.4.2. Opsporing in 2011

- **We zetten 50% van onze opsporingscapaciteit in op fiscale fraude.**
- **We leveren de aantallen processen-verbaal zoals afgesproken met het Openbaar Ministerie.**
- **We maken een begin met het gestructureerd signaleren van systeemfouten die mogelijkheden bieden voor crimineel gewin.**

De *FIOD* verdeelt de opsporingscapaciteit over de terreinen van de verschillende toezichthouders en handhavingsorganisaties. Bij de keuze van thema's wordt aansluiting gezocht bij de thema's die van de toezichthouders en handhavingsorganisaties in 2011 zelf extra aandacht krijgen. 50% van de beschikbare capaciteit wordt ingezet voor de bestrijding van fiscale fraude.

De activiteiten van de *FIOD* moeten in 2011 tot 400 tot 500 processen-verbaal leiden die evenwichtig zijn gespreid over de verschillende toezichthouders, c.q. handhavingsgebieden. Er worden ook 20 tot 50 processen-verbaal in ontnemingszaken opgesteld. Bovendien worden 150 tot 250 processen-verbaal opgemaakt inzake rechtshulpverzoeken van buitenlandse opsporingsdiensten.

Verder ontwikkelt de *FIOD* in 2011 de Crimineel Vermogen infobox (CV-infobox). Binnen de *FIOD* worden de 'visie op afpakken', Summ-IT en de Wet politiegegevens geïmplementeerd. De tevredenheid van de ketenpartners wordt gemeten door middel van de tweejaarlijkse scan. De implementatie van het Copernicusproject wordt afgerond en het AKO-proces wordt ingebed.

"2011 staat voor de FIOD in het teken van de doorontwikkeling van Copernicus, de invoering van geheel nieuwe ICT-ondersteuning voor het opsporingsproces (Summ-IT) en het implementeren van de visie op afpakken. Dit laatste zal in gezamenlijkheid door geheel opsporend Nederland tot stand worden gebracht onder het motto: misdaad mag niet lonen."

10.1.d

voorzitter managementteam FIOD

In lijn met de verbeteringen die

00183

bij de *FIOD* worden bewerkstelligd op het gebied van intelligence, komt de *FIOD* in 2011 periodiek met bestuurlijke rapportages waarin vooral aandacht wordt besteed aan gesignaleerde trends en systeemfouten die mogelijkheden bieden voor crimineel gewin.

00183

5. STURING VAN EN AANDACHT VOOR MEDEWERKERS

5.1. Algemeen

- **We ronden de transformatie van de IV-keten en de inrichting van het landelijk kantoor Belastingregio's af.**

In het Bedrijfsplan 2010-2011 is uitgebreid stilgestaan bij de besturing van de Belastingdienst. Inmiddels functioneren de *landelijk kantoren Douane* en *Belastingregio's* en is de *IV-keten* gereorganiseerd. Ook is in 2010 het nieuwe MT Belastingdienst van start gegaan, zodat het primaire proces een directe stem heeft in de strategische besluitvorming van de Belastingdienst.

De aanpassingen in de organisatiestructuur van de Belastingdienst worden in 2011 afgerond. In het bijzonder gaat het om de afronding van de transformatie *IV-keten* en de verdere inrichting van het *landelijk kantoor Belastingregio's*.

5.2. Kwaliteit van leidinggeven

- **We implementeren de uitkomsten van de gesprekken over kwaliteit van leidinggeven.**
- **We zorgen ervoor dat elke medewerker één, eigen leidinggevende als aanspreekpunt heeft.**
- **We creëren meer ruimte voor managers met een blik van buiten.**
- **We vergroten de diversiteit van het management.**

Eind 2010 heeft een gespreksronde plaatsgevonden over kwaliteit van leidinggeven. Daarin heeft de focus vooral gelegen op het herijken van de gemeenschappelijke waarden en normen die ten grondslag liggen aan de manier waarop binnen de Belastingdienst leiding wordt gegeven. Centrale thema's zijn oriëntatie van het management op ons werk, op burgers en bedrijven en op onze

00183

medewerkers, en operationeel aansturen als centrale competentie. In 2011 operationaliseren we de uitkomsten van deze gesprekken.

Uitgangspunt bij de besturing van de Belastingdienst is dat het management zich primair richt op het werk en het aansturen van de medewerkers. Elke medewerker heeft één, eigen leidinggevende als aanspreekpunt. Landelijke en regionale taken van M1 en M2 worden in dat licht kritisch bezien.

De afgelopen jaren is bewust gekozen voor de werving van een aantal ervaren managers van buiten de Belastingdienst met de bedoeling hen te laten bijdragen aan een verandering van de cultuur binnen de Belastingdienst. In de praktijk is gebleken dat het benutten van de kwaliteiten van de nieuwkomers niet vanzelf gaat. Bestaande vaste patronen blijken moeilijk te doorbreken.

In 2011 zorgen we ervoor dat de 'nieuwkomers' meer ruimte krijgen voor het inbrengen van hun blik van buiten. Ook vergroten we de diversiteit in de managementlagen, door verjonging en de ontwikkeling van (aankomend) leidinggevenden. Daarbij zetten we onder meer een traineetraject in voor jonge leidinggevenden.

5.3. Personeel

- **We brengen formatie en bezetting met elkaar in overeenstemming.**
- **We zetten waar mogelijk in op verjonging van het personeelsbestand.**
- **We borgen de overdracht van kennis van oudere collega's naar hun 'opvolgers'.**
- **We voldoen aan de over diversiteit gemaakte afspraken.**
- **We zijn op beperkte schaal als werkgever in de media aanwezig.**

De *Belastingdienst* streeft ernaar de juiste medewerker kwantitatief en kwalitatief op de juiste plaats in te zetten binnen de beschikbare formatieve en financiële kaders. Onze uitgangspositie is dat de Belastingdienst traditioneel

00183

een lage mobiliteit kent en een vergrijsd personeelsbestand. De formatieve ruimte is op dit moment kleiner dan de feitelijke personele bezetting en de financiële kaders laten geen ruimte voor grootschalige werving.

Om die reden is in 2010 een start gemaakt met mobiliteitsbeleid. Daarmee moeten op korte termijn de formatie en bezetting met elkaar in overeenstemming worden gebracht. Dit realiseren we in de loop van 2011 door vacatures te vervullen met en tijdelijke arbeidskrachten te vervangen door zittende medewerkers uit situaties met boventalligheid.

"Voor mij zijn de speerpunten van het huis op orde het bevorderen van mobiliteit en het versterken van kwaliteit van leidinggeven. In 2011 moeten we met mobiliteit onze bezetting en formatie met elkaar in evenwicht krijgen. Managers moeten sturen op resultaat en op samenwerking met als doel de compliance te bevorderen. Daarom is het van belang de klant centraal te stellen in ons handelen."

10.1.d

lid van het managementteam Belastingdienst

Ook ondersteunen we externe mobiliteit met het toepassen van voorzieningen uit het Sociaal Flankerend Beleid fase 2 en beperken we de externe inhuur. Ter ondersteuning van het loopbaanbeleid wordt in de hele *Belastingdienst* het Rijkstalentencentrum geïmplementeerd. Dit is een digitaal instrument ter ondersteuning van de ontwikkeling van medewerkers en van mobiliteit.

De *Belastingdienst* werkt– zij het beperkt – ook in 2011 aan verjonging. Hiertoe worden, evenals in 2010, zo'n 55 jonge fiscalisten geworven in de eindfase van hun studie. Deze werving is gefinancierd uit het budget voor tijdelijke krachten.

Met het oog op de noodzakelijke verjonging van het personeelsbestand worden de gesprekken over mobiliteit voortgezet, ook nadat formatie en bezetting met elkaar in

00183

overeenstemming zijn gebracht. Waar mogelijk creëren we daarmee ruimte voor de instroom van nieuwe medewerkers. Daarmee anticiperen we op de grote leeftijdsgebonden uitstroom vanaf 2016, als de baby boomers de Belastingdienst verlaten. Om dan de continuïteit van het werk te garanderen, gaan we door met processtandaardisatie en uniformering van werkzaamheden. Ook organiseren we de overdracht van specialistische kennis en ervaring van oudere werknemers aan jongere collega's.

We gaan door met het opleidingstraject voor registeraccountants. Ook het huidige diversiteitsbeleid wordt voortgezet. We voldoen aan de gemaakte afspraken met betrekking tot diversiteit, en aan de afspraken (1% quotumregeling Rijk) tot inzet van specifieke groepen werknemers (Wajong, WSW) en stagiaires.

We zorgen dat de *Belastingdienst* als werkgever zichtbaar blijft op de arbeidsmarkt door in 2011 op beperkte schaal aanwezig te zijn in de media, in het bijzonder voor accountants en fiscalisten.

5.4. Bedrijfsvoering

- **Wij dragen zorg voor een ordelijke bedrijfsvoering.**

Een solide financiële huishouding is onderdeel van het huis op orde. Dit betekent dat we aan de voorkant gefundeerde keuzes maken over de verdeling van middelen en in de uitvoering sturen op ons budgetkader. De door ons uit te voeren wettelijke taken, de in dit Bedrijfsplan geformuleerde doelen en de te leveren prestaties zijn daarbij leidend.

Als gevolg van de budgettaire maatregelen van het vorige kabinet en uit het Regeerakkoord moeten we de komende

00183

jaren forse besparingen in onze bedrijfsvoering realiseren. In aansluiting op onze bedrijfsdoelstellingen ligt de focus bij de invulling van de budgettaire maatregelen op het vereenvoudigen van de wet- en regelgeving en de daarmee samenhangende primaire processen. Op basis van goede onderliggende plannen (businesscases) worden de maatregelen in de financiële kaders van de Belastingdienst verwerkt.

De financiële beheersing heeft, mede gelet op de taakstellingen van het nieuwe kabinet, de hoogste prioriteit. Belangrijke onderwerpen zijn een goed lopend portfoliomanagement, het kostenreductieprogramma bij de IV-keten en het bevorderen van mobiliteit als speerpunt van ons personeelsbeleid.

Over de grote projecten wordt in het MT Belastingdienst besloten op basis van een goed onderbouwde businesscase. Bij nieuw beleid omvat dit ook een adequate uitvoering- en handhavingtoets. Bij het personeelsbeleid wordt ingezet op meer flexibiliteit binnen de dienst en uitstroom.

"Bij het realiseren van besparingen ligt de sleutel in het verminderen van complexiteit. Permanent moeten we ons de vraag stellen: kan het simpeler? Dat werkt uiteindelijk door in al onze processen. Wanneer we hierin stappen zetten, leidt dat bijvoorbeeld tot minder uitzonderingen met minder uitval en foutherstel, een kleiner aantal klanten, minder beroep op de (telefonische) dienstverlening, minder brieven aan burgers en bedrijven en het maximaal geautomatiseerd uitvoeren van processen. Dat levert houdbare efficiency én kwaliteit op."

Albert van der Meer
CFO Belastingdienst

In 2011 worden de door de Algemene Rekenkamer gesignaleerde onvolkomenheden (inclusief de aandachtspunten voor de IV-keten) zo veel mogelijk opgelost. Hetzelfde geldt voor de andere bedrijfsvoeringpunten die in de bedrijfsvoeringsmededeling van de Belastingdienst worden gemeld. Voor wat betreft safety- en securitymanagement

00183

wordt vastgesteld dat het Handboek Informatiebeveiliging wordt nageleefd.

De bestuurlijke informatievoorziening wordt in 2011 verder verbeterd. Dit omvat in ieder geval de groteprojectenrapportage, de 'tax gap en compliance'-monitor en de bestuurlijke informatievoorziening rond bezwaarschriften.

5.5. IV-organisatie

5.5.1. Algemeen

In 2011 brengen we de IV-keten verder op orde.

Sinds 1 januari 2010 werkt de *IV-keten* in een nieuwe organisatiestructuur. Per eind 2010 wordt de transformatieperiode als zodanig afgerond. De basis voor een effectieve en doelmatige IV-keten is dan neergezet. In de periode na 2010 wordt de volwassenheid van de organisatie uitgebouwd op de stevige basis die daarvoor in de transformatie is gelegd. Dat zal een operatie zijn die nog verscheidene jaren vergt. Ook in 2011 wordt daarom nog een aantal stappen ondernomen om het huis van de *IV-keten* verder op orde te brengen.

00183

5.5.2. Professionele organisatie

- **In de IV-keten blijven 'houding en gedrag' en investeren in medewerkers speerpunten.**
- **We professionaliseren de dienstverlening in de IV-keten en we zetten het LEAN-programma door.**
- **Het aantal managers in de IV-keten met een IT-achtergrond wordt systematisch vergroot.**

In de *IV-keten* blijven houding en gedrag speerpunten. Als kernwaarden gelden daarbij openheid, vertrouwen en resultaatgerichtheid. We investeren in de medewerkers, zowel wat betreft inhoudelijke kennis als competenties. Het opdrachtgeverschap wordt verzakelijkt met een duidelijk rolverdeling tussen vraag en aanbod. Daarbij geldt voor het *Centrum voor Infrastructuur en Exploitatie* een aanbodgerichte en voor het *Centrum voor Applicatieontwikkeling en Onderhoud* een vraaggerichte strategie.

De professionaliteit van de dienstverlening wordt versterkt doordat medewerkers in de IV-keten volgens de LEAN-methode werken. Hiertoe wordt de in 2010 binnen het *Centrum voor Applicatieontwikkeling en Onderhoud* gestarte LEAN-transformatie uitgebreid naar andere onderdelen in de IV-keten. Ook levert dit in 2011 een productiviteitsverbetering op.

"De Belastingdienst kan dit Bedrijfsplan alleen realiseren met een goed functionerende IV-keten, nu en ook in de toekomst. Daarom vind ik het niet alleen belangrijk dat we het huidige verbetertraject doorzetten, maar dat we ons ook stevig gaan voorbereiden op de toekomst. Naast zaken als verdere professionalisering, vind ik een sterke binding tussen de partijen in de IV-keten absolúut noodzakelijk om de uitdagingen waarvoor we staan aan te kunnen."

10.1.d
CIO Belastingdienst

Ook binnen de *IV-keten* wordt ingezet op mobiliteit. Dit kan zowel binnen de Belastingdienst als binnen of buiten de overheid zijn.

Het aantal managers in de IV-keten met een IT-achtergrond wordt systematisch

00183

vergroot. De kwaliteit van het management in de IV-keten en daarbuiten wordt versterkt door middel van een hiertoe ontwikkeld IT management-developmenttraject.

5.5.3. IV-strategie

- **We zetten stappen in het structureel verlagen van de kosten van de IV-keten. We vergroten het inzicht in de kostenontwikkeling in de IV-keten en sturen daar waar nodig bij.**
- **We brengen de infrastructuur op orde.**
- **We vertalen de middellangetermijnstrategie in concern- en domeinarchitecturen.**

Uiterlijk eind 2011 heeft de IV-keten de beschikking over een administratie die inzicht geeft in de eigen kostenontwikkeling van de IV-keten en in de planning en control van de projecten in het concernportfolio. Dit inzicht draagt bij aan het realiseren van de sturingsdoelen, te weten binnen lijnbudget blijven, beheersing van de projectkosten en kostprijsreductie (efficiencyverbetering).

De infrastructuur wordt verder op orde gebracht. Het gaat om verbetering van de Belastingdienstwerkplek in relatie tot de rijkswerkplek, Business Continuity Management en Datacenters.

De *IV-keten* geeft uitwerking aan de middellangetermijnstrategie zoals die eind 2010 is ontwikkeld door deze te vertalen in domein- en concernarchitecturen.

00183

5.6. DGBel

5.6.1. Algemeen

- **DGBel versterkt zijn kerntaken: het uitzetten van de strategie van de Belastingdienst en het ontwikkelen van beleid. Daarbij wordt de samenwerking tussen de clusters versterkt.**

Per 1 september 2010 zijn de teams *DGBel* opgegaan in vier clusters: Bedrijf, Fiscaal, Uitvoeringsbeleid en IV-beleid. DGBel concentreert zich in 2011 op het verder invullen en versterken van zijn kerntaken: het uitzetten van de strategie van de Belastingdienst en het ontwikkelen van beleid. DGBel zal zijn toegevoegde waarde vooral ontlenen aan het vermogen aan de voorkant te werken:

- adviseren over handhaafbaarheid en uitvoerbaarheid van wet- en regelgeving;
- uitzetten van strategische beleidslijnen en daarmee afgestemde meerjarige financiële, personele en bestuurlijke kaders;
- control daarop; en
- snel adequate informatie leveren aan de bewindspersoon.

Daarbij zet DGBel in op integrale advisering vanuit de binnen en buiten de Belastingdienst en binnen de vier clusters van DGBel aanwezige kennis en expertise.

5.6.2. HRM-functie DGBel

- **DGBel implementeert het HRM-actieplan DGBel.**

In het kader van de reorganisatie van DGBel is in samenspraak met de ondernemingsraad DGBel een HRM-actieplan uitgewerkt. Dat plan is een van de instrumenten om de medewerkers van DGBel mogelijkheden te bieden om zich maximaal te ontwikkelen. Daarmee vergroten zij ook hun waarde en hun inzetbaarheid voor de organisatie. In 2011 doen we binnen *DGBel* concreet ervaring op met de inzet van die instrumenten.

00183

5.6.3. Uitwisseling DGBel-Belastingdienst

- **De personele uitwisseling tussen DGBel en de rest van de Belastingdienst wordt vergroot.**

Een van de uitgangspunten van de reorganisatie van DGBel is het vergroten van de personele uitwisseling tussen DGBel en de rest van de Belastingdienst. Zo is het mogelijk bij DGBel specifieke kennis en kunde te organiseren. In 2011 maken we daarmee een begin door medewerkers uit andere delen van de Belastingdienst naar *DGBel* te halen, hetzij voor een specifiek project, hetzij voor een bepaalde periode. Gelijktijdig kunnen medewerkers van *DGBel* rouleren naar andere onderdelen van de Belastingdienst om daar hun kennis en kunde in te zetten en om nieuwe ervaringen op te doen en zich verder te verbreden.

6. En daarna ...

- **Het Bedrijfsplan 2011 sluit aan op het middellangetermijnplan.**

Door nog een jaar in te zetten op het 'op orde brengen van het huis' creëren we ruimte om op termijn weer met structurele verbeteringen en vernieuwingen aan de slag te gaan.

Parallel aan dit Bedrijfsplan is een middellangetermijnplan uitgewerkt. Het middellangetermijnplan bouwt voort op het fundament dat we leggen door het huis op orde te brengen. De in het Bedrijfsplan 2011 beschreven acties zijn erop gericht om dat fundament eind 2011 gereed te hebben.

00183



Belastingdienst

Belastingregio's

Vooraf

Het waarborgen van de continuïteit van de bedrijfsprocessen is de komende tijd eerste prioriteit van de Belastingdienst. De ambitie is het op orde brengen van de organisatie en het bewerkstelligen van verdere verbeteringen. Dit richt zich niet alleen op het beter werkend krijgen van de IV-keten, maar geldt voor alle dienstonderdelen van de Belastingdienst. Uitgangspunt daarbij is het nakomen van wettelijke verplichtingen op Europees en nationaal gebied en de verplichtingen tegenover belastingplichtigen. Binnen deze context worden twee accenten gelegd, te weten op dienstverlening en op handhaving binnen het segment van het midden- en kleinbedrijf (MKB). 2011 is een jaar van veranderingen naast de herinrichting van het MKB segment wordt het landelijk kantoor belastingregio's operationeel. In dit stuurcontract wordt niet expliciet ingegaan op de daarmee gepaard gaande wijzigingen in de processen, inrichting, besturing en informatievoorziening binnen de Belastingregio's. 2011 is ook het jaar dat de, per 10-10-2010 gestarte, nieuwe belastingdienstregio Caribisch Nederland voor het eerst volledig gaat meedraaien in de jaarplancyclus van de Belastingdienst. De nieuwe regio is nog niet uitgebreid meegenomen in het stuurcontract. Sturing zal afzonderlijk plaatsvinden op een beperkt set indicatoren.

Bij een substantiële reductie van de formatie zal de productie zoals opgenomen in dit stuurcontract worden herbeoordeeld en wordt aangegeven welke prestatie indicatoren worden bijgesteld.

Leeswijzer

Dit stuurcontract is als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 1 gaan wij in op de visie en strategie: compliance. Hoofdstuk 2 gaat vervolgens in op hoe de Belastingdienst door effectgericht te werken compliance willen bereiken en hoe hij compliance meet. Het concept van de tax bar wordt hier uitgelegd. In hoofdstuk 3 komen in de Balanced Scorecard ook de andere drie voor de sturing belangrijke invalshoeken aan de orde. Het betreft: prestaties/klantperspectief, interne organisatie en leer- en groeiperspectief. Voor de vier Balanced Scorecard perspectieven zijn kritieke succesfactoren gedefinieerd die vervolgens in hoofdstuk 4 worden uitgewerkt in

00183

prestatie-indicatoren per segment (Particulieren, MKB, MGO/ZGO) en segmentoverstijgend.
In de hoofdstuk 5 worden de kritieke succesfactoren uitgewerkt in prestatie-indicatoren voor het organisatie brede onderdeel IM.
Hoofdstuk 6 beschrijft de belangrijkste risico's die het behalen van de doelstelling bedreigen en de genomen beheersmaatregelen.

1. Visie en strategie

De Belastingdienst stelt in zijn handelen burgers en bedrijven centraal. Onze visie is dat de meeste burgers en bedrijven bereid zijn uit eigen beweging aan hun fiscale verplichtingen te voldoen (compliance). Dit stimuleren wij ook. Wij gaan uit van vertrouwen.

De Belastingdienst stemt zijn handhaving af op houding en beweegredenen van burgers en bedrijven inzake (niet) naleving (responsief handhaven). In het geval van bereidwilligen gaat het om versterken en onderhouden van de compliance. Bij degene die regels overtreden gaat het om correctie en om het beïnvloeden van het gedrag.

Bij de uitvoering van zijn taken laat de Belastingdienst zich leiden door de beginselen van rechtszekerheid en rechtsgelijkheid. Iedere belastingplichtige betaalt conform de wettelijke regels en handhaving borgt dat ook. Handhaving borgt tevens het gelijke speelveld (voorkomen concurrentievervalsing). Het gaat om eenheid van beleid en uitvoering en om kwaliteit in termen van duidelijkheid, snelheid en professionaliteit. In onze handhaving zijn wij herkenbaar voor de belastingplichtige op aspecten als houding en gedrag, communicatievormen en procedures.

Wij kiezen voor de strategie van gedragsbeïnvloeding. Dit vraagt om het slim en afgewogen inzetten van de verschillende handhavingsinstrumenten, van voorlichting en gerichte communicatie tot opsporing. Ons eigen handelen kenmerkt zich door een dienstverlenend, responsief, horizontaal, actueel, zichtbaar en effectgericht optreden. Hierbij zoeken wij samenwerking met andere partners.

Door te kiezen voor een passende aanpak is het mogelijk om bij een groeiend aantal belastingplichtigen de compliance op een aanvaardbaar niveau te houden of te brengen. Via handhavingsregie zorgen wij voor die aanpak op maat. Wij gaan daarbij uit van het segmenteren van belastingplichtigen: voor groepen met een gemeenschappelijke problematiek of profiel wordt een specifieke en samenhangende aanpak gevolgd. Dit vergroot onze effectiviteit en efficiency.
Gezien de omvang en de diversiteit van belastingplichtigen kiest de Belastingdienst voor een indeling in drie segmenten:

- Particulieren
- Midden en kleinbedrijf (MKB)
- Middelgrote en zeer grote ondernemingen (MGO/ZGO)

De Belastingdienst verschuift het accent in de segmenten P en MKB van individueel aangiftegericht toezicht naar meer groepsgewijze behandeling. In het segment MGO/ZGO vindt individuele klantbehandeling plaats.

Binnen het segment MKB onderscheidt de Belastingdienst starters, zelfstandigen zonder personeel - ZZP-ers - en MKB-ondernemingen met personeel.

Cruciaal is het zoeken naar werkwijzen die met zo min mogelijk middelen een zo groot mogelijk effect sorteren. Het accent verschuift van optreden achteraf naar vóóraf borgen van de kwaliteit en tijdigheid van de aangifte en de betaling daarvan. Binnen de individuele klantbehandeling betekent dit dat de vorm en intensiteit van de handhaving worden afgestemd op de mate waarin de onderneming 'in control' is.

Een uniforme werkwijze bevordert de eenheid van beleid en uitvoering in de klantbehandeling en zorgt ervoor dat onze medewerkers hun werk zo efficiënt en effectief mogelijk kunnen uitvoeren. Het gebruik van handreikingen en applicaties is dan ook niet vrijblijvend. Binnen deze uniforme werkwijze worden onze medewerkers uitgenodigd en gestimuleerd om hun professionaliteit zo optimaal mogelijk tot uitdrukking te laten komen.

De kwaliteit van onze dienstverlening en communicatie bepaalt in belangrijke mate het verdere verloop van de "primaire processen" in onze organisatie. Een kwalitatief goede dienstverlening ondersteunt namelijk burgers en bedrijven om hun verplichtingen na te komen en hun rechten te effectueren. Daarvoor is het nodig dat onze dienstverlening aansluit bij de behoeften van burgers en bedrijven, door te laten merken dat we hun situatie kennen, een communicatievorm te kiezen die bij hen past, op het juiste moment beschikbaar te zijn en voor hen begrijpelijke taal te gebruiken. Daarbij blijven we goed opletten dat de eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid van de burgers en bedrijven ook voldoende tot uitdrukking komt. De zelfredzaamheid wordt bevorderd door proactieve voorlichting aan (potentiële) starters en actieve verwijzing in correspondentie en begeleiding vanuit de balie en de Belastingtelefoon naar selfservicekanalen zoals internet. De burgers en bedrijven zijn uiteindelijk degenen die beoordelen of onze dienstverlening een voldoende krijgt.

2. Effectgericht werken

De algemene doelstelling van de Belastingdienst is het onderhouden en bevorderen van compliance. De Belastingdienst wil het gedrag van burgers en bedrijven beïnvloeden en daarmee vooraf bepaalde effecten bereiken, zoals het juist, tijdig en volledig doen van aangifte. Door het betalingsgedrag actief te monitoren bewaakt de Belastingdienst de tijdige en volledige afdracht van belastingen.

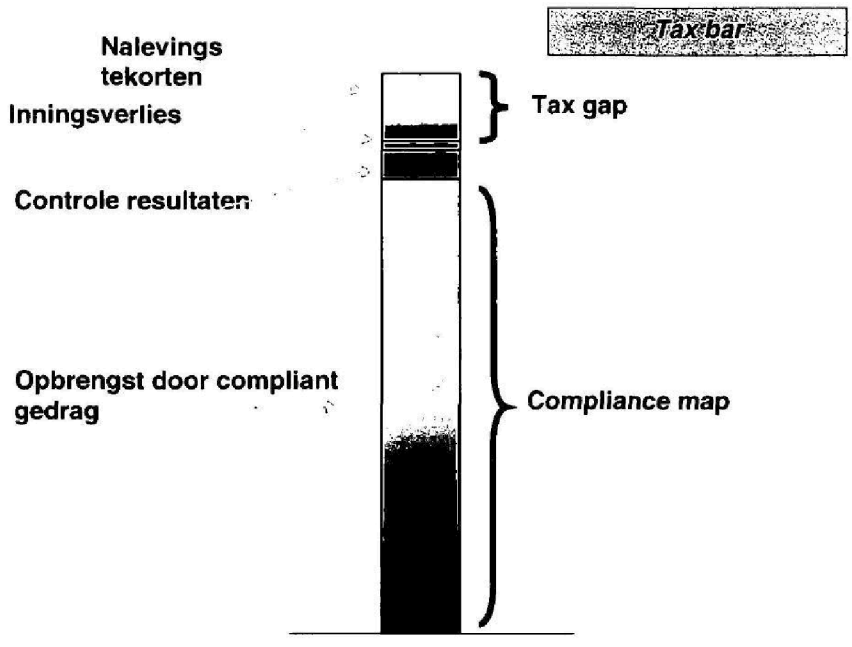
De Belastingdienst bevordert compliance door goede dienstverlening, adequaat te handhaven en zonodig naleving strafrechtelijk af te dwingen. De Belastingdienst stelt in zijn handelen burgers en bedrijven centraal en gaat uit van vertrouwen.

De Belastingdienst stemt zijn handhaving af op houding en beweegredenen van burgers en bedrijven inzake naleving. Uit de instrumenten waarover de Belastingdienst beschikt, zal hij die kiezen die het meest bijdragen aan de compliance. Dit wordt handhavingsregie genoemd.

Het handelen van de Belastingdienst is gericht op het realiseren van effecten op de compliance. Compliant gedrag manifesteert zich in:
1. zich (terecht) registreren voor belastingplicht;
2. (tijdig) aangifte doen;
3. juist en volledig aangifte doen;
4. (tijdig) op aangifte en/of aanslag betalen.

De Belastingdienst streeft er naar om een zo groot mogelijke zekerheid te krijgen over de juistheid en volledigheid van belastingopbrengsten (compliance map) en om het nalevingstekort dat ontstaat als burgers en bedrijven zich niet houden aan de vier elementen van compliance, zo klein mogelijk te houden (tax gap).

De compliance map en tax gap zijn beide elementen van de tax bar (zie afbeelding)[1]. De compliance map wordt per onderscheiden segment /middel combinatie in kaart gebracht.



De Belastingdienst wil voor de burgers en bedrijven en voor de politiek als opdrachtgever herkenbaar zijn door per segment een specifieke handhavingsstrategie te onderkennen. Zichtbaarheid en herkenbaarheid van onze aanpak dragen bij aan de effectiviteit. De Belastingdienst draagt zorg voor centrale regie op de landelijke handhaving in de diverse segmenten. Centrale regie betekent dat we keuzes in de handhaving op landelijk niveau maken en de uitvoering op basis daarvan aansturen. We versterken daarom de handhavingsregie landelijk én in de regio.

Regio's kennen overigens wel verschillen in de samenstelling van het klantenbestand en in de problematiek die een specifieke benadering en behandeling behoeven. Van de Belastingdienst mag verwacht worden dat op die verschillen flexibel en professioneel wordt ingespeeld.

[1] *OESO, Monitoring Taxpayers' Compliance (2008) en EU, Risk Management Guide (2010)*

00183

Kennis van de klant is de basis voor een effectief optreden. Om die reden wordt de intelligencefunctie landelijk en regionaal versterkt. Specifieke aandacht geldt daarbij voor het MKB segment.

We bepalen vooraf welke effecten worden beoogd op het onderhouden en versterken van de compliance. Voor het versterken van de compliance map zet de Belastingdienst met name in op dienstverlening, het beïnvloeden van wet- en regelgeving, het verbeteren van contra-informatie en horizontaal toezicht. Om het nalevingstekort terug te brengen wordt binnen handhavingsregie ingezet op ondermeer voorlichting, fiscale surveillance, klantgesprekken, bedrijfsbezoeken, kantoortoetsen, boekenonderzoeken en opsporing.

De steekproeven particulieren en ondernemingen zijn hierbij een onmisbaar element in het proces van handhavingsregie en vormen een wezenlijk element voor de leercirkel. De steekproeven zijn bedoeld om enerzijds kennis op te doen over (het gedrag van of de risico's gerelateerd aan) groepen van belastingplichtigen en anderzijds een aantal aannames in het toezicht dan wel effecten van het toezicht te toetsen. Daarnaast wordt de steekproef gebruikt voor het berekenen van nalevingstekorten.

Met behulp van effect*meting* stelt de Belastingdienst de mate vast waarin de bewuste keuzes die vooraf worden gemaakt effectief zijn. Effectmeting gebeurt op segment niveau,op activiteiten- of projectenniveau en op individueel niveau (bij MGO/ZGO).

Naast de meting van gedragseffecten meet de Belastingdienst van oudsher de houding van burgers en bedrijven ten aanzien van het voldoen aan fiscale verplichtingen en de klanttevredenheid door middel van een set enquêtevragen in de Fiscale Monitor.

Bij middelgrote en zeer grote ondernemingen richt de Belastingdienst de effectmeting onder meer in met een monitor voor deze segmenten.

3. Onze kritieke succesfactoren

De Belastingdienst hanteert een aantal kritieke succesfactoren voor zijn handhaving. Deze zijn vormgegeven in een Balanced Scorecard. De centrale doelstelling is het bevorderen van regelnaleving. Daarvoor kijken wij voor elk onderscheiden klantsegment naar de volgende vier relevante invalshoeken:

1. Compliance[2]
   Hoe kunnen wij een zo groot mogelijk effect bereiken?

   Leidraad voor de handhaving is dat de Belastingdienst er is om de nalevingsbereidheid van burgers en bedrijven te stimuleren en afwijkend gedrag te ontmoedigen en te corrigeren.

2. Prestaties/klantperspectief
   Hoe zien onze externe belanghebbenden ons?

   In de groep externe belanghebbenden onderscheiden wij burgers en bedrijven, handhavingspartners, politiek, toezichthouders (Algemene Rekenkamer/Rijksauditdienst) en andere afnemers (gebruikers van inkomensgegevens, sociale fondsen en dergelijke).

3. Interne organisatie
   Waar moeten wij goed in zijn?

   Naast doelmatigheid en effectiviteit gaat het hier om kwaliteit, snelheid, duidelijkheid, betrouwbaarheid en professionaliteit. Dit geredeneerd vanuit onze eigen beginselen van rechtszekerheid en rechtsgelijkheid.

4. Leer- en groeiperspectief (ontwikkeling)
   Hoe kunnen wij beter worden en verder leren?

   Het gaat hier onder meer om de ontwikkeling van medewerkers, de ontwikkeling van de informatiepositie ('intelligence') en ontwikkeling van 'best practices'.

---

[2] *In de Balanced Scorecard van de Belastingdienst ook aangeduid met 'begroting'.*

Concreet onderkennen we op de onderscheiden aspecten van de Balanced Scorecard de volgende kritieke succesfactoren:

Compliance
KSF: Onderhouden en bevorderen van compliance dat tot uitdrukking komt in: ▪ *De mate van zekerheid over de juistheid en de volledigheid van de belastingopbrengsten* ▪ *Het aantal belastingplichtigen dat zich ten onrechte niet registreert* ▪ *Het percentage belastingplichtigen dat tijdig aangifte doet* ▪ *Het percentage juiste en volledige aangiften* ▪ *Het percentage belastingplichtigen dat tijdig betaalt*

Prestaties/klantperspectief
KSF: Klanttevredenheid ▪ *De tevredenheid van de belastingplichtigen over de prestaties van de Belastingdienst* ▪ *Toereikend beleid ten aanzien van misbruik en oneigenlijk gebruik* ▪ *Uitvoeren van adequaat fiscaal toezicht* ▪ *Tijdig voldoen aan wettelijke verplichtingen*

Interne organisatie
KSF: Kwaliteit en efficiency primair proces ▪ *Een toereikende bedrijfsvoering* ▪ *Een uniforme werkwijze* ▪ *Een toereikende ondersteunende informatievoorziening (IV)* ▪ *Een toereikende wijze waarop handhavingsregie wordt vormgegeven* ▪ *Een hoog niveau van fiscale kwaliteit inclusief eenheid van beleid en uitvoering* ▪ *Toereikende verbinding op de inhoud van het werk tussen management en medewerker*
KSF: Kwaliteit en efficiency ondersteunend proces ▪ *Adequate financiële sturing* ▪ *Adequaat personeelsbeheer*

Leer- en groeiperspectief (ontwikkeling)
KSF: Innovatie ▪ *Handhaving volgens handhavingsregie: Dienstverlenend, Responsief, Horizontaal, Actueel, Zichtbaar, Effectgericht en in Samenwerking*
KSF: Samenwerking ▪ *Met externe partners* ▪ *Adequate uitwisseling van gegevens met andere overheidsdiensten* ▪ *Samenwerking binnen Belastingdienst*
KSF: Kennisontwikkeling ▪ *Een actief lerende organisatie* ▪ *Adequaat uitvoering geven aan wetswijzigingen* ▪ *Voldoende zicht op klantgroepen(intelligence), op het eigen handelen en externe ontwikkelingen*
KSF: Ontwikkeling personeelsbestand ▪ *Ontwikkeling van flexibel personeelsbestand (diversiteit, demografie, mobiliteit)*

De bovenstaande Balanced Scorecard wordt in het volgende hoofdstuk uitgewerkt in prestatie- en effectindicatoren. Voor de invalshoek compliance wordt per segment een toelichting gegeven.

4. Doelstellingen handhaving 2011

4.1. Inleiding

Vanaf 2011 richten we ons op de effecten die wij vanuit de verschillende perspectieven van de Balanced Scorecard willen behalen. We onderscheiden daarbij effect- en prestatie-indicatoren. Effectindicatoren richten zich op de effecten die we willen bereiken. Prestatie-indicatoren zijn indicatoren waarop wij willen en kunnen sturen.

Effectindicatoren (externe focus)
Effectindicatoren zien op het bereiken van de 'compliance-doelstelling'. Het gaat hier om gedragsbeïnvloeding. Effectindicatoren zien meestal niet op één jaar, maar geven inzicht in een ontwikkeling door middel van een index, grafieken en dergelijke. Ook zal één enkele indicator niet volstaan, maar is een combinatie van indicatoren noodzakelijk om zicht te krijgen op het bereikte effect. De causale relatie tussen het handelen van de Belastingdienst en de effecten is veelal niet direct te leggen. Vaak is sprake van een lange termijn relatie en spelen er externe factoren mee die ook van invloed zijn op het bereikte effect. Waar in dit stuurcontract voor de effect indicatoren waarden zijn opgenomen hebben deze dan ook niet het karakter van een doelstelling maar zijn zij indicatief.

Prestatie-indicatoren (interne focus)
We kiezen voor een combinatie van een aantal indicatoren waarop wij sturen. Het is van belang de prestatie-indicatoren niet geïsoleerd te bezien, maar steeds te plaatsen in de context van de beoogde effecten.

Naast de effecten die we hebben bereikt en de prestaties die we (intern) hebben geleverd, laten we zien wat we daarvoor hebben ingezet. We verantwoorden hoe we de ter beschikking gestelde capaciteit hebben ingezet en ons budget hebben gebruikt.

Voor het jaar 2011 wordt nog gewerkt met een aantal bekende prestatie-indicatoren (output inaantallen) in gecomprimeerde vorm.

Deze aantallen zijn de uitkomst van ons handhavingsproces. Zij geven aan welke activiteiten wij hebben uitgevoerd om de prestaties en effecten te bereiken.
In hoofdstuk 7 zijn de prestatie-indicatoren doorvertaald naar de regio's en andere organisatie onderdelen zowel in benodigde capaciteit (uren) als in producten (aantallen, percentages e.d.).

In het navolgende wordt de volgende opbouw gehanteerd:

- Per segment en segmentoverstijgend geven wij een uitwerking van de Balanced Scorecard uitgesplitst naar de perspectieven compliance, prestaties/klantperspectief, interne organisatie en leer- en groeiperspectief.
- Het perspectief compliance wordt uitgewerkt voor de doelstellingen die wij hebben voor de versterking van de compliance map en het terugbrengen van het nalevingstekort.

4.2. Doelstellingen voor alle segmenten

IXB indicatoren

Prestatie-indicatoren
1. Aantallen onderzoeken toezicht buiten[3]
2. Aantallen behandelde aangiften IH en Vpb
3. Terugdringen achterstand invordering

In deze paragraaf worden de doelstellingen opgenomen, voorzover ze niet aan dienstverlening of direct aan de segmenten zijn toe te rekenen. De Balanced Scorecard wordt waar van toepassing uitgewerkt.

Compliance
Om de overall doelstelling van de Belastingdienst te bereiken sturen we voor alle segmenten op een voldoende mate van zekerheid over de belastingopbrengsten. Daarbij horen eveneens een zo klein mogelijk inningsverlies en het bevorderen van een goede belastingmoraal.

Prestaties/klantperspectief
De Belastingdienst doet onderzoeken en behandelt aangiften daar waar deze vormen van toezicht effect sorteren. Deze traditionele producten maken naast andere instrumenten onderdeel uit van de handhavingsmix. Voor 2011 wordt verwacht dat de bij de streefwaarden weergegeven aantallen leiden tot de meest optimale handhavingsmix.

Interne organisatie
Tijdig afhandelen van aangiften en correspondentie is belangrijk voor de efficiency van onze processen. Onder interne organisatie stellen we doelstellingen voor die de snelheid van processen in meerdere segmenten raken. Tevens is voor een goed functionerende organisatie medewerkerstevredenheid, een laag ziekteverzuim en het percentage directe tijdsbesteding van belang.

[3] *Dit betreft boekenonderzoeken en actualiteitsbezoeken.*

00183

De LTO legt twee maal per jaar de thema's en speerpunten die door de segmenten worden vastgesteld vast in één landelijk handhavingsplan. Hierbij wordt ook de benodigde capaciteit aangegeven.

Leer- en groeiperspectief (ontwikkeling)

Personeelsbestand
Op basis van de ontwikkelingen op het gebied van diversiteit, demografie en mobiliteit willen we meten hoe de flexibilisering van ons personeelsbestand vordert. Voor 2011 is de doelstelling dat alle regio's hun bezetting in overeenstemming brengen met de formatie.

Daarnaast monitoren we periodiek de samenstelling van ons personeelsbestand, door te kijken naar de verhouding man/vrouw, de leeftijdsopbouw en het percentage geïndiceerde doelgroepen (WSW, Wajong etc.). Ook houden we bij hoe het gesteld is met de mobiliteit door zicht te houden op de in-, door- en uitstroom van ons personeel. Op deze indicatoren zijn voor 2011 nog geen streefwaarden vastgesteld.

In 2011 zal ook een inventarisatie plaatsvinden van de kwalitatieve opbouw van het personeelsbestand. Hierbij zal worden onderzocht welk opleidingsniveau medewerkers hebben en over welke expertises zij beschikken.

Kennisontwikkeling en innovatie
Op het gebied van innovatie is de transformatie die de belastingregio's doormaken naar één dienstonderdeel Belastingen cruciaal. Om dit proces goed te doorlopen is een verandertraject gestart dat uit twee sporen bestaat: enerzijds een ontwerptraject waarin een beeld wordt geschetst van de Belastingregio over 5 jaar, anderzijds een managementontwikkeltraject waarin het totale management wordt begeleid in het werken naar een eenduidig opererende dienst Belastingen. Het is de verwachting dat het ontwerptraject medio 2011 is afgerond. Het managementontwikkeltraject - waarin de beelden uit het ontwerptraject als inhoudelijke basis worden opgenomen - duurt tot 2015.

Bij de beweging naar een eenduidigheid hoort ook de inrichting van het Landelijk Kantoor Belastingen. Naast de inrichting van de bestuursondersteuning van de Algemeen Directeur, zullen ook de bestaande expertisecentra IMB, LTO en Brieven&Beleidsbesluiten deel van het LKB gaan uitmaken. Een doorlichting van deze expertisecentra maakt onderdeel uit van dit transformatieproces. Deze doorlichting wordt in 2011 uitgevoerd.

Onze werkzaamheden voeren we inhoudelijk kwalitatief goed uit. De wijze waarop we invulling geven aan de handhavingsregie wordt aan een kwaliteitstoets onderworpen. Kiezen we de goede handhavingsvormen en voeren we deze ook goed uit? We toetsen of de stappen die in de handhavingsregie zijn voorgeschreven ook worden gezet.[4] Eveneens toetsen we of de kwaliteit van onze producten voldoet aan de vaktechnische eisen en of onze houding en gedrag ten opzichte van ondernemers correct zijn. Een integraal kwaliteitsbeheersingssysteem, toegespitst op alle segmenten, zal hiervoor ontwikkeld worden.

Nieuwe regio Belastingdienst/Caribisch Nederland (B/CN)
Sinds 10 oktober 2010 behoren de eilandgebieden Bonaire, St. Eustatius en Saba tot de Landsgebieden Overzee (LGO) en is de Nederlandse Belastingdienst verantwoordelijk voor de heffing, inning, het toezicht op de rijksbelastingen en de uitvoering van douanetaken. De inbedding van de processen en de organisatie hebben geleid tot het instellen van een nieuwe, 14e belastingdienstregio, de Belastingdienst/ Caribisch Nederland (B/CN).

In tegenstelling tot de Nederlandse belastingdienstregio's maken zowel de reguliere belastingheffing en -invordering als de douanetaken en de opsporingstaken onderdeel uit van B/CN. B/CN valt onder de directeur belastingdienstregio's. Functioneel lopen er lijnen met het Landelijk kantoor Douane Nederland en met de FIOD. Het ontwikkeljaar 2011 zal gebruikt worden om de bestuurlijke lijnen nader uit te werken en verder invulling te geven aan het eind 2010 opgestelde (interne) Jaarplan B/CN. In dit Jaarplan zet het

[4] *Een voorbeeld voor de aanpak van een kwaliteitsmeting is de CSA-systematiek die ZGO nu hanteert.*

00183

management haar visie uiteen en worden, per organisatieonderdeel, de (interne) doelstellingen voor 2011 uiteengezet.

Het jaar 2011 staat voor de B/CN in het teken van de ontwikkeling, zowel in de besturing en de processen als in personele zin. Er zal worden ingezet op een planmatige aansturing van het werk waarbij intern het Jaarplan en de inrichting van de (be)sturing de leidraad vormen en extern de stuurcontracten belastingdienstregio's en Douane. Bovendien wordt extern de verantwoordingsstructuur ingeregeld. In 2011 zal Belastingdienst/CN sturen en verantwoorden op een basisset indicatoren die vooral de logistieke en financiële stromen zullen volgen. De uitwerking van deze basisset vindt de komende maanden plaats. Naast 'de organisatie op orde' zal 2011 in belangrijke mate in het teken staan van het zetten van stappen om de mate van compliance inzichtelijk te maken.

De operationele doelen zijn:

	Effectindicator	Indicatie 2011
	Compliance	
1.	De overtuiging van belastingplichtigen om belasting te betalen/aan hun belastingverplichtingen te voldoen (fiscale monitor)	> 3,2[5]
2.	De mate waarin belastingplichtigen het belangrijk vinden om de aangifte op tijd in te dienen, juist en volledig in te dienen en op tijd te betalen (fiscale monitor)	> 4,0[6]
3.	Ervaren mate van zichtbaarheid (fiscale monitor)	> 90%
4.	Percentage oninbaar geleden	0,8%-1,3%
	Prestatie-indicator	**Streefwaarde 2011**
	Prestaties/klantperspectief	
•	Aantallen onderzoeken toezicht buiten	75.000-110.000
•	Aantallen behandelde aangiften IH en Vpb	450.000-650.000
•	Achterstand invordering	2,5%-3,0%
	Interne organisatie :	
	Primair proces	
•	De tijdige erfaangiften leiden binnen drie maanden na datum binnenkomst tot een aanslag.	> 85%
•	Alle schenkingsaangiften leiden binnen zes maanden na datum binnenkomst tot een aanslag	98%-100%
•	Percentage directe tijdsbesteding (HAFIR-norm)	> 86%
	LTO	
•	Landelijk handhavingsplan wordt één keer per jaar geactualiseerd	1 juli
•	Voortgangsrapportage landelijk handhavingsplan	31 jan, 31 mei, 30 sept
•	Analyse compliance map	1 keer per jaar
•	Overzicht uit te voeren strategische oriëntaties, verkenningen en analyses	2 keer per jaar
•	Analyse steekproefresultaten na volledige afronding en registratie door alle regio's	< 3 maanden
	Ondersteunend proces	
•	Jaarlijks twee gesprekken tussen manager en medewerker over inhoud en resultaat van het werk (beoordelingsgesprek en voortgangsgesprek)	95%-100%
•	Ziekteverzuim exclusief langer dan 1 jaar (Verbaan norm)[7]	≤ 5,0%
•	Meldingsfrequentie ziekteverzuim	1,5
	Leer- en groeiperspectief (ontwikkeling)	
•	Formatie t.o.v. bezetting in geld	99%-100%
•	Formatie t.o.v. bezetting in aantallen	99%-100%
•	Nulmeting van de mate van zekerheid over de belastingopbrengsten (compliance map)	> 1 juli 2011

[5] *Het betreft een schaalverdeling van 0 tot 5.*
[6] *Het betreft een schaalverdeling van 0 tot 5*
[7] *Het betreft het percentage gemeten op basis van de methodiek 2010. Zodra de methodiek 2011 beschikbaar is, wordt er een vertaalslag gemaakt.*

00183

4.3. Dienstverlening

IXB indicatoren Dienstverlening

Effectindicatoren

1. Ervaren duidelijkheid correspondentie*
2. Ervaren snelheid afhandeling*
3. Ervaren bereikbaarheid*
4. Nakomen van afspraken (ervaren door burgers en bedrijven)*

Prestatie-indicatoren

1. Tijdige reactie op complexe vragen
   - Binnen 2 werkdagen na dag van ontvangst
   - Binnen 4 werkdagen na dag van ontvangst
2. Versnellen van processen
   - Afhandeling BTW- en loonheffingnummer binnen 5 werkdagen na dag van ontvangst
   - Verlenen VAR verklaring binnen 5 werkdagen na dag van ontvangst
3. Afgehandelde bezwaarschriften binnen AWB-termijn
4. Afgehandelde klachten binnen AWB-termijn
5. Klanttevredenheid balie

** deze indicatoren worden jaarlijks gemeten via de Fiscale Monitor*

Een goede dienstverlening ondersteunt burgers en bedrijven en toeslaggerechtigden om verplichtingen na te komen en rechten te effectueren. Daarvoor is het nodig dat de dienstverlening van de Belastingdienst aansluit op de behoeften van burgers en bedrijven. We laten merken dat we hun fiscale situatie kennen, kiezen een communicatievorm die hen past, zijn op het juiste moment beschikbaar en gebruiken begrijpelijke taal.

Dienstverlening is een vorm van handhaving. Onder de noemer dienstverlening verstaan wij de interactie met burgers en bedrijven die door henzelf wordt geïnitieerd. Wij hebben de ambitie de dienstverlening op een voldoende hoog peil uit te voeren zodat burgers en bedrijven zich goed behandeld voelen. We willen een snelle dienstverlening, toegezegde behandeltermijnen nakomen en voorraden voorkomen.

De tijdige afhandeling van bezwaarschriften is in 2011 een bijzonder punt van aandacht. Daarvoor vindt in 2011 de implementatie van het externe adviesrapport plaats.

De operationele doelen voor dienstverlening zijn:

	Effectindicator	Indicatie 2011
1.	Ervaren duidelijkheid correspondentie	80 – 85%
2.	Ervaren snelheid afhandeling	65 – 70%
3.	Ervaren bereikbaarheid	65 – 70%
4.	Nakomen van afspraken (ervaren door burgers en bedrijven)	85 – 90%
	Prestatie-indicator	**Streefwaarde 2011**
	Tijdige reactie op complexe vragen (Beltel)	
•	Binnen 2 werkdagen na dag van ontvangst	85 – 90%
•	Binnen 4 werkdagen na dag van ontvangst	90 – 100%
	Versnellen van de processen	
•	Afhandeling BTW- en loonheffingnummer binnen 5 werkdagen na dag van ontvangst	95 – 98%
•	Verlenen VAR verklaring binnen 5 werkdagen na dag van ontvangst	90 – 100%
•	Afgehandelde bezwaarschriften binnen AWB-termijn	95 –100%
	Afgehandelde klachten binnen AWB-termijn	
•	Percentage klachten dat AWB-conform wordt behandeld	95 –100%
•	Percentage klachten dat binnen 6 weken na ontvangst wordt afgehandeld	> 85%
•	Percentage klachten waarvan binnen 7 dagen na dag van ontvangst contact met de klager wordt opgenomen of er wordt binnen die termijn een brief verzonden met verzoek om contact	> 75%
•	Klanttevredenheid balie	75 – 85%

00183

4.4. Particulieren

IXB indicatoren Particulieren

Effectindicatoren
1. Juist en volledig aangifte doen; percentage gemiste belastingopbrengst op basis van de steekproef particulieren (uitgedrukt als percentage van de totale belastingopbrengst voor dit segment)[8].
2. Percentage aanslagen op tijd betaald.

Prestatie-indicatoren
1. Tijdigheid aangiften: Percentage bereikte belastingplichtigen na verzuim (IH niet winst)
2. Kwaliteitsscore Belastingregio's (index)

Het segment Particulieren bestaat uit ruim 9 miljoen burgers. De Balanced Scorecard wordt in het navolgende voor dit segment uitgewerkt.

Compliance

Versterken compliance map
Voor het segment Particulieren richt de Belastingdienst zich op het versterken van de compliance map door operationalisering van de volgende speerpunten:
- Sneller zekerheid bieden op ingediende aangiften en bezwaarschriften;
- Het verbeteren van de kwaliteit van de aangifte, door het aanbieden van de vooringevulde aangifte en door een betere dienstverlening.

Sneller zekerheid
Sneller zekerheid bieden op ingediende aangiften en bezwaarschriften bereiken wij door het selectieproces naar voren te halen in de tijd en sneller definitieve aanslagen op te leggen.

[8] *De steekproef richt zich op de juistheid en volledigheid van de aangiften. Gemiste belastingopbrengsten van onbekende belastingplichtigen en onbekende economische activiteiten worden niet gedetecteerd omdat deze geen deel uitmaken van de steekproef.*

Verbeteren van de kwaliteit van aangiften:
Verbetering van de kwaliteit van de aangiften vindt onder meer plaats door:
- het gebruik van de vooringevulde aangifte te stimuleren. Hierdoor is er minder noodzaak tot correctie achteraf;
- een toename van vooraf in te vullen derdengegevens onder meer door verbetering van de kwaliteit van deze gegevens;
- dienstverlening en voorlichting gericht op ondersteuning van goed nalevingsgedrag;
- advisering over wet- en regelgeving gericht op vereenvoudiging en volumevermindering.

Terugbrengen nalevingstekort
Om het nalevingstekort terug te brengen richt de Belastingdienst zich op:
- Gerichte aandacht voor particulieren die zich ten onrechte niet laten registreren als belastingplichtige en/of (buitenlandse) inkomens- en vermogensbestanddelen niet hebben aangegeven;
- Gerichte aandacht voor particulieren die niet tijdig aangifte doen en/of niet tijdig betalen.

Uitkomst van de steekproef Particulieren over belastingjaar 2006 is, dat in 22% van het aantal aangiften het verzamelinkomen positief corrigeerbaar is. Deze positieve correcties bedragen 1,5% van het totaal aangegeven verzamelinkomen. De Belastingdienst wil het nalevingstekort in de planperiode 2010 – 2014 binnen de bandbreedte van 1% tot 1,5% houden. Basis voor het meten van het niveau van naleving bij particulieren is de steekproef Particulieren. Deze wordt jaarlijks uitgevoerd.

Geconstateerde nalevingstekorten worden waar mogelijk thematisch behandeld volgens handhavingsregie. In 2011 krijgen, naast de eerder genoemde onderwerpen, in ieder geval de volgende onderwerpen themagewijs prioriteit:
- eigen woning;
- kosten levensonderhoud verwanten;
- resultaat uit overige werkzaamheden;
- tijdig doen van aangifte;
- buitenlands vermogen;
- VT-Fraude.

Interne organisatie
Wij streven er naar om zowel de kwaliteit als de efficiency van de werkzaamheden die wij uitvoeren te verbeteren. Voor het segment particulieren betekent dit dat de voorraden aangiften en bezwaarschriften worden beheerst. Bij het effectgericht werken is kwaliteitsbeheersing essentieel. Kwaliteit uit zich in het maken van de juiste keuzes en de manier waarop daar uitvoering aan wordt gegeven (inhoud, procedure en professioneel gedrag). Handhavingsregie wordt daarbij als uitgangspunt gehanteerd.

De steekproef IH particulieren voeren wij integraal uit.

Prestaties/klantperspectief
Wij vinden het belangrijk dat onze burgers tevreden zijn over ons handelen. Het gaat daarbij om onze houding en gedrag. Door middel van directe klantfeedback meten wij de tevredenheid.

Leer- en groeiperspectief (ontwikkeling)
In 2011 wordt een landelijk klantfeedbacksysteem opgezet. Doel is om inzicht te krijgen in de mate van tevredenheid van de belastingplichtige over de gevolgde procedure en de klantgerichte attitude naar aanleiding van het contact[9].

De Belastingdienst maakt op dit moment gebruik van de fiscale kwaliteitsindex (FIX). FIX meet door middel van collegiale toetsing de kwaliteit van de heffing, controle en invordering van de verschillende belastingmiddelen. Een integraal kwaliteitsbeheersingssysteem voor alle segmenten is in ontwikkeling. Het streven is dit op 1 mei 2011 gereed te hebben. In 2011 vindt tevens een eerste nulmeting plaats waarin de huidige kwaliteitsindices worden opgenomen.

[9] *De regio's Holland-Midden, Rivierenland en Randmeren hebben in 2010 ervaring opgedaan met een proef 'klantfeedback online'.*

De operationele doelen voor het segment particulieren zijn:

	Effectindicator	Indicatie 2011
	Terugbrengen nalevingstekort	
1.	Percentage aangiften tijdig ontvangen	78%-85%
2.	Juist en volledig aangifte doen: percentage gemiste belasting-opbrengst op basis van steekproef particulieren	<= 1,5%
3.	Percentage aanslagen op tijd betaald	85%-95%
4.	Percentage ingediende verbeterde aangiften bij aanschrijvingsacties	50%
	Prestatie-indicator	**Streefwaarde 2011**
	Compliance	
1.	Tijdigheid aangiften: Percentage bereikte belastingplichtigen na verzuim	90% - 95%
	Prestaties/klantperspectief	
1.	Tevredenheid van klant (feed-back formulier), nulmeting 2011	1-11-2011
	Interne organisatie	
1.	Afgedane steekproefposten belastingjaar 2010 vóór 31-12-2011	>80%
2.	Afgedane steekproefposten belastingjaar 2009 vóór 1-09-2011	100%
3.	Percentage opgelegde definitieve aanslagen 2010 voor 31 december 2011	50% - 60%
4.	Percentage opgelegde definitieve aanslagen 2009 voor 31 december 2011	> 95%
5.	Voorraad bezwaarschriften ouder dan 6 maanden ten opzichte van de jaarproductie behandelde bezwaarschriften 2010	< 1%
6.	Kwaliteitsscore Belastingregio's (index)	106-110
7.	Percentage dossiers kantoortoets IH-niet winst van voldoende kwaliteit (FIX) per regio	>75%
	Leer- en groeiperspectief	
1.	Kwaliteitssysteem, nulmeting 2011	1-11-2011

4.5. MKB

IXB indicatoren MKB

Effectindicatoren

1. Percentage aangiften omzetbelasting tijdig ontvangen
2. Percentage aangiften loonheffingen tijdig ontvangen
3. Juist en volledig aangifte doen; percentage gemiste belastingopbrengst op basis van de steekproef midden en kleinbedrijf (uitgedrukt als percentage van de totale belastingopbrengst voor dit segment).
4. Percentage aangiften/aanslagen op tijd betaald.

Prestatie-indicatoren

1. Percentage MKB ondernemingen onder een horizontaal toezicht convenant
2. Percentage contacten met starters: startersbezoeken en klantgesprekken (ten opzichte van totaal aantal starters)
3. Tijdigheid aangiften: Percentage bereikte belastingplichtigen na verzuim (OB en LH)
4. Kwaliteitsscore Belastingregio's (index)

Het segment MKB bestaat uit circa 1,4 miljoen ondernemingen. De Balanced Scorecard wordt in het navolgende voor dit segment uitgewerkt.

Compliance

Versterken compliance map

Voor het segment MKB wordt de compliance map versterkt door operationalisering van de volgende speerpunten:

- De Belastingdienst verschuift zijn handhaving van de achterkant (aangifte) naar de voorkant (de werkelijkheid/'events') door o.a. startende ondernemers te begeleiden, voor een goede werking van de gehele loonaangifteketen te zorgen en de tijdigheid van aangiften en kasstroom te bewaken;
- De Belastingdienst wil snel, flexibel en slagvaardig in kunnen spelen op actuele ontwikkelingen. Daarom is het van belang dat de aanwezige voorraden geminimaliseerd worden;

- De Belastingdienst versterkt de fiscale keten (fiscale adviseurs) door voor een deel van de aangiftestroom horizontaal toezichtafspraken in te richten;
- De Belastingdienst zorgt voor een toegesneden behandeling langs de lijnen van handhavingsregie.

Terugbrengen nalevingstekort
Om het nalevingstekort terug te brengen worden de volgende speerpunten onderkend:

- De Belastingdienst richt zich in zijn handhaving op thema's die aansluiten op de maatschappelijke actualiteit (o.a. vastgoed, arbeidsmarkt en auto);
- De Belastingdienst voert een gerichte aanpak op onbekende ondernemers, onbekende activiteiten, vrijplaatsen en (BTW-) fraude.
- De Belastingdienst voert een actief beleid op het tijdig ontvangen van aangiften en betalingen.

Thema's die in dit kader worden behandeld zijn:

Aangifte- en betalingsgedrag
Tijdig aangifte doen en tijdig betalen zijn belangrijke elementen van compliance. Het aangifte- en betalingsgedrag kunnen wij positief beïnvloeden door snel contact op te nemen als zich verstoringen in deze processen voordoen.

Een actueel fenomeen als de economische crisis vergroot de urgentie om in de actualiteit te werken en in te spelen op de problemen die zich nu manifesteren. Waar nodig biedt de Belastingdienst burgers en bedrijven de nodige ondersteuning via betalingsregelingen op maat. Verzoeken om verliescompensatie worden bij voorrang afgehandeld.

Maatschappelijke thema's
Concrete keuzes voor maatschappelijke thema's komen tot stand op basis van de beleidsprioriteiten van het Kabinet, maatschappelijke ontwikkelingen, de uitkomsten van de steekproeven en strategische verkenningen. Dit heeft geleid tot specifieke *thema's zoals Vastgoed, Auto en Arbeidsmarkt.*

Op deze thema's wordt intensief samengewerkt met andere handhavingsinstanties en wordt het gehele handhavingspalet ingezet, zoals fiscale surveillance en handhavingscommunicatie. Daarbij is ook aandacht voor opsporing van onbekende ondernemers en fraude. Extra aandacht wordt gegeven aan intra-communautaire btw-fraude.

Overheidsvrijplaatsen
De afgelopen jaren is veel aandacht gegeven aan de aanpak van overheidsvrijplaatsen. Dit veelal in samenwerking met andere handhavers. Deze aanpak zal de komende jaren worden voortgezet.

Onbekende ondernemers
Een deel van de economische activiteiten met fiscale effecten onttrekt zich aan ons zicht. De Belastingdienst richt zijn aandacht op deze activiteiten en wil onbekende belastingplichtigen in beeld brengen. Dit doen we door gebruik te maken van strategische /tactische intelligence en het inzetten van een mix van handhavingsinstrumenten zoals fiscale surveillance en handhavingscommunicatie.

Nadere uitwerking segment MKB
Hierna geven we een verdere uitwerking van de activiteiten voor het segment MKB. Uitgangspunt bij de indeling van het MKB is de 'echte ondernemer' (een organisatie van kapitaal en arbeid met winststreven). Met zowel een externe als fiscale bril kijkend naar het ondernemerschap leidt dit tot de volgende indeling[10]:
- Startende ondernemingen
- Eenmansbedrijven inclusief semi-ondernemers[11] (hierna genoemd ZZP)
- MKB met personeel (hierna genoemd MKB-personeel).

Daarnaast onderscheidt de Belastingdienst de buitenlandse belastingplichtigen, de stichtingen en verenigingen en de overige belastingplichtigen op grond van hun juridische vorm (de zogenaamde quasi-ondernemers).

---

[10] *Bedrijvend Nederland, te onderscheiden segmenten Maart 2010.*
[11] *Personen die naast de opbrengsten uit hun bedrijvigheid ook andere bronnen van inkomsten hebben om van te leven.*

Startende ondernemingen
De Belastingdienst helpt de startende ondernemer pro-actief op weg. Investeren in een klantrelatie en vertrouwen staat centraal. De eerste drie jaren van het bestaan krijgt de startende ondernemer een uniforme *startersaanpak.* In de startersaanpak wordt de startende ondernemer begeleid naar *zelfredzaamheid.*

Bedrijfsovername en stakingen binnen deze drie jaren vallen ook onder de startersaanpak.

ZZP
Een belangrijk deel van het Midden- en kleinbedrijf bestaat uit ZZP'ers. De doelgroep wordt onderscheiden in:
- ondernemers waarbij het ondernemerschap niet de bepalende inkomstenbron is (semi-ondernemers);
- overige ondernemers.

Bij zo'n grote groep voldoet de traditionele aangiftegerichte en individuele aanpak niet. Dit vraagt om een toegesneden behandelstrategie waarbij het ondernemerschap zoveel mogelijk wordt ondersteund. Daar waar een nalevingstekort ontstaat, treedt de Belastingdienst krachtig op.

Voor ZZP ligt in 2011 het accent op dienstverlening en service gericht op de zelfredzaamheid, een landelijke aanpak en wordt de fiscale keten versterkt door samenwerking met adviseurs en andere partners.

Daarnaast geschiedt de terugdringing van het nalevingstekort door uitvoering van landelijk geregisseerde thema's. De thema's kunnen generiek zijn (o.a. tijdigheid aangifte, onbekende ondernemers) of gericht op het segment (o.a. misbruik van ondernemingsfaciliteiten, verklaring arbeidsrelatie (VAR) en windhappers).

MKB met personeel
Bij MKB met personeel leidt de specifieke verantwoordelijkheid voor een juiste afdracht van Loonheffingen voor werknemers tot een andere houding inzake het belang van de fiscale verplichtingen. De ondernemers in dit segment hebben meestal een redelijke AO/IB, maken gebruik van fiscale adviseurs en zijn vaak aangesloten bij brancheorganisaties.

00183

Voor MKB met personeel ligt in 2011 het accent op een goede service, horizontaal en actueel toezicht en aandacht voor de loonheffingen.

De Belastingdienst geeft horizontaal toezicht vorm door het afsluiten van raamwerkconvenanten zowel met financiële en fiscale adviseurs als brancheverenigingen. Het zwaartepunt ligt in het versterken van de samenwerking in de fiscale keten, met name door een verbeterde relatie met fiscale adviseurs. Afspraken met brancheorganisaties én met leveranciers van administratieve software zijn daarbij ondersteunend.
Voor de aangiften van MKB ondernemers die onder een horizontaal toezicht convenant vallen is een doelstelling opgenomen.

Het segment MKB met personeel is een belangrijke leverancier van de inkomens-gegevens die gebruikt worden in de Basisregistratie Inkomen, voor de vulling van de VIA en ten behoeve van de gegevenslevering aan UWV (Polis +). Het borgen van de kwaliteit van deze gegevensstromen is onderdeel van de handhaving. Dit wordt vormgegeven door actueel toezicht (verzuimersaanpak, verschillenanalyses, jaarloonuitvraag) op de loonheffingen.

Daarnaast geschiedt de terugdringing van het nalevingstekort door middel van uitvoering van landelijk geregisseerde thema's. De thema's kunnen generiek zijn (o.a. tijdigheid aangifte, verzuimers, onbekende ondernemers, vastgoed) of gericht op het segment (o.a. arbeidsmarkt, landbouw).

Buitenlandse belastingplichtigen
De behandeling van alle buitenlandse belastingplichtigen vindt plaats door kantoor Heerlen.

Verenigingen en stichtingen
Veel stichtingen en verenigingen drijven geen onderneming, noch in de ogen van de buitenwereld, noch volgens de VPB-definitie. In 2010 wordt een strategische verkenning afgerond, aan de hand waarvan een strategie voor 2011 voor deze groep kan worden bepaald.

Quasi-ondernemers
Dit is een gemêleerde groep met als gemeenschappelijk kenmerk dat zij slechts door de juridische (bv)huls of als gevolg van specifieke fiscale regels nu deel uitmaken van het MKB-segment en in de ogen van de buitenwereld geen onderneming drijven. Voor deze groep wordt in 2011 een strategische verkenning uitgevoerd.

Interne organisatie
Wij streven ernaar om zowel de kwaliteit als de efficiency van de werkzaamheden die wij uitvoeren te verbeteren. Voor het segment MKB betekent dit dat de voorraden aangiften en bezwaarschriften worden beheerst. Bij het effectgericht werken is kwaliteitsbeheersing essentieel. Kwaliteit uit zich in het maken van de juiste keuzes en de manier waarop daar uitvoering aan wordt gegeven (inhoud, procedure en professioneel gedrag). Handhavingsregie wordt daarbij als uitgangspunt gehanteerd.

De steekproef Ondernemingen voeren wij integraal uit.

Prestaties/klantperspectief
Wij vinden het belangrijk dat bedrijven tevreden zijn over ons handelen. Het gaat daarbij om onze houding en gedrag. Door middel van directe klant feedback meten wij de tevredenheid.

Leer- en groeiperspectief (ontwikkeling)
In 2011 wordt een landelijk klantfeedbacksysteem opgezet. Doel is om inzicht te krijgen in de mate van tevredenheid van de belastingplichtige over de gevolgde procedure en de klantgerichte attitude naar aanleiding van het contact.

De Belastingdienst maakt op dit moment gebruik van de fiscale kwaliteitsindex (FIX).
FIX meet door middel van collegiale toetsing de kwaliteit van de heffing, controle en invordering van de verschillende belastingmiddelen. Een integraal kwaliteitsbeheersingssysteem voor alle segmenten is in ontwikkeling. Het streven is dit op 1 mei 2011 gereed te hebben. In 2011 vindt een eerste nulmeting plaats waarin de huidige kwaliteitsindices worden opgenomen.

De operationele doelen voor dit segment zijn:

	Effectindicator	Indicatie 2011
	Terugbrengen nalevingstekort	
1.	Percentage aangiften omzetbelasting tijdig ontvangen	92%-98%
2.	Percentage aangiften loonheffing tijdig ontvangen	> 99,85%
3.	Percentage aangiften vennootschapsbelasting tijdig ontvangen	75%-83%
4.	Percentage aangiften inkomstenbelasting tijdig ontvangen	75%-83%
5.	Juist en volledig aangifte doen: percentage gemiste belasting-opbrengst op basis van steekproef midden en kleinbedrijf (uitgedrukt als percentage van de totale belastingopbrengst voor dit segment)	<=9%
6.	Percentage aangiften/aanslagen op tijd betaald.	85%-95%
	Prestatie-indicator	**Streefwaarde 2011**
	Versterken compliance map	
1.	Aantal MKB-ondernemingen onder een horizontaal toezicht convenant	15.000-30.000
	Terugbrengen nalevingstekort	
1.	Tijdigheid aangiften: Percentage bereikte belastingplichtigen na verzuim (OB)	50%-60%
2.	Tijdigheid aangiften: Percentage bereikte belastingplichtigen na verzuim (LH)	90%-95%
3.	Aanpak Intracommunautaire BTW-fraude: uitvoering geven aan de door de Staatssecretaris aan de Tweede Kamer toegezegde maatregelen en in te zetten capaciteit (6 fte per regio)	100%
	Prestaties/klantperspectief	
1.	Tevredenheid van klant (feed-back formulier), nulmeting 2011	1-11-2011
	Interne organisatie	
1.	Afgedane boekenonderzoeken steekproef ondernemingen 1-11-2011	100%
2.	Percentage contacten met starters: startersbezoeken en klantgesprekken (ten opzichte van het totaal aantal starters)	15% - 25%
3.	Percentage definitief opgelegde aanslagen IH-Winst 2009 voor 31-12-2011	> 95%
4.	Percentage definitief opgelegde aanslagen VPB 2009 voor 31-12-2011	> 92%
5.	Voorraad bezwaarschriften ouder dan 6 maanden ten opzichte van de jaarproductie behandelde bezwaarschriften 2010.	< 5%
6.	Beoordeling INN posten uit NNO-box door regio's binnen 2 maanden na ontvangst.	95-98%
7.	Kwaliteitsscore Belastingregio's (index)	106-110
8.	Percentage dossiers kantoortoets IH winst van voldoende kwaliteit per regio	>75%
9.	Percentage dossiers kantoortoets Vpb van voldoende kwaliteit per regio	>75%
	Leer- en groeiperspectief	
1.	Kwaliteitssysteem, nulmeting 2011	1-11-2011
2.	Aantal overleggen per jaar met intermediairpanel per regio	2

00183

4.6. MGO/ZGO

IXB indicatoren MGO/ZGO

Prestatie-indicatoren

1. Organisaties waarbij de Belastingdienst de mogelijkheden tot horizontalisering heeft beoordeeld *:
   - MGO
   - ZGO
2. Organisaties waarbij de Belastingdienst zicht heeft op de kwaliteit van de opzet en bestaan van de fiscale beheersing*:
   - MGO
   - ZGO
3. Organisaties waarbij de Belastingdienst zicht heeft op de kwaliteit van de werking van de fiscale beheersing*:
   - MGO
   - ZGO

* als percentage van het aantal organisaties in dit segment

De segmenten MGO en ZGO (hierna samen ook: Individuele Klantbehandeling, afgekort IKB) omvatten ruim 13.000 entiteiten met het grootste financiële en fiscale belang. Organisaties in dit segment zijn bovendien belangrijke leveranciers van gegevens die gebruikt worden in de Basisregistratie Inkomen, voor de vulling van de VIA en ten behoeve van de gegevensleveringen aan UWV (Polis +). Het borgen van de kwaliteit van deze gegevensstromen is onderdeel van de handhaving.

In de segmenten MGO en ZGO wordt responsief handhaven vorm gegeven binnen individuele klantbehandeling: we kijken naar het gedrag van individuele organisaties, we bepalen welk effect we willen bereiken bij de organisatie en welke actie van de Belastingdienst daar in een individueel geval aan bijdraagt. Horizontalisering van het toezicht staat centraal. De Belastingdienst wil de eigen verantwoordelijkheid van organisaties stimuleren en versterken. Uitgangspunten hierbij zijn wederzijds begrip, transparantie en vertrouwen. Waar dit (nog) niet mogelijk is, worden passende interventies uitgevoerd. Waar nodig vindt samenwerking plaats met de Douane.

De kwaliteit van de handhaving heeft een direct effect op het imago van de Belastingdienst en daarmee mede op de positie van Nederland als vestigingsland.

Compliance

Versterken compliance map
De Belastingdienst richt zich op het vergroten van de zekerheid over de juistheid en volledigheid van de belastingontvangsten. Dit wordt uitgedrukt in het percentage organisaties waarbij de Belastingdienst de haalbaarheid van horizontalisering heeft beoordeeld en zicht heeft op opzet, bestaan en werking van de interne beheersing rond de belastingaangiften.

Primair gaat het er om zeker te stellen dat de interne beheersing van de organisaties garandeert, dat:
- relevante (fiscale) standpunten zo spoedig mogelijk met de Belastingdienst worden besproken en
- ingediende aangiften voldoen aan wet- en regelgeving en vrij zijn van materiële fouten
- tijdig aan de betalingsverplichtingen worden voldaan en
- de inhoudelijke kwaliteit van de aan de Belastingdienst geleverde gegevens geborgd is.

Hierbij sluiten we waar mogelijk convenanten, waarin we *afspraken* maken over de onderlinge samenwerking, de interne beheersing en het toezicht. *Vooroverleg*, waarbij voor vragen en problemen zo snel mogelijk een oplossing wordt gezocht, maakt onderdeel uit van deze werkwijze. Ook waar horizontalisering (nog) niet haalbaar is vindt behandeling plaats conform het geactualiseerde strategische behandelplan.

In 2011 is gekozen om landelijk accent te leggen bij gemeenten, woningcorporaties en grote bouwprojecten. Onderdeel van horizontalisering bij gemeenten en provincies is het toezicht op het BTW-compensatiefonds. Omdat de kans op fouten aanzienlijk kleiner is geworden vanwege het verbeteren van de toepassing van de regelgeving door de gemeentes en provincies is het aantal traditionele BTW-compensatiefonds -controles verminderd.

Een traditioneel onderzoek wordt alleen nog ingesteld indien daar gerede aanleiding voor is. Deze onderzoeken worden uitgevoerd conform de controleaanpak Belastingdienst.

Terugbrengen nalevingstekort
Gedragsbeïnvloeding staat centraal in het toezicht. Gerechtvaardigd vertrouwen is daarbij de basis voor onze toezichtsactiviteiten. Waar dit (nog) niet mogelijk is, zijn passende interventies, in overeenstemming met de Controleaanpak Belastingdienst noodzakelijk.

Prestaties/klantperspectief
Wij vinden het belangrijk dat bedrijven tevreden zijn over ons handelen. Het gaat daarbij om onze houding en gedrag. Door middel van monitoring meten wij de tevredenheid.

Interne organisatie
Wij streven er naar om zowel de kwaliteit als de efficiency van de werkzaamheden die wij uitvoeren te verbeteren. Voor het segment MGO/ZGO betekent dit dat de voorraden aangiften en bezwaarschriften worden beheerst.

Leer- en groeiperspectief (ontwikkeling)
Een integraal kwaliteitsbeheersingssysteem is in ontwikkeling. Dit zal zich zowel op hard controls als soft controls richten. In de toekomst zullen in het stuurcontract indicatoren worden opgenomen die aan het nieuwe systeem zullen worden ontleend. Daarop vooruit lopend wordt in het stuurcontract de kwaliteit van het actueel behandelplan als indicator opgenomen. De informatievoorziening binnen het segment steunt sterk op het systeem ATK+. Dit maakt sturing op de betrouwbaarheid van de informatie in dat systeem van groot belang.

Onderdeel van horizontalisering bij gemeenten en provincies is het toezicht op het BTW-compensatiefonds. Omdat gemeenten en provincies de juiste toepassing van de regelgeving zich inmiddels eigen hebben gemaakt is het aantal traditionele BCF-controles verminderd. Een traditioneel onderzoek wordt alleen nog ingesteld indien daar gerede aanleiding voor is. Deze onderzoeken worden uitgevoerd conform de controleaanpak Belastingdienst.

00183

De operationele doelen voor dit segment zijn:

Effectindicator	Indicatie MGO 2011	Indicatie ZGO 2011
Indicatoren voor de verschillende aspecten van de Balanced Scorecard:*		
Compliance	100-105	100-105
Klantperspectief	100-105	100-105
interne organisatie	100-105	100-105
Prestatie-indicator	**Indicatie MGO 2011**	**Indicatie ZGO 2011**
Compliance:		
Versterken compliance map		
Klant in beeld*	80%-90%	90%-100%
Organisaties waarbij de Belastingdienst de mogelijkheden tot horizontalisering heeft beoordeeld *	35%-45%	70%-80%
Organisaties waarbij de Belastingdienst zicht heeft op de kwaliteit van de opzet en bestaan van de fiscale beheersing*	20%-25%	40%-50%
Organisaties waarbij de Belastingdienst zicht heeft op de kwaliteit van de werking van de fiscale beheersing*	10%-15%	20%-30%
** als percentage van het aantal organisaties in dit segment*		
Thema's:		
gemeenten (in percentage van het pakket):		
- zicht op mogelijkheden horizontalisering	>50%	nvt
- in gesprek over horizontalisering	>65%	nvt
woningcorporaties:		
- inzicht in de aanvaardbaarheid van de aangiften 2006 en 2008	95%	95%
- geselecteerde risicovolle transacties in behandeling genomen	90%	90%
- HT traject gestart op verzoek van woco's onder het specifiek interm. convenant	75%	75%
Grote bouwprojecten:		
Aantal aangewezen grote projecten waar horizontalisering en fiscale beheersing in het toezicht centraal staan	8 (totaal IKB)	8 (totaal IKB
Interne organisatie:		
Voorraad nog te behandelen aangiften:		
- voorraad belastingjaar t-3	1-3%	1-3%
- voorraad belastingjaar t-2	15-17%	15-17%
Betrouwbaarheid relevante informatie in ATK+ wordt twee keer in 2011 beoordeeld:	95%	95%
- 30 april 2011		
- 31 augustus 2011		
Werken volgens de leidraad Horizontaal Toezicht binnen de Individuele Klantbehandeling versie 1.0 inzake horizontalisering van het toezicht IKB	90%-100%	90%-100%
Percentage dossiers kantoortoets IH van voldoende kwaliteit per regio	>75%	>75%
Percentage dossiers kantoortoets Vpb van voldoende kwaliteit per regio	>75%	>75%
Leer- en groeiperspectief (ontwikkeling):		
Actuele behandelplannen met strategische paragraaf geaccordeerd door management	75%-85%	90%-100%
Control Self Assessment, nulmeting (alleen ZGO)	nvt	100%

4.7. Specials

Er zijn een zestigtal verschillende specials benoemd. Het betreft:

- buitenlands belastingplichtigen;
- handhavingstaken op het gebied van de economische ordening en financiële integriteit in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken en Ministerie van Justitie;
- de heffing en inning voor derden van een aantal belastingen, heffingen en overige vorderingen (bv Landinrichtingsrente);
- zogenoemde 'dunne werkstromen' die om doelmatigheidsredenen centraal belegd zijn (bv assurantie-belasting, verpakkingenbelasting, milieubelastingen)
- overige werkzaamheden (bv arbeidsjuristen).

De zogenoemde specials beslaan met 1.647 fte in 2010 iets meer dan 10% van de kaderformatie.

In 2011 wordt onderzocht of de manier waarop wij de capaciteit toedelen en inzetten op deze 'specials' past bij effectgericht werken (handhavingsregie) en burgers en bedrijven centraal.

4.8. Opsporing en samenwerking

Bij de samenwerking met de FIOD is sprake van een samenhangend geheel tussen het stuurcontract FIOD, het Handhavingsarrangement Belastingdienst en Openbaar Ministerie en het stuurcontract belastingregio's. Voor de belastingregio's is het van belang dat de handhavingsplannen (landelijk en regionaal) een opsporingsparagraaf bevatten. De FIOD investeert actief om deze opsporingsparagraaf in samenwerking met het LTO en de regio's inhoud te geven. De FIOD levert een tweeledige bijdrage: het leveren van risicosignalen (modus operandi) en daarnaast het uitvoeren van strafrechtelijke onderzoeken zelf.
Ook de inzet van het strafrecht is gericht op compliance. Dit effect heeft onder meer te maken met uitstraling en dat is vooral bij grote zaken en/of zaken met een grote maatschappelijke impact aan de orde.
Op jaarbasis zijn bij de FIOD tussen de 310.000 en 330.000 manuren beschikbaar voor de belastingdienstregio's. De capaciteit zal worden ingezet op onderzoeken, waarvoor in onderlinge samenwerking en afstemming tussen de ketenpartners en op basis van vooraf vastgestelde prioriteiten wordt gekozen.

00183

Bij deze onderzoeken, die aansluiten bij de belangrijke thema's van de belastingregio's, wordt vooraf het hiermee te bereiken effect bepaald.

Wij werken actief samen met overheden en andere partners aan een effectieve aanpak van burgers of bedrijven die de wet- en regelgeving van de overheid bewust frustreren. Georganiseerde criminaliteit en handhavingsknelpunten (waaronder vrijplaatsen) vragen om een geïntegreerde aanpak op regionaal niveau, waarbij de strafrechtelijke opsporing en vervolging aansluiten op preventieve en bestuurlijke handhavende maatregelen.
De regionale samenwerking krijgt vorm in elf Regionale Informatie- en Expertisecentra (RIEC). De samenwerking leidt tot een intensievere informatie-uitwisseling tussen alle samenwerkende partners. Daarnaast faciliteren zij de onderlinge afstemming van strafrechtelijk en bestuurlijk handhavend optreden op regionaal niveau. De Belastingdienst is convenantpartner in de elf op basis van het Bestuurlijk Akkoord afgesloten convenanten Geïntegreerde Decentrale Aanpak Georganiseerde Misdaad. Daarin zijn de afspraken over samenwerking en informatieuitwisseling vastgelegd voor het terugdringen van het handhavingstekort.
Daarnaast wordt samengewerkt in de Landelijke Stuurgroep Interventieteams (LSI). De LSI focust zich op arbeidsgerelateerde fraude. De interventieteams zijn een instrument waarmee zwart werk, illegale arbeid, uitbuiting, sociale zekerheidsfraude en fiscale fraude worden voorkomen en aangepakt. De interventieteams voeren gerichte controles uit in bepaalde branches, doelgroepen, naar fenomenen of in stedelijke gebieden. Personen en ondernemingen worden, doorgaans op basis van een risicoanalyse, vanuit verschillende invalshoeken gecontroleerd. Naast de repressieve aandacht kennen de interventieteamprojecten steeds meer aandacht voor preventieve elementen.
De interventieteams leveren resultaten in de vorm van verminderde fiscale fraude, fraude met Toeslagen, uitkeringsfraude, alsmede het tegengaan van verstoring van de arbeidsmarkt die optreedt als gevolg van oneerlijke concurrentie en het gebruikmaken van illegale arbeidskrachten. Vanuit de LSI wordt afstemming en aansluiting gezocht bij de RIEC's.

00183

5. Informatiemanagement (IM)

De belastingregio's zijn sterk afhankelijk van geautomatiseerde informatievoorziening. De informatievoorziening verwerkt en verstrekt grote hoeveelheden gegevens en moet continue betrouwbaarheid en beschikbaarheid garanderen met stabiele systemen (oplossingen). Deze oplossingen komen voort uit een samenspel van functionaliteit, techniek, risicobepaling en afweging op basis van een kosten-batenanalyse.

IM ondersteunt de belastingregio's bij het realiseren van hun doelstellingen. IM doet dat binnen kaders op basis van een, met de CIO, Chief Information Officer, afgesproken werkproces. IM kan zijn taken alleen uitvoeren met professionals die verstand hebben van hun vak, pro-actief zijn en initiatief tonen om, in goede samenwerking met de belastingregio's en IV-aanbod en andere stakeholders continue te zoeken naar de best mogelijke oplossing. De medewerkers binnen IM hebben kennis van zowel ICT als de bedrijfsprocessen van de belastingregio's en een sterke focus op resultaten. Daarnaast worden de medewerkers in staat gesteld hun werk goed te doen, komen zij gemaakte afspraken na en leggen verantwoording af over de resultaten. Dit gebeurt in een klimaat van vertrouwen, openheid, verantwoordelijkheid geven én nemen.

Ondanks het feit dat niemand meer zonder kan en voor de uitvoering van taken dus afhankelijk is van ICT, blijft ICT een voorziening, een faciliteit voor 'de business', de primaire processen van de Belastingdienst. Zowel bij de dagelijkse ondersteuning met de huidige ICT middelen als bij de ontwikkeling van nieuwe ICT-middelen is het de business die met behulp van IM in staat moet zijn de facilitering door ICT-voorzieningen te sturen.

Eind 2011 moet in de Belastingdienst "het huis op orde" zijn. Dit motto uit het Bedrijfsplan van de Belastingdienst geldt ook voor IM. Dit betekent dat de IM voor wat betreft haar procesinrichting het Transformatieproces in 2011 afmaakt. Dit houdt in ieder geval in dat IM beschikt over goede architectuurkaders voor het bedrijfsonderdeel, een goed functionerend (meerjarig) portfoliomanagementproces, een beheerste personele en financiële functie en een goede bestuurlijke informatievoorziening ten aanzien

00183

van de (grote) projecten, het functioneren van de bij de belastingregio's in gebruik zijnde ICT-voorzieningen en de eigen bedrijfsvoering (in control statement). Voor zover op IM van toepassing, zullen de onvolkomenheden en aandachtspunten van de Algemene Rekenkamer zijn weggenomen.

IM zal in 2011 aan de hand van de architectuurkaders tijdig en binnen budget de voorgenomen ontwerpproducten uit het portfolio realiseren, toezien op de juiste werking van de informatievoorzieningsproducten.

Tot slot zal IM ervoor zorgen dat de band met het Landelijk Kantoor en de regio's sterker wordt door tijdig impulsen en businesscases ter besluitvorming voor te leggen en door gebruikers te betrekken bij ontwerp en testen.

Aan de hand van de volgende prestatie-indicatoren zullen de prestaties van IM over 2011 gemeten worden:

Streefwaarde 2011	
Tijdigheid ontwerpproducten	> = 90%
Kwaliteit ontwerpproducten	> = 95%
Bedrijfsonderdeel portfolio is basis voor projecten	> = 95%
Testen opzet en werking in orde	voor 31-12-2011
Gerealiseerde BMI dagen + uitbestedingscapaciteit = geplande BMI/uitbestedingscapaciteit voor de blauwe portfolio	95% - 100%

6. Risicoparagraaf

In deze paragraaf worden de twaalf belangrijkste risico's van de Belastingregio's geïdentificeerd behorend bij het Stuurcontract 2011 Belastingregio's. Hierbij is aangesloten bij de risico's zoals deze opgenomen zijn in begroting IXB 2011. Deze worden weergegeven overeenkomstig de invalshoeken van de Balanced Scorecard. De risico's worden nader gekwalificeerd naar risicogebied, kans op voorkomen en impact. Eigenaar van deze risico's is de Algemeen Directeur Landelijk kantoor Belastingregio's in zijn hoedanigheid van contractpartner in genoemd stuurcontract.

De Belastingregio's, de LTO, het programma HT en de Domeinen zijn gevraagd de beheersingsmaatregelen in te vullen.

Voor een aantal risico's is sprake van samenhang en daardoor wellicht een gedeelde verantwoordelijkheid met andere organisatieonderdelen of is sprake van een risico voor het gehele concern. De verdeling van de verantwoordelijkheden tussen Belastingregio's en andere organisatieonderdelen (gerelateerde stuurcontracten) zal door de Algemeen Directeur worden gecoördineerd.

Overzicht risico's

1. Compliance

Terugdringen nalevingstekort
- groeiend nalevingstekort
- complexe regelgeving
- achterstand invordering/oninbaarlijden

Versterken compliancemap
- acceleratie Horizontaal toezicht

2. Prestaties/klantperspectief

- kwaliteit beslissingen in nakomen afspraken met burgers en bedrijven
- tijdigheid nakomen afspraken met burgers en bedrijven

3. Interne organisatie

- uniform sturen, organiseren optreden naar buiten en verantwoorden
- informatiepositie (bestuurlijke informatie)
- informatiepositie (intelligence)

4. Leer- en Groeiperspectief

- ontwikkeling van het toezicht
- personeelsopbouw
- formatie/bezetting

1. Compliance

Terugbrengen nalevingstekort

Omschrijving risico	Groeiend nalevingstekort
Doelstelling(en)	Beperken nalevingstekort Particulieren
Risicogebied	Omgeving Processen
Kans	Waarschijnlijk (4)
Impact	Rampzalig (5)
Risico beschrijving	Voor de aanslagregeling Particulieren bestaat het risico dat: - de selectie van aangiften te laat plaatsvindt; - de kwaliteit van de selectie (niet de juiste risico's) te wensen overlaat; of - te veel aangiften voor handmatige behandeling worden geselecteerd; - procesverstoringen optreden; - uitval ontstaat die moet worden behandeld op de Belastingregio's; - de compliance sterk afneemt (b.v. VT fraude). Er ontstaan daardoor zowel negatieve gevolgen voor de tijdige afhandeling van aangiften als voor de kwaliteit van het toezicht als voor het imago van de Belastingdienst.
Beheers maatregelen	*De volgende maatregelen zijn getroffen:* 1. <u>Domein Aanslagbelastingen</u> - het jaarlijks toetsen van de kwaliteit van de wegingsmodule door het uitvoeren van een steekproef op de totale aangiftenstroom; - het afstellen van de parameters in de wegingsmodule zodat de uitworp is afgestemd op de handmatige behandelcapaciteit; - regie op het vrijgeven van voor behandeling geselecteerde uitworp. 2. <u>LTO</u> - strategische verkenning Particulieren uitgevoerd en op basis daarvan een aantal specifieke aandachtsgebieden in het LHP benoemd; - rakingsaspecten in het segment particulieren vanuit andere thema's en projecten benoemd.
Eigenaar	Algemeen Directeur Landelijk kantoor Belastingregio's.
Actieplan	

Omschrijving risico	Complexe regelgeving
Doelstelling(en)	Juiste en tijdige aangifte (alle segmenten).
Risicogebied	Omgeving
Kans	Zeer waarschijnlijk (5)
Impact	Hevig (3)
Risico beschrijving	De wetgeving waar de Belastingdienst in de praktijk mee te maken heeft, is complex. Het risico bestaat dat (nieuwe) regelgeving onvoldoende

	handhaafbaar is dan wel in de praktijk onvoldoende wordt gehandhaafd.
Beheers maatregelen	De volgende maatregelen zijn getroffen: - het LHP voorziet een afzonderlijke behandeling voor starters. De startende ondernemer krijgt meer specifieke aandacht in de vorm van dienstverlening en begeleiding; - in de begroting IXb en het SC zijn criteria benoemd die beogen de tijdige indiening en juistheid van de aangifte te beïnvloeden. Ter ondersteuning daarvan is o.a. een landelijk thema "tijdige aangifte" benoemd; - adequate samenwerking met B/CA inzake VIA; - ondersteuning door kennisgroepen.
Eigenaar	Algemeen Directeur Landelijk kantoor Belastingregio's.
Actieplan	o.a. Plan van aanpak "tijdige aangifte" ten behoeve van thema LTO.

Omschrijving risico	**Achterstand invordering/afschrijven van dubieuze debiteuren (oninbaar lijden)**
Doelstelling(en)	Achterstand invordering en afschrijving dubieuze debiteuren op een aanvaardbaar laag niveau
Risicogebied	Omgeving
Kans	Waarschijnlijk (4)
Impact	Ernstig (4)
Risico beschrijving	De Belastingdienst is er op gericht om achterstanden in de invordering tegen te aan door tijdig invorderingsmaatregelen te nemen alsmede om het uiteindelijk oninbaar geleden deel van de vorderingen tot een minimum te beperken. Een risicoverhogende factor is dat de achterstanden invordering en het afschrijven van dubieuze debiteuren oplopen als gevolg van de verstoorde economische omstandigheden.
Beheers maatregelen	De volgende maatregelen zijn door het Domein Invordering getroffen: - sturing en monitoring van de beginfase van de vervolging van vorderingen die ouder zijn dan 1 jaar; - sturing en monitoring van het achterstandsbedrag; - sturing en monitoring van de afschrijving van dubieuze debiteuren; - volgen van de top-10-schuldenaren van de regio's; - maandelijkse analyse op de voortgang door het Landelijk Analyse Team (adviesgroep van de Domeineigenaar); - minimaal éénmaal per jaar een bezoek van het Domein aan de regiobestuurders om het regionale inningsproces te bespreken. Indien het resultaat van het lopende het boekjaar achterblijft bij de verwachting wordt door de Domeineigenaar, in overleg met de uitvoerende regio's, extra maatregelen getroffen om alsnog de geprognotiseerde verwachting waar te maken.
Eigenaar	Algemeen Directeur Landelijk kantoor Belastingregio's.

00183

Versterken compliance map

Omschrijving risico	Acceleratie Horizontaal Toezicht
Doelstelling(en)	Tot 2014 wordt 35% van de MKB ondernemingen onder een horizontaal toezicht convenant gebracht
Risicogebied	Omgeving Processen
Kans	Waarschijnlijk (4)
Impact	Ernstig (4)
Risico beschrijving	*De volgende risico's worden onderkend:* - Fiscaal intermediairs maken onvoldoende gebruik van het instrument convenant - Ondernemers maken onvoldoende gebruik van de mogelijkheden van horizontaal toezicht. Als gevolg van onvoldoende deelname ontstaan productieverstoringen en verstoringen in de gewenste klantbehandeling.
Beheers maatregelen	Horizontaal Toezicht wordt programmatisch. Basis hiervoor is een risico-inventarisatie, die onderdeel is van het programmaplan. Dit betekent dat er specifieke bestuurlijke aandacht is voor de voorgang van het traject horizontaal toezicht en het beheersen van de genoemde risico's. De volgende maatregelen zijn getroffen: - klantenpanels, accountteams en relatiebeheerders; - voorlichting en communicatie (b.v. brochure voor ondernemers, intermediairdagen); - intensivering van de externe contacten en marketing van het product HT; - kennisnetwerk HT en best practices uitdragen.
Eigenaar	Algemeen Directeur Landelijk kantoor Belastingregio's
Actieplan	Programmaplan Horizontaal toezicht

2. Prestaties/klantperspectief

Omschrijving risico	Kwaliteit in nakomen afspraken met burgers en bedrijven
Doelstelling(en)	De Belastingdienst geeft terecht BTW-nummer en verleent terecht VAR verklaringen
Risicogebied	Omgeving Proces
Kans	Zeer waarschijnlijk (5)
Impact	Ernstig (4)
Risico beschrijving	De Belastingdienst heeft de verplichting om tijdig zijn afspraken jegens burgers en bedrijven na te komen. De gewenste snelheid kan negatieve gevolgen hebben voor de beheersing van de processen waardoor ten onrechte VAR verklaringen en BTW-nummers worden afgegeven. Dit kan gevolgen hebben voor het imago van de Belastingdienst.
Beheers maatregelen	De volgende maatregelen zijn getroffen: LTO Door middel van projectmatige aanpak van thema starters en ZZP en carrouselfraude zijn beide risico's in beeld en zijn passende beheersmaatregelen getroffen. Voor de VAR ligt momenteel een nota bij M0 met voorstellen op dit gebied. Voor de OB wordt momenteel geschreven aan een notitie die specifiek een capaciteitsclaim neerlegt ter reducering van het genoemde risico. Deze claim is mede gebaseerd op toezichtvoorschriften die geformuleerd zijn in een EU verordening.
Eigenaar	Algemeen Directeur Landelijk kantoor Belastingregio's

Omschrijving risico	Tijdigheid nakomen afspraken burgers en bedrijven
Doelstelling(en)	Afhandeling bezwaarschriften binnen AWB termijnen
Risicogebied	Proces Informatie en sturing
Kans	Zeer waarschijnlijk (5)
Impact	Ernstig (4)
Risico beschrijving	De Belastingdienst heeft de verplichting om tijdig zijn afspraken jegens burgers en bedrijven na te komen. Het risico bestaat dat termijnen niet worden gehaald door onvoldoende aandacht, piekbelastingen en verstoringen in het productieproces. Ondermeer kan dit gevolgen hebben voor het imago van de Belastingdienst en de compliance van belastingplichtigen.
Beheers maatregelen	De volgende maatregelen zijn getroffen: - bellen bij bezwaar; - centraliseren van het proces van bezwaarbehandeling; - inrichting automatisering GBV.
Eigenaar	Algemeen Directeur Landelijk kantoor Belastingregio's

00183

3. Interne organisatie

Omschrijving risico	Besturing toezicht
Doelstelling(en)	Uniform sturen, organiseren optreden naar buiten en verantwoorden.
Risicogebied	Informatie &sturing Omgeving Processen
Kans	Zeer waarschijnlijk (5)
Impact	Ernstig (4)
Risico beschrijving	Het risico bestaat dat onvoldoende sprake is van een uniforme aanpak in het toezicht waardoor er effecten ontstaan voor het compliance niveau. Onvoldoende uitvoeringscoördinatie waardoor capaciteit onevenwichtig wordt ingezet. Ontbrekende analyse van de uitvoering en de bereikte effecten leidt tot onvoldoende aanpassing van het landelijk handhavingsplan.
Beheers maatregelen	De volgende maatregelen zijn getroffen: - uniformering inrichting Belastingregio's; - landelijk handhavingsplan; - het gebruik van toezicht ondersteunende programma's en de onderliggende handreikingen bevordert een uniforme, vaktechnische verantwoorde en rechtsgelijke behandeling; - versterking control; - inrichten kwaliteitssysteem.
Eigenaar	Algemeen Directeur Landelijk kantoor Belastingregio's

Omschrijving risico	Informatiepositie (bestuurlijke informatie)
Doelstelling(en)	Zorgdragen voor een betrouwbare tussentijdse informatievoorziening en verantwoording inzake (niet financiële) prestaties. Het voorzien in de gewenste business intelligence.
Risicogebied	Sturing&Informatie
Kans	Waarschijnlijk (4)
Impact	Hevig (3)
Risico beschrijving	De volgende risico's worden onderkend: - bestaande bestuurlijke informatie biedt onvoldoende inzicht in de resultaten van veranderde toezichttaken; - door toegenomen complexiteit van processen neemt de betrouwbaarheid van de opgeleverde bestuurlijke informatie af; - voor nieuwe en veranderde taken voorzien de geautomatiseerde systemen onvoldoende in bestuurlijke informatie; - segmentering wordt niet ondersteund (bijvoorbeeld: invorderingsinformatie en onderscheid ZZP'ers); - AWB conform werken wordt niet ondersteund door BI uit productiesysteem; onvolledige vastlegging door de hoeveelheid verschillende BI systemen.
Beheers Maatregelen	Naast de maatregelen op concernniveau hebben de Belastingregio's de volgende maatregelen getroffen:

00183

	- gerealiseerd zijn extra-comptabele vastleggingen van "andere toezichtproducten" in BaTo. Hierin treedt echter een zeer grote afhankelijkheid op van de juistheid, tijdigheid en volledigheid waarmee de gegevens worden vastgelegd; - het door LTO uitbrengen van (ongevraagd) advies aan de werkgroep Informatiecontract en B/CA omtrent de te meten criteria en de meetbaarheid ervan; - het door LTO uitbrengen van (ongevraagd) advies aan B/CA omtrent de BI-tools.
Eigenaar	Algemeen Directeur Landelijk kantoor Belastingregio's

Omschrijving risico	**Informatiepositie (Intelligence)**
Doelstelling(en)	Maken van de juiste keuzes binnen het toezicht op de segmenten zowel landelijk als regionaal.
Risicogebied	Sturing&Informatie
Kans	Mogelijk (3)
Impact	Ernstig (4)
Risico beschrijving	Onvoldoende informatie om het toezicht in de actualiteit te kunnen uitvoeren als gevolg van onvoldoende eenduidig beschikbare informatie op centraal niveau (gegevenshuishouding B/CA) en onvoldoende inhoudelijke analyse van de beschikbare data op landelijk en regionaal niveau.
Beheers Maatregelen	De volgende maatregelen zijn getroffen: <u>LTO</u> - data voor toezicht/TIC; - initiatieven om te komen tot een dashboard effectmeting; - landelijk kennisnetwerk intelligence.
Eigenaar	Algemeen Directeur Landelijk kantoor Belastingregio's

00183

4. Leer- en groeiperspectief (ontwikkeling)

Omschrijving risico	Ontwikkeling van het toezicht
Doelstelling(en)	Ontwikkeling van een instrumentarium inclusief bestuurlijke informatie om effectgericht toezicht te kunnen uitvoeren conform lijnen van handhavingsregie.
Risicogebied	Processen Sturing & Informatie
Kans	Mogelijk (3)
Impact	Hevig (3)
Risico beschrijving	De volgende risico's worden onderkend: inzet van onjuiste toezichtactiviteiten (niet afgestemd op de *doelgroep/effect*); onvoldoende ontwikkeling van uitvoeringsbeleid; onvoldoende bestuurlijke informatie over de effecten van het toezicht; onvoldoende organisatorische inrichting van en sturing op effectmeting waardoor verkeerde keuzes worden gemaakt en suboptimalisatie ontstaat alsmede terugval op alleen output maatstaven.
Beheers maatregelen	De volgende maatregelen zijn getroffen: - opzet landelijk netwerken (o.a. effectmeting, starters, fiscale surveillance, HT); - professionaliseringsdagen, uitdragen van best practices en opleidingen; - initiatieven om te komen tot een dashboard effectmeting (in afwachting van een dergelijk instrument zullen de metingen, waarop de nulmeting voor IXb is gebaseerd, herhaald blijven worden).
Eigenaar	Algemeen Directeur Landelijk kantoor Belastingregio's

Omschrijving risico	Personeelsopbouw
Doelstelling(en)	Het vergroten van de mobiliteit van medewerkers. Het benutten van een deel van de vacatureruimte en de ruimte voor tijdelijke krachten voor het werven van jonge medewerkers. Het delen van kennis. Het werken aan een meer diverse Belastingdienst op alle niveaus.
Risicogebied	Sturing&Informatie
Kans	Zeer waarschijnlijk (5)
Impact	Ernstig (4)
Risico Beschrijving	Het risico bestaat dat: - de Belastingdienst onvoldoende inspeelt op demografische ontwikkelingen waardoor uitvoering van taken wordt bemoeilijkt. - medewerkers te eenzijdig zijn opgeleid c.q. te eenzijdige ervaring hebben waardoor taken niet goed kunnen worden uitgevoerd. - mobiliteit onvoldoende plaatsvindt waardoor capaciteit onevenwichtig wordt ingezet en doelstellingen niet worden gerealiseerd
Beheers Maatregelen	De volgende maatregelen zijn in dit kader op concernniveau genomen: - selectief extern werven waarbij geprofiteerd kan worden van de ruimte op de arbeidsmarkt als gevolg van de economische crisis;

	- met Regie op Personele bewegingen wordt de interne mobiliteit vergroot alsmede de interne werving. Daarnaast worden door de Belastingregio's de volgende maatregelen genomen: - opleidingen en opleidingsprogramma's worden afgestemd op de ontwikkelingen in de werkzaamheden; - intensiever gebruik van POP bij het flexibeler inzetten van medewerkers; - professionaliseren talentontwikkeling/loopbaanontwikkeling; - kennismanagement ontwikkelen.
Eigenaar	Algemeen Directeur Landelijk kantoor Belastingregio's

Omschrijving risico	**Formatie/Bezetting**
Doelstelling(en)	Budgetrealisatie binnen kaders; bezetting binnen de formatie
Risicogebied	Sturing & Informatie
Kans	Waarschijnlijk (4)
Impact	Ernstig (4)
Risico Beschrijving	Het financiële kader staat sterk onder druk door dat binnen de Belastingdienst op onderdelen sprake is van overbezetting. Ook de heroverwegingen op het terrein van belastingen, toeslagen en de bedrijfsvoering vormen op termijn een risico voor het financiële kader. Hoge loonsom door hoge gemiddelde leeftijd ook binnen de toegestane bezetting.
Beheers Maatregelen	Op concernniveau vindt monitoring plaats ten aanzien van de realisatie van de bezetting binnen de formatie. Daarnaast worden door de Belastingregio's de volgende maatregelen genomen: - herinrichting processen (lean); - actief mobiliteitsbeleid (intern en extern).
Eigenaar	Algemeen Directeur Landelijk kantoor Belastingregio's

00183

6. Middelen en Personeel

De budgetbrieven 2011, die voortvloeien uit de vastgestelde kadernota 2011, maken integraal onderdeel uit van dit stuurcontract. Verdeling van de doelstelling over de personele capaciteit vindt plaats conform formatieplan.

7. Ondertekening

Den Haag, ...december 2010.

Het MT van de Belastingdienst.....

10.1.d

drs. P.W.A. Veld
(directeur-generaal Belastingdienst)

Het MT van de Belastingregio's.....

10.1.d

drs.H.R. Blokpoel
(algemeen directeur Belastingregio's)

BIJLAGE 1:
overzicht prestatie-indicatoren belastingregio's

Prestatie indicatoren Regio's	Streefwaarde 2011
Alle segmenten	
Prestaties/klantperspectief	
• Aantallen onderzoeken toezicht buiten[12]	75.000-110.000
• Aantallen behandelde aangiften IH en Vpb [13]	450.000-650.000
• Achterstand invordering	2,5%-3,0%
Interne organisatie :	
Primair proces	
De tijdige erfaangiften leiden binnen drie maanden na datum binnenkomst tot een aanslag.	> 85%
Alle schenkingsaangiften leiden binnen zes maanden na datum binnenkomst tot een aanslag	98%-100%
Percentage directe tijdsbesteding (HAFIR-norm)	> 86%
Ondersteunend proces	
Jaarlijks twee gesprekken tussen manager en medewerker over inhoud en resultaat van het werk (beoordelingsgesprek en voortgangsgesprek)	95%-100%
Ziekteverzuim exclusief langer dan 1 jaar (verbaan norm)	≤ 5,0%
Meldingsfrequentie ziekteverzuim	1,5
Leer- en groeiperspectief (ontwikkeling)	
Formatie t.o.v. bezetting in geld	99%-100%
Formatie t.o.v. bezetting in aantallen	99%-100%

Dienstverlening	
Tijdige reactie op complexe vragen (Beltel)	
• Binnen 2 werkdagen na dag van ontvangst	85 – 90%
• Binnen 4 werkdagen na dag van ontvangst	90 – 100%
Versnellen van de processen	
• Afhandeling BTW- en loonheffingnummer binnen 5 werkdagen na dag van ontvangst	95 – 98%
• Verlenen VAR verklaring binnen 5 werkdagen na dag van ontvangst	90 – 100%
• Afgehandelde bezwaarschriften binnen AWB-termijn	95 –100%
Afgehandelde klachten binnen AWB-termijn	
• Percentage klachten dat AWB-conform wordt behandeld	95 –100%
• Percentage klachten dat binnen 6 weken na ontvangst wordt afgehandeld	> 85%
• Percentage klachten waarvan binnen 7 dagen na dag van ontvangst contact met de klager wordt opgenomen of er wordt binnen die termijn een brief verzonden met verzoek om contact	> 75%
• Klanttevredenheid balie	75 – 85%

[12] *Door middel van een aparte brief worden de regio's geïnformeerd omtrent de regio bijdrage op dit onderdeel.*

[13] *Door middel van een aparte brief worden de regio's geïnformeerd omtrent de regio bijdrage op dit onderdeel.*

00183

Particulieren	
Interne organisatie	
• Afgedane steekproefposten belastingjaar 2010 vóór 31-12-2011	>80%
• Afgedane steekproefposten belastingjaar 2009 vóór 1-09-2011	100%
• Voorraad bezwaarschriften ouder dan 6 maanden ten opzichte van de jaarproductie behandelde bezwaarschriften 2010	< 1%
• Kwaliteitsscore Belastingregio's (index)	106-110
• Percentage dossiers kantoortoets IH-niet winst van voldoende kwaliteit (FIX) per regio	>75%

MKB	
Versterken compliance map	
• Aantal MKB-ondernemingen onder een horizontaal toezicht convenant[14]	15.000-30.000
Terugbrengen nalevingstekort	
• Aanpak Intracommunautaire BTW-fraude: uitvoering geven aan de door de Staatssecretaris aan de Tweede Kamer toegezegde maatregelen en in te zetten capaciteit (6 / 8 fte per regio[15])	100%
Interne organisatie	
• Afgedane boekenonderzoeken steekproef ondernemingen 1-11-2011	100%
• Percentage contacten met starters: startersbezoeken en klantgesprekken (ten opzichte van het totaal aantal starters)	15% - 25%
• Voorraad bezwaarschriften ouder dan 6 maanden ten opzichte van de jaarproductie behandelde bezwaarschriften 2010.	< 5%
• Beoordeling INN posten uit NNO-box door regio's binnen 2 maanden na ontvangst.	95-98%
• Kwaliteitsscore Belastingregio's (index)	106-110
• Percentage dossiers kantoortoets IH winst van voldoende kwaliteit per regio	>75%
• Percentage dossiers kantoortoets Vpb van voldoende kwaliteit per regio	>75%
Leer- en groeiperspectief	
• Aantal overleggen per jaar met intermediairpanel per regio	2

[14] *Door middel van een aparte brief worden de regio's geïnformeerd omtrent de regio bijdrage op dit onderdeel.*

[15] *Aantal regio's 6 FTE en een aantal 8 FTE's*

00183

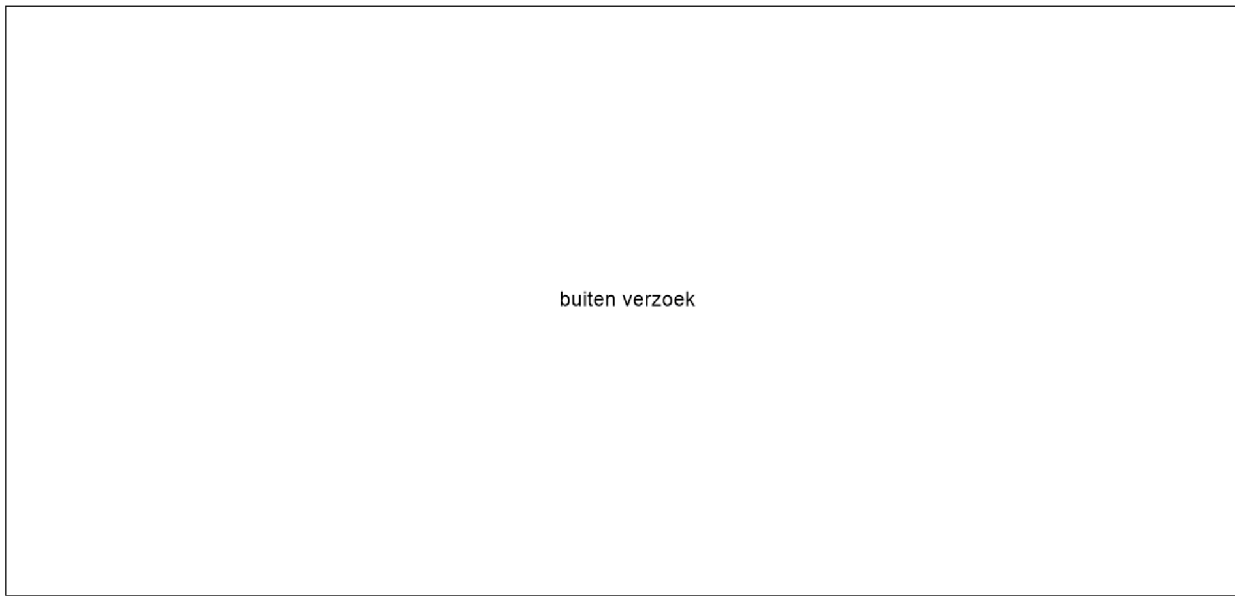
	MGO / ZGO	MGO	ZGO
	Compliance:		
	Versterken compliance map		
•	Klant in beeld*	80%-90%	90%-100%
•	Organisaties waarbij de Belastingdienst de mogelijkheden tot horizontalisering heeft beoordeeld *	35%-45%	70%-80%
•	Organisaties waarbij de Belastingdienst zicht heeft op de kwaliteit van de opzet en bestaan van de fiscale beheersing*	20%-25%	40%-50%
•	Organisaties waarbij de Belastingdienst zicht heeft op de kwaliteit van de werking van de fiscale beheersing*	10%-15%	20%-30%
	** als percentage van het aantal organisaties in dit segment*		
	Thema's:		
•	gemeenten (in percentage van het pakket):		
	- zicht op mogelijkheden horizontalisering	>50%	nvt
	- in gesprek over horizontalisering	>65%	nvt
•	woningcorporaties:		
	- inzicht in de aanvaardbaarheid van de aangiften 2006 en 2008	95%	95%
	- geselecteerde risicovolle transacties in behandeling genomen	90%	90%
	- HT traject gestart op verzoek van woco's onder het specifiek interm. convenant	75%	75%
•	Grote bouwprojecten:		
	Aantal aangewezen grote projecten waar horizontalisering en fiscale beheersing in het toezicht centraal staan	8 (totaal IKB)	8 (totaal IKB)
	Interne organisatie:		
•	Voorraad nog te behandelen aangiften:		
	- voorraad belastingjaar t-3	1-3%	1-3%
	- voorraad belastingjaar t-2	15-17%	15-17%
•	Betrouwbaarheid relevante informatie in ATK+ wordt twee keer in 2011 beoordeeld: - 30 april 2011 - 31 augustus 2011	95%	95%
•	Werken volgens de leidraad Horizontaal Toezicht binnen de Individuele Klantbehandeling versie 1.0 inzake horizontalisering van het toezicht IKB	90%-100%	90%-100%
•	Percentage dossiers kantoortoets IH van voldoende kwaliteit per regio	>75%	>75%
•	Percentage dossiers kantoortoets Vpb van voldoende kwaliteit per regio	>75%	>75%
	Leer- en groeiperspectief (ontwikkeling):		
•	Actuele behandelplannen met strategische paragraaf geaccordeerd door management	75%-85%	90%-100%
•	Control Self Assessment, nulmeting (alleen ZGO)	nvt	100%



Belastingdienst

Douane

buiten verzoek


buiten verzoek

buiten verzoek

buiten verzoek

buiten verzoek

buiten verzoek

buiten verzoek

buiten verzoek

buiten verzoek

buiten verzoek

buiten verzoek

buiten verzoek

buiten verzoek

buiten verzoek

buiten verzoek

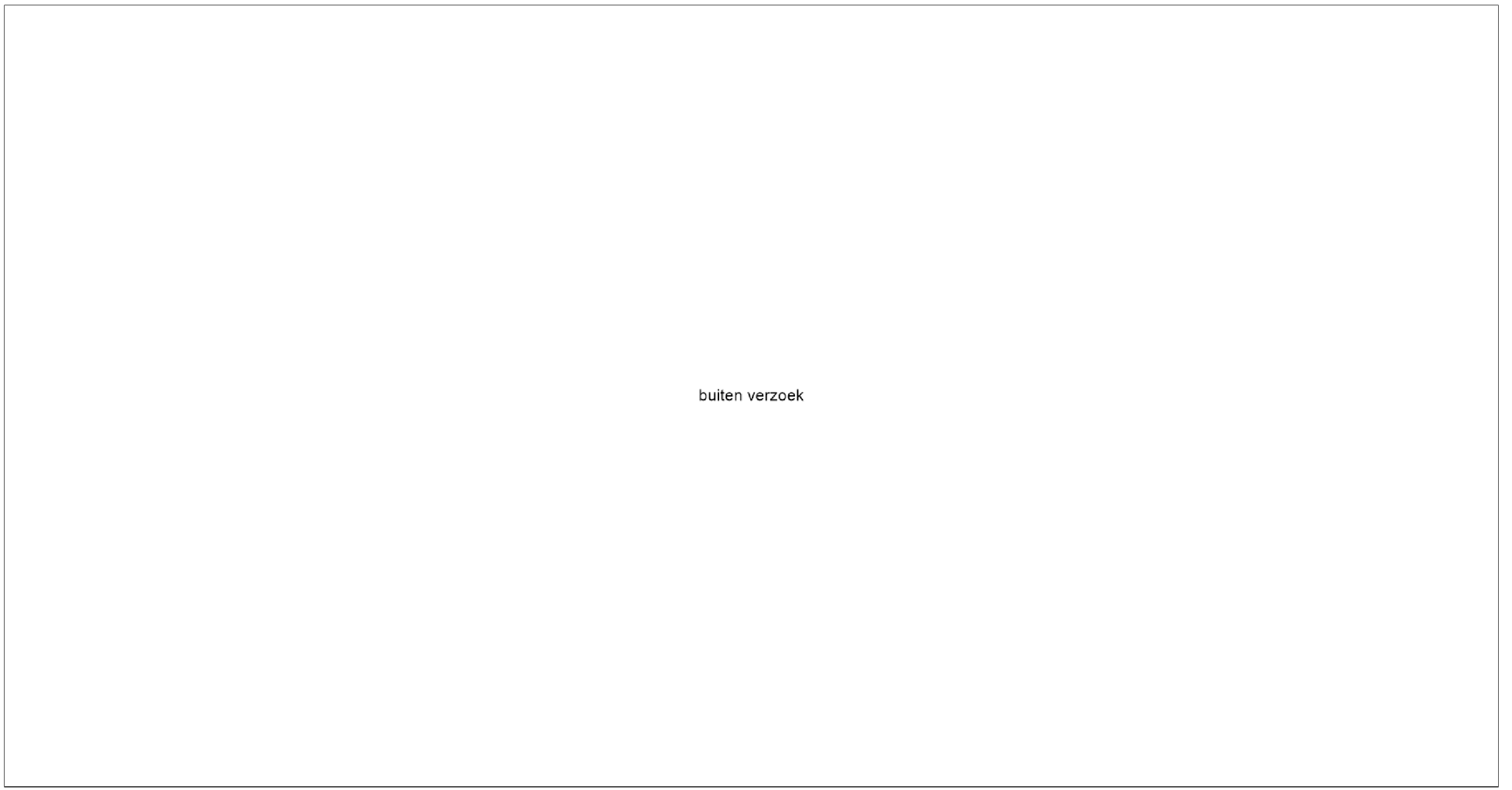
buiten verzoek

buiten verzoek

buiten verzoek

buiten verzoek

buiten verzoek


buiten verzoek

buiten verzoek

buiten verzoek



Belastingdienst

Toeslagen

1. Inleiding

Algemeen

Onze missie is om toeslagen juist, tijdig en rechtmatig toe te kennen en uit te betalen op een transparante en efficiënte manier en met minimale inspanning van de burger.
Op basis van deze missie hebben we onze strategie tot en met 2015 uitgestippeld. In dit stuurcontract vertalen wij de strategische doelen naar concrete acties voor 2011 langs de lijn van de drie kernwaarden uit onze missie:

- Rechtmatig toekennen van Toeslagen
- Klantgerichte dienstverlening
- Transparant en efficiënt werken

Politieke veranderingen en aangekondigde bezuinigingen stellen andere eisen aan onze organisatie. Wij moeten een proactieve en flexibele organisatie worden.

- "Wendbaarheid" is daarom onze vierde kernwaarde.

Doelstellingen 2011: regulier en speerpunten

In 2011 richten we de aandacht allereerst op onze reguliere werkzaamheden die in het teken staan van het waarborgen van de continuiteit. Deze beschrijven we in hoofdstuk 2.
De doelstellingen van het implementatieproces NTS vinden hun plaats in hoofdstuk 3.

Daarnaast willen we onze strategische, meer lange termijn doelen realiseren. Het werkterrein van Toeslagen is groot en niet alles kan tegelijk ontwikkeld worden. Daarom hebben we voor 2011 in hoofdstuk 4 een aantal speerpunten benoemd binnen de kerngebieden.

00183

2. Reguliere werkzaamheden

In dit hoofdstuk beschrijven we, binnen de kaders die belastingdienstbreed worden gesteld, de doelen die wij nastreven.

A. Rechtmatig toekennen van Toeslagen

- Uitvoeren toezicht

Wij voeren toezicht uit conform het in februari aan Dgbel aangeboden toezichtbeleidsplan. Wij streven ernaar binnen de kaders van de voor dit jaar geldende rechtmatigheidtoleranties te komen. Wij blijven minstens op of onder het niveau van 2010.

- Afronden DT 2009 en 2010
  Het DT-proces valt in drie fases te onderscheiden. Het massale deel (eerste fase), de tweede fase waarin de massale toezichtacties worden uitgevoerd en de laatste derde fase waarin aanvragen individueel beoordeeld worden.
  - Eerste fase (massale deel)
    - DT 2010 afgerond in oktober 2011.
  - Tweede fase (massale toezichtacties)
    - DT 2009 Huurzorg is afgerond in juni 2011.
    - DT 2009 KOT is afgerond in december 2011.
    - DT 2009 KGB is afgerond in juni 2011.
  - Derde fase
    - Wij rapporteren over omvang van en voortgang binnen deze populatie.

- Wij leveren onze bijdrage aan wetsvoorstellen en uitvoeringstoetsen.

B. Dienstverlening

- Frontoffice/backofficeberichten (Frobo's)
  Wij bellen naar aanleiding van frobo´s 85 - 90% van de klanten binnen 2 werkdagen en 90 - 100% binnen 4 werkdagen terug.

- Klachten: instroom
  Het aantal klachten is lager dan het aantal klachten dat we in 2010 ontvingen.

- Klachten: doorlooptijden
  - Wij handelen 95% van de klachten binnen de AWB termijn af.
  - Wij handelen 85% van de klachten binnen 6 weken af.
  - Wij bellen 95% van de burgers die een klacht indienen op, waarvan 75% binnen 7 werkdagen.

C. Bedrijfsvoering

- Doorlooptijden
  Behandeling aanvragen en mutaties:
  - Huur 93 - 95% binnen 8 weken
  - Zorg 98 - 100% binnen 8 weken
  - KOT 92 - 94% binnen 8 weken
  - KGB 94 - 96% binnen 8 weken

  Afgifte duplicaten 99% binnen 3 weken
  Behandeling bezwaren 95% - 100% binnen de AWB termijn.

- Instroom
  Het bezwaar percentage over het toeslagjaar 2010 is gelijk aan of lager dan het percentage over het jaar 2009.

- Personeel
  Wij streven naar een ziekteverzuimpercentage dat duidelijk lager is dan het percentage 2010.
  De meldingenfrequentie ziekteverzuim is maximaal 1,6 –1,8.
  Het aantal afgeronde beoordelingsgesprekken is 95%.
  De SAP vulling bedraagt op de tweede werkdag na afsluiting van de week 85% en na 5 werkdagen 95%.
  Opleidingen: 6% van de capaciteit wordt gereserveerd voor opleidingen, exclusief de opleiding bedoeld voor NTS.

- ARGI
  In 2011 zijn en blijven wij ARGI-gecertificeerd voor bestaan, opzet en werking.

- Budget
  Wij blijven binnen de bij kadernota vastgestelde financiële kaders.

00183

3. Effect implementatie NTS

Wij gaan er bij het ondertekenen van het stuurcontract 2011 van uit dat NTS in 2011 geïmplementeerd wordt.

Ons doel is dat de invoering niet leidt tot een negatief effect voor de burger en dat we onze reguliere doelen, zoals het beperkt houden van het aantal klachten en bezwaarschriften en het behalen van AWB- termijnen op 2010 niveau handhaven.
De implementatie inclusief periodes van schaduwdraaien en testen zal immers veel van de organisatie vergen en kan tot gevolg hebben dat niet alleen verbeteracties maar ook reguliere processen uitgesteld of verschoven moeten worden.

Een deel van de functionaliteit zal pas later in 2011 en 2012 beschikbaar komen. Dat betekent dat we extra menscapaciteit in moeten zetten om de continuïteit te borgen. De totale bemensing van Toeslagen wordt opnieuw vastgesteld zodra de effecten van NTS en extra werkstromen overzienbaar zijn.

In 2011 en latere jaren voorzien we een toename van nieuwe wetgeving waarvoor forse investeringen in ontwerp en ontwikkelcapaciteit noodzakelijk zijn.

4. Speerpunten

Wij zullen in 2011 ook werken aan de realisatie van onze strategische, meer lange termijn doelen. Het werkterrein van Toeslagen is groot en niet alles kan tegelijk ontwikkeld worden. Daarom hebben we voor 2011 een aantal speerpunten benoemd binnen de kerngebieden. De in 2011 bereikte (positieve) effecten vertalen we door naar de reguliere prestatie-indicatoren in volgende stuurcontracten. In de reguliere rapportages doen we daarom verslag over de voortgang binnen de speerpunten.

A. Rechtmatigheid

Toeslagen staat opgesteld om juist, tijdig en rechtmatig toeslagen aan de burger toe te kennen en uit te betalen. Omdat de toeslagen maandelijks in de vorm van een voorschot worden uitbetaald, is het van groot belang dat Toeslagen over actuele en juiste gegevens beschikt om te bereiken dat elke maand wordt uitbetaald waar de burger recht op heeft. Rechtmatigheid rust op de pijlers toezicht en compliance.

Doel: *Wij werken in de actualiteit op basis van betrouwbare informatie over grondslagen. Wij willen een substantieel groter deel van onze toezichtacties op het toeslagjaar 2011 (inclusief het voorkomen van misbruik en oneigenlijk gebruik) in 2011 uitvoeren.*

toelichting

Wanneer wij eerder beschikken over betrouwbare grondslaginformatie kunnen we het toezicht naar voren halen en de burger helpen zijn compliance te vergroten.
Wij moeten daarom ketenbreed inzetten op een verhoging van de kwaliteit, kwantiteit en beschikbaarheid van de informatiestroom uit basisadministraties en andere derden-administraties.

acties

Samen met onze ketenpartners

- concretiseren we de doelstelling "substantieel deel" in het eerste kwartaal 2011;
- brengen we in kaart voor welke (deel)populaties of grondslagen het reguliere toezicht te kort zal blijven schieten, brengen alternatieven in kaart en zetten waar mogelijk vervolgstappen;
- onderzoeken we welke toezichtstromen onder welke voorwaarden in de actualiteit kunnen worden gebracht en richten toezichtacties in die in de voorschotsystemen worden uitgevoerd;
- initiëren we het ontwerp van een business case "effectief toezicht in de actualiteit" en definiëren vervolgstappen;
- onderzoeken we hoe we het aantal terugvorderingen kunnen terugdringen door toezicht en communicatie meer met elkaar te verbinden.

00183

effect
De burger heeft eerder zekerheid over de hoogte van zijn toeslag en de bijzondere invorderingswerkzaamheden nemen af.
We krijgen een doorlopende jaarplanning, lagere inhuurkosten door minder werk, eerdere afronding van de tweede fase van het DT-proces en een lagere continue bezetting door eliminatie van de pieken. Verschuiving van de bezwaren van DT naar VT-fase met grotere spreiding.

B. Klantgerichte dienstverlening

Toeslagen is er voor de burger en de burger verlangt van ons een goede en doelgerichte service. Dit betekent dat we er niet alleen voor moeten zorgen dat de burger op tijd het bedrag krijgt uitbetaald waar hij recht op heeft, maar ook dat we zorgen voor laagdrempelig contact en hulp aanbieden bij vragen en problemen op de voor de burger meest logische plaats. Door een kanaal van eigen keuze aan te bieden bevorderen we een laagdrempelig contact en realiseren we onze kernwaarde klantgerichte dienstverlening.

Doel *We gaan bewust en gericht gebruik maken van kanaalsturing*

toelichting
Een deel van de toeslaggerechtigden gebruikt geen internet, telefoon of balie maar het bewerkelijke middel post om ons van een verandering op de hoogte te stellen. De behandeling van fysieke berichten is inefficiënt, foutgevoelig, duur en werkt voor de burger ook vertragend.

De website wordt in 2011 vernieuwd en biedt de mogelijkheid om de burger beter en gerichter te informeren zodat hij minder vaak een beroep doet op andere dienstverleningskanalen.
Een substantieel deel van onze bezwaren behandelen we met een klein aantal uitlegbrieven.

acties
- In 2011 willen we op drie – in het eerste kwartaal vast te stellen - onderdelen uit de ongestructureerde berichtenstroom de burger naar een voor hem en ons efficiënter kanaal sturen.
- In 2011 willen we het aantal bezwaren terugdringen door de tekst op de beschikkingen te verduidelijken en de burger gebruik te laten maken van internet.

effect
Bij de inrichting van deze acties meten we of de instroom afneemt en de verwerking efficiënter verloopt. In de rapportage op het stuurcontract doen we verslag van de ingezette acties en de gemeten effecten die zich, deels in volgende jaren, zullen voordoen.

C. Transparant en efficiënt werken

Toeslagen streeft naar een efficiëntie en effectieve inzet van middelen, met maximale transparantie voor de klant: de burger, de politiek en de departementen.

Doel 1 *Wij werken aan voortdurende verbetering van onze processen*

toelichting
Door onze processen te evalueren en daar waar nodig beter in te richten, zullen deze processen vlotter, stabieler en effectiever verlopen en beter op elkaar zijn afgestemd. Dat geldt zowel voor de ketenbrede processen als de processen binnen het kantoor Toeslagen. We creëren meerwaarde voor onze opdrachtgevers als we de klant (burger, politiek, beleidsdepartementen) werkelijk centraal stellen in alle aspecten van onze organisatie.

acties
- Bij het (her)ontwerp van onze (keten)processen maken we altijd een businesscase waarbij waardemanagement het leidende principe voor verandering is;
- Wij voeren (keten)audits uit op onze processen, en implementeren verbetervoorstellen;
- Wij geven het invorderingsproces en de rol van de regio's

00183

daarin in 2011 extra aandacht;
- Wij gaan 5 tot 10 quick wins die in de medewerkersbijeenkomsten zijn benoemd implementeren.

effect
De kwaliteit van de primaire processen stijgt, we hebben minder uitval en damages. Het aantal klachten en bezwaren daalt en de kosten van flexibel personeel dalen.

Doel 2 *De medewerkerinzet en medewerkertevredenheid stijgt*

toelichting
Het ziekteverzuim van Toeslagen ligt boven de norm en moet omlaag. Wij voeren een tweesporenbeleid: verhoging van de aandacht voor en sturing op het ziekteverzuim en vergroting van de medewerkers betrokkenheid en tevredenheid.

acties
- Wij voeren een medewerkers betrokkenheid onderzoek uit en ontwikkelen een plan van aanpak om de medewerkers betrokkenheid en tevredenheid te vergroten;
- Wij ontwikkelen een set van maatregelen om de door ziekte verzuimende medewerkers zo snel mogelijk weer aan het werk te krijgen. M1 heeft samen met M2 een actieve rol in dit proces;
- Wij onderzoeken of en onder welke voorwaarden plaats onafhankelijk werken mogelijk en effectief is;
- Wij stellen uiterlijk eind januari een opleidingsplan op voor medewerkers en management en zorgen voor adequate uitvoering.

effect
Het effect van dit traject moet zijn dat de medewerkertevredenheid stijgt en zowel het ziekteverzuim als de meldingsfrequentie daalt. De productie van kantoor stijgt.

00183

D. Wendbaarheid

De aangekondigde bezuinigingen en politieke veranderingen eisen van ons dat wij ons snel aanpassen, pro-actief meedenken en maatwerk kunnen uitvoeren. Wij nemen en hebben het initiatief binnen de keten en benutten de kennis en ervaring van onze (keten)partners optimaal.

Doel *Wij informeren en committeren onze ketenpartners aan onze strategie.*

toelichting

Toeslagen is binnen de belastingdienst een relatief nieuw onderdeel. Onze wettelijk voorgeschreven uitgangspunten en strategie (bijvoorbeeld op het gebied van behandelen aanvragen, toezicht of het belang van inkomens) zijn niet op alle niveaus binnen de organisatie even goed bekend. Die onbekendheid leidt tot negatieve beeldvorming waardoor we het initiatief kunnen kwijtraken of een niet-optimaal werkproces moeten invoeren. Door de regie te nemen bij de uitvoering van onze wet- en regelgeving borgen we ook in een veranderende omgeving de realisatie van onze missie.

acties

- Wij zorgen voor een open en directe communicatielijn met zowel onze ketenpartners, belastingdienstonderdelen als beleidsdepartementen;
- Wij realiseren dit door overleg op zowel strategisch, tactisch en operationeel niveau in zowel productie- als voortbrengingsketen;
- Wij sluiten dienstverleningsovereenkomsten af met onze ketenpartners.

effect

Minder verstoring van onze productieketen en beheersing van het invoeringsproces.

00183

Doel *Wij werken aan ons innoverend vermogen*

toelichting
Wij hebben laten zien dat we kunnen innoveren en verbeteren, maar "pas als het moet". Om echt tegemoet te kunnen komen aan de eisen die de toekomst stelt moet innoveren en verbeteren een way of life worden.

acties
- Wij brengen samen met beleidsdepartementen en DGBEL strategische bewegingen in kaart en bereiden ons voor op uitvoering.
- Wij bewerkstelligen Bottum up (initiatieven vanuit de units) en top down (gerichte herinrichtingsopdrachten) verbetering en innovatie;
- Wij gebruiken het principe van businesscases en waardemanagement in ontwerpprocessen en prioritering;
- Wij zorgen zowel kwalitatief als kwantitatief voor voldoende goede mensen die een actieve rol spelen in dit innovatieproces.

effect
Beter uitvoerbare wetgeving, versneld ontwerpproces, verkorting van het traject ontwerp/uitvoering.

E. Ontwikkeling (IM-)organisatie

Ook in 2011 zal de onafhankelijke programmastructuur van NTS grote gevolgen hebben voor IM-toeslagen. Zolang de tweedeling in aansturing - huidige systemen onder IV-structuur, NTS onder programma structuur- bestaat zal het voor IM-toeslagen niet mogelijk zijn de gehele transformatie eenduidig af te ronden. Voor de huidige systemen is het motto: bewaren en bewaken van de continuïteit. Dit heeft zijn weerslag op de IM-inrichting.

IM-Toeslagen draagt in 2011 bij aan de continuïteit door middel van de doelstellingen: bestuurbaar, betrouwbaar en betaalbaar.

Doel 1 *Wij vergroten de bestuurbaarheid*

toelichting
IM-toeslagen is onderdeel van de business. Dit is gebaseerd op het principe dat de business in de lead is. Waar in 2010 de nadruk van de transformatie intern IV gericht was ligt in 2011 de nadruk op afronding van de verankering binnen (domein-) toeslagen.
acties
- Wij leveren aan het eind van het tweede kwartaal een productenboek IM-toeslagen op;
- Wij voorzien aan het eind van 2011 de producten, waar mogelijk, van normtijden;
- Wij stellen voor opdrachten startende vanaf januari 2011 een businesscase opvoorzien van een Business Owner uit het MT-toeslagen, conform de standaard richtlijnen uit de IV-keten;
- Wij werken vanaf de eerste nieuwe IT-release die in 2011 start conform de VTA methode.

Doel 2 *Wij verhogen de betrouwbaarheid*

toelichting
IM-Toeslagen neemt zijn verantwoordelijkheid in de IV-keten om de betrouwbaarheid te verhogen.

acties
- We meten de betrouwbaarheid door vastgestelde IV-KPI's: Tijdigheid Ontwerproducten, Kwaliteit Ontwerpproducten en Bedrijfsonderdeelportfolio als basis voor projecten. Rapportage hierover zal gebeuren conform de vastgestelde IV-rapportage lijn middels het daar gebruikte dashboard.

Doel 3 *Wij werken aan de betaalbaarheid*

toelichting
IM-toeslagen heeft zich gecommitteerd aan de algemene IV-keten efficiency doelstelling van 30% in de periode 2010, 2011, 2012.

acties
- Aan het einde van 2011 zal 23% van de totale efficiency doelstelling gerealiseerd zijn.

5. Risicoparagraaf

In 2010 heeft Toeslagen een volgende stap gemaakt in haar risicomanagementproces. In vervolg op de risico-inventarisatie en –analyse is nu de risicobeheersing als een jaaroverstijgend continue-proces ingericht.

Dit betekent dat het bestaande risicoprofiel op basis van het stuurcontract 2010 grotendeels is te linken aan de inhoud van het stuurcontract 2011.

Hieronder volgen, samenvattend, de majeure risico's die in 2011 vragen om nadrukkelijke beheersing. In de bijlage van dit stuurcontract is de hieraan gerelateerde risicotabel opgenomen.

De samenvattende risicogebieden:

- De ***NTS-risico's*** rondom de continuïteit en kwaliteit (rechtmatigheid) van het huidige en het toekomstige uitvoeringsproces.

  Door de naar 2011 uitgestelde implementatie van NTS neemt de zwaarte van de gerelateerde risico's toe. Met name de aanpasbaarheid/onderhoudbaarheid van spoor 1 en 2 op nieuwe wetgeving baart zorgen.

- Het niet aansluiten van de ***managementvaardigheden*** op de nieuwe uitdagingen.

  Dit risico is gerelateerd aan de huidige fase waarin de organisatie toeslagen zich bevindt. De continue veranderingen en uitdagingen die voorliggen vragen om management- en uitvoeringsbenadering die gebaseerd moet zijn op met name procesbeheersing, flexibiliteit en wendbaarheid.

- Onvoldoende en onduidelijke taken/bevoegdheden binnen de ***sturing domein- en ketenorganisatie***.

  Deze risico's raken niet alleen de bedrijfsvoering maar ook de regierol die de Keten Toeslagen nodig heeft om de nieuwe kernwaarde "Wendbaarheid" in te vullen.

6. Middelen

De budgetbrieven 2011, die voortvloeien uit de vastgestelde kadernota 2011, maken integraal onderdeel uit van dit stuurcontract.

7. Ondertekening

Den Haag, ... 19 november 2010.

Het MT van de Belastingdienst,

10.1.d

.....

drs. P.W.A. Veld
(directeur-generaal Belastingdienst)

Het MT van Toeslagen

10.1.d

10.1.d

.....

10.1.d

(voorzitter)

00183

BIJLAGE 1: Overzicht prestatie-indicatoren

Prestatie-indicator	Streefwaarde 2011
De resultaten over 2011 zijn minimaal op het niveau van 2010	
Rechtmatig toekennen van Toeslagen	
Het uitvoeren van toezicht conform het toezichtbeleidsplan	Binnen de kaders van het toezicht-beleidsplan 2011
DT 2009 Huur/Zorg afgerond in	Juni 2011
DT 2009 KOT afgerond in DT 2009 KGB afgerond in	December 2011 Juni 2011
DT 2010, massaal afgerond in	Oktober 2011
Dienstverlening	
Tijdige reactie op frontoffice-backoffice berichten ▪ Binnen 2 werkdagen na dag van ontvangst ▪ Binnen 4 werkdagen na dag van ontvangst	 85 – 90% 90 - 100%
Afgehandelde klachten binnen AWB-termijn ▪ Percentage klanten dat AWB-conform wordt behandeld ▪ Percentage klachten dat binnen 6 weken na ontvangst wordt afgehandeld ▪ Percentage klachten waarvan binnen 7 dagen na dag van ontvangst contact met de klager wordt opgenomen	 95 – 100% > 85% > 75%
▪ Instroom klachten als percentage van 2010	≤ 100%
Bedrijfsvoering	
Afgehandelde bezwaarschriften binnen AWB-termijn	95 – 98%
Instroom bezwaren in 2011 als percentage van instroom 2010	≤ 100%
Doorlooptijd aanvragen binnen 8 weken ▪ Huur ▪ Zorg ▪ Kot ▪ KGB ▪ Verwerking duplicaten binnen 3 weken ▪ Ziekteverzuim ▪ Meldingenfrequentie ▪ Aantal afgeronde beoordelingsgesprekken ▪ Sap vulling op 2–e werkdag ▪ Opleidingen	 93 – 95% 98 – 100% 92 – 94% 94 – 96% 99% n.v.s 1,6 –1,8 95% 85% 6% excl. NTS

BIJLAGE 2: Risicoanalyse

Doelstelling	Risicogebied	Risicobeschrijving	Bestaande beheersmaatregelen	Kans	Impact	Kxl	Eigenaar	Actieplan	Opmerkingen
Toeslagen staat opgesteld om juist, tijdig en rechtmatig toeslagen aan de burger toe te kennen en uit te betalen.	Proces	De voortdurende ontwikkeling en uitblijvende implementatie van NTS heeft negatieve gevolgen voor inrichting, onderhoud en productie van spoor 1 en 2. Ook bestaat de kans dat spoor 1 en 2 onvoldoende is voorbereid op toekomstige grotere aanpassingen in wet/regelgeving.	Er zijn 2 dedicated coördinatoren aangesteld voor de uitvoering van massaal administratief toezicht en overig toezicht. De in 2009 opgezette cijfermatige voortgangsbewaking op toezicht wordt verder verbeterd. Er is verbijzonderde aandacht voor een gedegen fall back scenario in geval van "het niet kunnen MAC-en" in spoor 3. Hierbij is ook aandacht voor de benodigde aanpassingen voor o.a. wet- en regelgeving. Opschalen productiecapaciteit in Rijswijk. Duidelijk communiceren over de (on)mogelijkheden. Eventueel de productie van spoor 1+2 temporiseren en/of de implementatie van spoor 3 temporiseren.	5	5	25			

Doelstelling	Risicogebied	Risicobeschrijving	Bestaande beheersmaatregelen	Kans	Impact	Kxl	Eigenaar	Actieplan	Opmerkingen
De burger ontvangt op tijd de juiste producten, diensten en bedragen van B/Toeslagen.	Proces	Er bestaan (significante) verschillen tussen de toeslagberekeningen, -beschikkingen, layout en/of betalingen spoor 1 / 2 en spoor 3. De verschillen ontstaan oa door verschil in functionaliteit, berekeningsmodule kwaliteit contra-informatie, fouten gemaakt in het handmatige proces, foutieve werking nieuw systeem en/of onjuiste/onvolledige conversie grondslaggegevens. Door deze verschillen mist de klant de aansluiting tussen vorige en nieuwe beschikking / snapt het niet / is in verwarring.	Beheerst implementeren. Uitgebreide testen van de aanpak "Beheerst implementeren". Met klant communiceren over verklaring van de verschillen. Bestaande maatregelen binnen Toezicht om kwaliteit contra-informatie te verhogen. Opstellen werkinstructies voor het behandelen van verschillen tijdens "Beheerst implementeren". NTS wordt uitvoerig getest door het programma. Conversie kent veel controles op volledige/juiste conversie van gegevens. Communiceren met klant over producten nieuw systeem. (vooraf of door bijlage bij 1e NTS-beschikking) Programma Toeslagen en Beheerst Implementeren hebben aandacht voor risicobeheersing. Domein Toeslagen vraagt in Regieteam via memo's frequent aandacht voor de actuele situatie. Extra aandacht voor de werkinstructies Uitworpbehandeling	5	4	20			

Doelstelling	Risicogebied	Risicobeschrijving	Bestaande beheersmaatregelen	Kans	Impact	Kxl	Eigenaar	Actieplan	Opmerkingen
De burger ontvangt op tijd de juiste producten, diensten en bedragen van B/Toeslagen.	Proces	Fundamentele NTS-componenten werken niet (goed) zoals bijvoorbeeld het burgerportal en het koppelvlak met de betaalsystemen. De reden hiervan kan zowel in de technische werking van component(en) alswel in foutief beheer liggen. Ook overbelasting kan een oorzaak zijn. Door deze verstoringen kan de burger geen aanvragen/wijzigingen aanbieden, of ontvangt zijn toeslaggelden niet.	NTS wordt uitvoerig getest door het programma. Inrichting onderhoud-/beheerorganisatie NTS Goede forecast van de belasting. (capacity management) Om overbelasting bij de start te voorkomen wordt NTS gefaseerd geïntroduceerd bij de burger. Het proces Spoedbetalingen voorbereiden op een toename van het aantal te behandelen posten.	4	5	20			

Doelstelling	Risicogebied	Risicobeschrijving	Bestaande beheersmaatregelen	Kans	Impact	Kxl	Eigenaar	Actieplan	Opmerkingen
De burger ontvangt op tijd de juiste producten, diensten en bedragen van B/Toeslagen.	Proces	Er zijn zoveel kleine damages dat de aanpassingen niet meer tijdig kunnen worden doorgevoerd. Hierdoor ontvangt de burger niet meer tijdig de verwachte beschikkingen, en/of de beschikkingen zijn niet juist. Oorzaken hiervan zijn dat de IV-keten verstopt raakt / de vraag niet meer aan kan, en/of de productie niet goed kan worden bestuurd, en/of door performanceproblemen welke de uitvoering herstelacties (ver)hinderen, en/of omdat de productie- en/of oplosketen onvoldoende bemenst is(kwantiteit en/of kwaliteit)	NTS wordt uitvoerig getest door het programma. Testtraject van programma wordt afgerond met duidelijke en complete lijst known errors, incl. gevolgen voor productie. Inrichting onderhoud-/beheerorganisatie NTS. Goede forecast van de belasting. (capacity management) Opleiden medewerkers in verschillende rollen. Alert zijn op mogelijke verstoringen in het IV-proces door herinrichting van de IV-keten.	5	5	25			

Doelstelling	Risicogebied	Risicobeschrijving	Bestaande beheersmaatregelen	Kans	Impact	Kxl	Eigenaar	Actieplan	Opmerkingen
De burger ontvangt op tijd de juiste producten, diensten en bedragen van B/Toeslagen.	Proces	Nog in NTS te ontwikkelen essentiele vervolgfunctionaliteiten zijn niet tijdig beschikbaar. (denk aan MAC'en, Definitief afwikkelen, Huuraanpassing, wetswijzigingen). Hierdoor krijgt de burger krijgt niet (tijdig) de juiste gewijzigde beschikkingen en daaraan gerelateerde toeslagbedragen. Dit komt omdat de initiële implementatie van NTS te lang te veel (kwalitatieve) capaciteit vraagt, waardoor deze capaciteit niet (tijdig) beschikbaar is voor de vervolgontwikkeling(en).	Testtraject van programma wordt afgerond met duidelijke en complete lijst known errors, incl. gevolgen voor productie. Tijdige uitwerking van verwachte workload/doorlooptijd van vervolgontwikkelingen en daarvan de uiterlijke startdatum van ontwikkelingen afleiden. Nu reeds inzetten op behoud van cruciale kennis/kunde binnen programma NTS t.b.v. vervolgontwikkeling. Tijdige inrichting onderhoud-/beheerorganisatie NTS zodat ontwikkelorganisatie na initiële implementatie NTS kan overdragen voor vervolgontwikkeling.	5	5	25			

Doelstelling	Risicogebied	Risicobeschrijving	Bestaande beheersmaatregelen	Kans	Impact	Kxl	Eigenaar	Actieplan	Opmerkingen
Toeslagen staat opgesteld om juist, tijdig en rechtmatig toeslagen aan de burger toe te kennen en uit te betalen.	Informatie- en sturing	De huidige inrichtings- en beheersingsfilosofie vraagt om een meer pro-actieve benadering en resultaatgerichte sturing dan nu aanwezig is. Dit kan ertoe leiden dat de manager en/of medewerker niet tijdig en/of juist reageert of handelt op nieuwe uitdagingen zoals werken in de actualiteit, meer aandacht voor kwaliteit en nieuwe wetgeving. Een ander gevolg kan zijn dat organisatiedoelstellingen niet, niet tijdig of niet juist worden gerealiseerd. De oorzaak is dat het huidige management mogelijk onvoldoende is toegerust op de gevraagde vaardigheden.	Strategie-sessies helpen te focussen op de toekomst. Alle M2-ers hebben een cursus 'Besturing en Beheersing' gevolgd. (o.a. organisatievolwassenheid en besturingsfilosofie) M1 sponsort de CMT's op M2-niveau. De BI cq verantwoording wordt aangepast aan beheersingsbehoefte. Initiatief ism B/CA UAL voor KPI's productiesystemen. Aanpassen en versterken van de analyse- en controlfunctie aan de huidige wensen. (bv proceseigenaarschap bij POK) Coachen/begeleiden managers op toepassing van cursus 'Besturing en Beheersing' in de praktijk.	4	4	16			

00183

Doelstelling	Risicogebied	Risicobeschrijving	Bestaande beheersmaatregelen	Kans	Impact	Kxl	Eigenaar	Actieplan	Opmerkingen
Toeslagen streeft naar een efficiënte en effectieve inzet van middelen, met maximale transparantie voor burger, politiek en departementen. Dit op een wijze die ook de continuïteit en rechtmatigheid borgt.	Informatie- en sturing	Naast massale productie en kantoorproductie leveren oa front office en enkele regio's ook productie. De productiesturing vanuit het domein Toeslagen op de producenten buiten Massaal en Kantoor is mogelijk onvoldoende (ingericht). Dit kan leiden tot het niet, niet tijdig of niet juist realiseren van productiedoelstellingen. Een belangrijke oorzaak is onvoldoende sturingsmogelijkheden van domeineigenaar op door ketenpartners uitgevoerde productietaken	In concept DVO's tussen Domein Toeslagen en ketenpartners zijn afspraken vastgelegd over verwachte kwaliteit/ kwantiteit. Dit biedt Domein de mogelijkheid om te sturen op basis van rapportages over presteren. Vanuit Domein is voorstel aan M1 aangeboden over toepassing van kwaliteitsmanagement in de keten. Ketenregie ook op de Front Office (balies, beltel etc) gaan inrichten	3	4	12			

Belastingdienst

FIOD

buiten verzoek

buiten verzoek

buiten verzoek

buiten verzoek

buiten verzoek

buiten verzoek

buiten verzoek

buiten verzoek

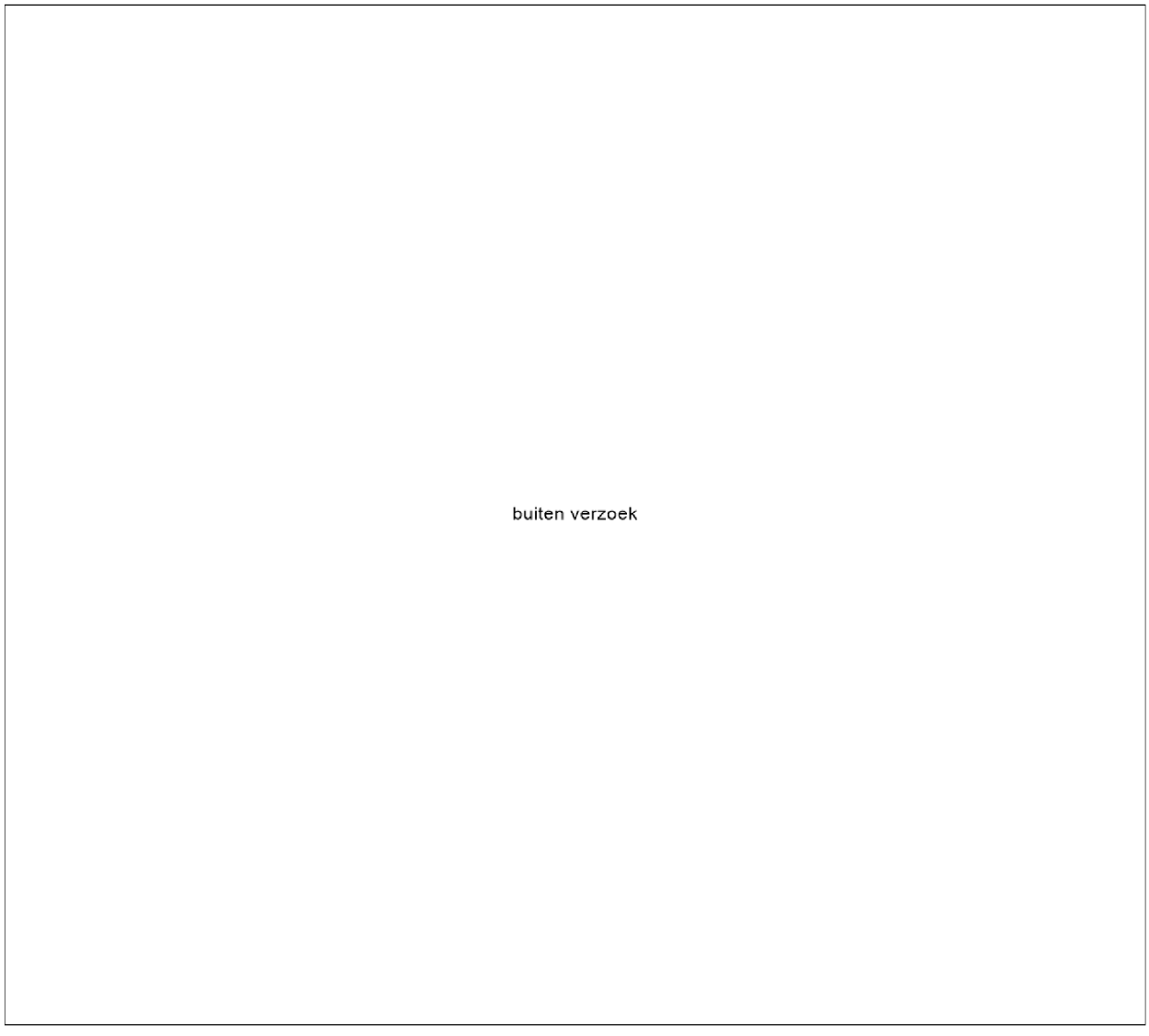
buiten verzoek

buiten verzoek

buiten verzoek

buiten verzoek

buiten verzoek


buiten verzoek

buiten verzoek

buiten verzoek

buiten verzoek



Belastingdienst

Centrale Administratie

1. Strategie en visie

De Centrale administratie is verantwoordelijk voor de logistiek en kwaliteit van alle massale klantprocessen[1] van de Belastingdienst. Het gaat dan over werkzaamheden als bijvoorbeeld het beschikbaar stellen van (digitale) aangifteformulieren, het ontvangen van berichten, het uitvoeren van de voorcontrole, het verzorgen van de uitworp naar het intensieve klantproces, de berekening van de (naheffings-) aanslagen en toeslagen en het mededelen, de opslag van gegevens, het doorgeven daarvan aan afnemende systemen en het verstrekken aan derden en de ontvangst van gelden en betalingsverantwoording.

De Centrale administratie zorgt voor de continuïteit van het massaal proces, waarborgt de kwaliteit van de gegevensfunctie en is transparant in sturing en verantwoording.

De visie van de Centrale Administratie

Belastingdienst/Centrale administratie is een productie-eenheid van de Belastingdienst, verantwoordelijk voor de ontvangst, productie en levering in de massale productstromen van de Belastingdienst. Vanuit deze verantwoordelijkheid maken wij – in aanvulling op aansturing vanuit de lijn - horizontale afspraken met de daartoe aangewezen partijen binnen de Belastingdienst over de te leveren performance op gebied van tijdigheid en inhoudelijke kwaliteit en kosten, hier wordt het "wat" bepaald van onze productie.

Hoe wij onze productie tot stand brengen, zowel qua uitvoering als operationele sturing, ondersteuning en ontwikkeling, is onze eigen verantwoordelijkheid. Waar mogelijk en zinnig hebben wij de kennis en kunde hiertoe in huis en geven hier integraal invulling aan, waar nodig werken wij constructief samen met andere onderdelen binnen de Belastingdienst.

Wij stellen het resultaat van onze primaire processen centraal. Wij hechten groot belang aan een uitstekende beheersing van de uitvoering met het afgesproken resultaat als doel. Wij realiseren dit door te werken met geborgde, deugdelijke primaire processen en beheersingsprocessen.

[1] *autoheffingen MRB en BZM, LH, OB, IH, VPB, Toeslagen, massale inning / betalingen / uitbetalingen, en het berichtenverkeer Douane.*

00183

Ook bij de ondersteunende en ontwikkelende processen wordt het belang van een beheerste en beheersbare primaire productie steeds als uitgangspunt genomen. Bij dit alles beperken wij de kosten tot het noodzakelijke. Op deze manier geven wij onze bijdrage aan de doelen van de Belastingdienst inclusief een goede dienstverlening aan de klanten van de dienst.

Wij hebben vertrouwen in de kennis en het organiserend en oplossend vermogen van de mensen die samen de Centrale administratie vormen. Wij proberen hen maximaal in te zetten. Wij structureren onze processen helder en laten de structuur van de organisatie hierop zo goed mogelijk aansluiten. Hiermee creëren wij een manier van werken waarin wij onze eigen en elkaars rol herkennen. Daarmee kunnen wij verantwoordelijkheden en bevoegdheden aan waarmee wij in heldere samenwerking ons resultaat halen en verbeteren.

Onze managers zijn zich bewust van hun voorbeeldfunctie. Wat men aandacht geeft groeit.

Vanuit deze strategie en visie is de Centrale administratie verantwoordelijk voor: beheerst en kostenefficiënt verloop van het massaal klantproces, minimale verstoring van massale processen, de uitvalverwerking en het tijdig in gang zetten van de voortgangsprocedures.

2. Kritieke succesfactoren (KSF)

Om de strategie succesvol uit te kunnen voeren zijn de volgende KSF'en belangrijk.

- *Dienstverlening aan burgers en bedrijven*

De dienstverlening aan burgers en bedrijven wordt beter door het inrichten van een betrouwbare basisregistratie en een efficiënt en effectief beheer van de huishouding van gegevens. De integriteit van die gegevens moet gegarandeerd zijn.

- *Continuïteit van de massale processen*

De continuïteit van de massale processen en verdere digitalisering
en standaardisering van processen moet gewaarborgd zijn. Digitalisering en standaardisering, mits niet te ver doorgevoerd, hebben een gunstig effect op de doelmatigheid van de bedrijfsvoering.

- *Gegevensfunctie*

De gegevensfunctie moet betrouwbaar zijn, de beschikbaarheid hoog, de toegankelijkheid restrictief en de tijdigheid van de levering gegarandeerd.

- *Sturing en verantwoording*

De kwaliteit van analyses voor de sturing en verantwoording zijn sterk afhankelijk van de doeltreffendheid van de aangeleverde informatie (intelligence en bestuurlijke informatievoorziening).

3. Het massaal klantproces

3.1. Het massaal klantproces - besturen

Het beleggen van de volledige verantwoordelijkheid voor het massaal klantproces vindt plaats langs de lijnen van concrete programma's en projecten. Daar maken wij afspraken over met alle partijen.

Wij maken ook afspraken met andere partijen over wat er wanneer geleverd moet worden. In dit stuurcontract zijn daarom doelstellingen opgenomen over kwantiteit, kwaliteit en de logistieke verwerking. Dus over doorlooptijden, oplevermomenten van voorlopige of definitieve aanslagen, van voorschotten en van de definitieve vaststellingen van toeslagen, gegevensleveringen, aanslagen, de verwerking van ontvangsten en tijdige en juiste uitbetalingen en het ongestoord verloop van de ontvangstprocessen voor Douane.

In 2010 is begonnen met het duidelijk benoemen van de verantwoordelijkheid voor de MRB, de BZM, de VIA, het massale proces loonheffing en de massale inning. De ervaring die is opgedaan wordt gebruikt om de volledige overgang van de verantwoordelijkheid voor het massaal klantproces in 2011 goed vorm te geven.

Het komt voor dat delen van het massaal klantproces plotseling niet verlopen zoals beoogd.
Bij een besluit over het oplossen zijn vrijwel altijd meer partijen betrokken. Inmiddels is gestart met onderzoek op welke onderdelen de bestaande procedure over verstoring van de continuïteit van het massaal klantproces steviger neergezet moet worden. Wijzigingen in of aanvullingen op de procedure worden in overleg met alle belanghebbenden doorgevoerd.

3.1.1. Regie op de Belastingdienstproductie

BBSC: Prestaties/klant - Massale verwerking van aangiften en aanvragen

Een juiste productieplanning is belangrijk. Goed plannen en uitvoeren is wezenlijk voor het tijdig kunnen nakomen van behandeltermijnen en om te komen tot een gelijkmatige productie.

Het is randvoorwaardelijk voor het efficiënt uitnutten van beschikbare mensen, middelen en het kunnen maken van een betrouwbare forecast door de workcenters en dienstverleningskanalen.

Doelstelling 1
Prestatie-indicator nummer 1 t/m 15 van bijlage 1.
B/CA levert op doelmatige wijze juist, tijdig en volledig de producten die voortkomen uit de massale productieprocessen - aanslagbelastingen, aangiftebelastingen, toeslagen, inning, auto, douane, gegevens - van de Belastingdienst.

3.1.2. Gebruiksbeheer

BBSC: Prestaties/klant - aanbieden van passende dienstverlening

Burgers en ondernemers verwachten dat zij op het afgesproken tijdstip juist en volledig worden geïnformeerd. Door fouten in de productie of programmatuur kan de Belastingdienst dit niet altijd waar maken. Om te voorkomen dat foute of onvolledige informatie aan de klant wordt verstrekt is kwaliteitscontrole op geautomatiseerde en handmatige activiteiten noodzakelijk.
De kwaliteitscontrole wordt uitgevoerd op binnenkomende berichten, verwerkingen in de middelsystemen en op uitgaande berichten (outputcontrole).

Doelstelling 2
Prestatie-indicator nummer 16 van bijlage 1.
Belastingbescheiden worden zonder fouten verzonden

00183

3.1.3. Gebruikersondersteuning

BBSC: Interne organisatie - verbeteren van de kwaliteit

Gebruikers worden ondersteund in hun dagelijkse gebruik van de informatiesystemen met een laagdrempelige voorziening voor het melden van storingen, vragen en problemen, het organiseren van gebruikersover-leggen en het aanbieden van een open platform Gebruikersondersteuning.nl, waar alle relevante informatie voor gebruikers ontsloten wordt.
Er worden stappen gezet om het massaal klantproces beter toegankelijk te maken. Voor de behandeling van vragen en klachten uit de dienst over het massaal klantproces worden passende instrumenten ingezet als gebruiksbeheer, het inrichten van een loketfunctie of het onderhouden van 'communities' op intranet/internet.

Doelstelling 3
Prestatie-indicator nummer 17 t/m 19 van bijlage 1.
Gebruiksbeheer organiseert de beantwoording van functionele vragen en de oplossing van problemen en incidenten van alle in beheer genomen applicaties.

3.1.4. Kanaalmanagement Post

BBSC: Interne organisatie - verbeteren van de efficiëntie

De post wordt correct en tijdig verzonden.
Het ritme van de zendingen wordt zodanig gestuurd dat workcenters als de printstraat en de Belastingtelefoon voldoende gebalanceerd en voorspelbaar beladen worden, terwijl maximaal gebruik gemaakt wordt van de goedkoopste verzendtarieven.

Doelstelling 4
Prestatie-indicator nummer 20 van bijlage 1.
Poststukken worden tijdig bezorgd en zijn correct. Dit tegen zo laag mogelijke kosten.

3.2. Massaal klantproces - verwerken

3.2.1. Massaal proces – uitvalbehandeling

BBSC: Prestaties/klant - Massale verwerking van aangiften en aanvragen.

Naast de regie op de gehele keten van de processen rondom de aangifte- en aanslagbelastingen, toeslagen, inning, Douane, Auto en O&M wordt ook de uitval van het massaal klantproces van de Belastingdienst verwerkt door de kerntaak Productie.

Doelstelling 5
Prestatie-indicator nummer 21 t/m 27 van bijlage 1.
De uitval van de centrale/massale processen wordt tijdig, juist en volledig verwerkt, d.w.z. binnen de daarvoor afgesproken termijnen.

3.2.2. Massaal proces – Auto

BBSC: Prestaties/klant - Massale verwerking van aangiften en aanvragen

De verwachting is dat de komende jaren het werkpakket relatief stabiel zal blijven. De vergroeningsslag die het kabinet doorvoert heeft vooralsnog geen grote impact op de werkprocessen. Systeemtechnisch heeft de vergroeningsslag wel consequenties. In ontwikkeling is de terugmeldvoorziening basisregistratie RDW. Er wordt aangestuurd op een papierloos kantoor. Momenteel loopt de proef digitaliseren, waarbij B/CFD correspondentie van belastingplichtigen scant en de medewerkers alles vanaf het beeldscherm behandelen/verwerken. Verder lopen een aantal efficiëntie-initiatieven.

Doelstelling 6
Prestatie-indicator nummer 28 t/m 32 van bijlage 1.
De termijnen uit het bedrijfsplan worden nagekomen.

Doelstelling 7
Prestatie-indicator nummer 33 en 34 van bijlage 1.
Binnen het proces Auto worden in het planjaar twee efficiëntie onderzoeken ingesteld.

00183

Doelstelling 8
Prestatie-indicator 35 van bijlage 1.
Het proces naheffingsaanslagen levert 200.000 aanslagen op.

3.2.3. Massaal proces - Toeslagen

BBSC: Prestaties/klant - Massale verwerking van aangiften en aanvragen

De Belastingdienst is verantwoordelijk voor de uitvoering van inkomensafhankelijke tegemoetkomingen (toeslagen) die huishoudens kunnen krijgen voor de kosten van kinderopvang, huur of zorg. Nieuwe feiten, afkomstig van de burger of andere bronnen, kunnen leiden tot bijstelling van de toeslagen. De Belastingdienst registreert deze wijzigingen in de vorm van feiten in een feitenregistratiesysteem (FRS).

Doelstelling 9
Prestatie-indicator nummer 36 van bijlage 1.
Bij de productie van de Toeslagen wordt de behandeltermijn nagekomen.

3.2.4. Massaal proces - Inning

BBSC: Prestaties/klant - Massale verwerking van aangiften en aanvragen

Inning ziet zich tot taak gesteld om de uitval zoveel als mogelijk te voorkomen .De uitval die desondanks ontstaat moet z.s.m. binnen de afgesproken tijdsduur worden af gehandeld. Het werkpakket inning kan in belangrijke mate beïnvloed worden door de verdere invoering van ETM en de daarmee gepaard gaande afbouw van de COA en uiteindelijk ook Alca. Het is onbekend wat dit voor het werkpakket gaat betekenen. Op dit moment is de uitval behandeling binnen ETM een tijdrovende zaak, maar er wordt gewerkt aan verbeteringen, zowel op het gebied van de functionaliteit als met betrekking tot de performance van het systeem.

Binnen het proces inning wordt gekeken naar een verdere optimalisering van de procesinrichting. De resultaten hiervan moeten in 2011 tot uiting komen.

2 januari 2011 zal INL als landelijke GOA de 14 regionale GOA's gaan vervangen. Het is dan mogelijk binnen 1 GOA alle bestuurlijke informatie te krijgen voor wat betreft de opgenomen vorderingen en diverse statussen hiervan binnen het invorderingsproces en dan ook op vorderingsniveau.

Doelstelling 10
Prestatie-indicator nummer 11 t/m 15 van bijlage 1.
Bij de productie van de masaal proces inning worden de behandeltermijnen nagekomen.

4. Gegevensdienst

BBSC: Begroting – vergroten van de compliance map

Met de inrichting van de kerntaak gegevens zijn bij de Centrale administratie ondersteunende taken voor de blauwe en groene aangiftestromen belegd. Het gaat vooral om dienstverleningszaken als servicedesk, accountmanagement, testservices, probleemafhandeling etc. en een aantal beheersmatige taken.

Doelstelling 11
Prestatie-indicator nummer 37 t/m 39 van bijlage 1.
Alle voor de VIA benodigde gegevens worden tijdig ingewonnen, beoordeeld en indien juist voor 1 maart 2011 in de VIA-base opgenomen.

Doelstelling 12
Prestatie-indicator nummer 40 van bijlage 1.
BI: In 2011 zijn de leveringen van gegevens ten behoeve van concernverantwoording beter dan in 2010. De leveringen zijn beter qua tijdigheid en juistheid.

Doelstelling 13
Prestatie-indicator nummer 41 van bijlage 1.
BRI: De kwaliteit van de BRI voldoet aan de eisen/wensen van de afnemers.

00183

Doelstelling 14

Prestatie-indicator nummer 42 van bijlage 1.

Van alle gegevensleveringen is 90% volgens afspraak op tijd met een (technische) juistheid van 95%.

Verstoringen worden tijdig gesignaleerd en volgens afgesproken procedures afgewikkeld.

Doelstelling 15

Prestatie-indicator nummer 43 van bijlage 1.

Verstoringen worden tijdig gesignaleerd en volgens afgesproken procedures afgewikkeld.

buiten verzoek

6. Concernadministratie

BBSC: Interne organisatie – verbeteren van de efficiency

Een kerntaak van de Centrale administratie is het voeren van de concernadministratie van de Belastingdienst. Binnen deze kerntaak vinden activiteiten plaats die verband houden met de verantwoording van de belastingontvangsten en verstrekte toeslagen en van uitgaven van de Belastingdienst in de personele, financiële en logistieke processen. De Concernadministratie draagt bij aan de ondersteuning van de Planning & Control cyclus van de Belastingdienst.

Doelstelling 18
Prestatie-indicator nummer 49 en 56 van bijlage 1.
De Concern Administratie draagt zorg voor een betrouwbare tussentijdse informatievoorziening en verantwoording inzake (niet financiële) prestaties, programmaontvangsten en apparaatuitgaven.

Doelstelling 19
Prestatie-indicator nummer 49 en 56 van bijlage 1.
De medewerkers van de BD worden bij verstoringen in de personele-, financiële- en logistieke ondersteunende processen tijdig en correct te woord gestaan en meldingen worden binnen de afgesproken periode afgedaan.

Doelstelling 20
Prestatie-indicator nummer 49 en 56 van bijlage 1.
De B/CA draagt zorg voor een adequate ondersteuning van de logische toegangsbeveiliging van de Belastingdienstonderdelen.

00183

7. Informatievoorziening

7.1. De ontwikkeling van de IM organisatie

BBSC: Ontwikkeling – uitvoering geven aan strategische projecten

De IV-keten van de Belastingdienst richt zich op het realiseren en onderhouden van betaalbare systemen welke een hoge mate van beschikbaarheid, betrouwbaarheid, bestuurbaarheid kennen. Het voldoen aan deze criteria is van fundamenteel belang voor het uitvoeren van een snel en foutloos massaal verwerkingproces tegen aanvaardbare kosten.

IM conformeert zich aan de inhoud van het Stuurcontract van de CIO over de IV keten en de vereisten (MTHV's) die aan de gehele IV-keten door de CIO gesteld zijn. IM verantwoord zich daar ook over.

De Rekenkamer heeft een tiental verbeteringen in de IV-keten geformuleerd die in maart 2011 zijn gerealiseerd. De punten zijn opgenomen in bijlage 4. Verbeterpunten IV keten

Informatiemanagement ondersteunt de uitvoering bij het formuleren van de toekomstvisie en maakt binnen de kaders van de enterprise architectuur, met input van de uitvoering, de bijbehorende bedrijfsonderdeelarchitectuur. Op basis van deze bedrijfsonderdeelarchitectuur (en onderliggende domeinarchitecturen) verzorgt Informatiemanagement als businessonderdeel:

- het ontwerp van de massale bedrijfs- en ondersteunende processen, O&M, Gegevens en Productie besturing;
- definieert zij de functionele en niet-functionele eisen aan de ondersteunende informatievoorziening;
- borgt zij het belang van de Centrale administratie in de ontwerptrajecten bij de overige IM-afdelingen;

- overlegt ze met de uitvoering over verbetervoorstellen voor de optimalisatie van het massaal klantproces;
- regelt zij het opdrachtmanagement van intake tot het verstrekken van opdrachten voor ontwerp en realisatie aan B/CAO, B/CIE, B/CKC en B/CFD en ziet toe op de voortgang en kwaliteit van de te leveren en geleverde producten;
- voert ze regie over het realisatietraject inclusief het afstemmen van de teststrategie en testplanning (o.a. opstellen van het mastertestplan op bedrijfsprocesniveau).

Informatiemanagement is verantwoordelijk voor de implementatie van goed werkende release voor een bedrijfsproces. De nadruk ligt op "samen met de lijn" die nadrukkelijk bij het ontwerp van processen en ICT-voorzieningen wordt betrokken.

Informatiemanagement voor het massaal klantproces is nog verspreid over meerdere onderdelen van de Belastingdienst. Dit vraagt voor de "time being" om creatieve oplossingen. Daarom starten wij met te sturen op de inhoud van de portfolio, specificaties, acceptatiecriteria en testresultaten.

In samenwerking met de IM's van de andere bedrijfsonderdelen stellen wij vast welke ontwikkelingen uit oogpunt van continuïteit en beheersbaarheid van het massaal proces noodzakelijk zijn en in welke portfolio die worden opgenomen.

7.2. Uitvoering strategische ICT projecten

BBSC: Ontwikkeling – uitvoering geven aan strategische projecten

Doelstelling 21
bijlage 3 portfolio IM/BCA
Informatiemanagement verbetert de kwaliteit van de producten en is kostenefficiënter.

00183

- Basisregistraties

Aansluiting op KSF: 'Dienstverlening aan burgers en bedrijven' en 'Gegevensfunctie'.

De Belastingdienst is sinds 2009 verantwoordelijk voor de Basisregistratie Inkomen (BRI). Daarnaast moet de Belastingdienst aansluiten op het stelsel van basisregistraties. Dat betekent ondermeer dat de Belastingdienst in haar processen verplicht gebruik gaat maken van de gegevens uit de basisregistraties. Het project Basisregistraties realiseert zowel de (door)-ontwikkeling van de BRI als het aansluiten op het stelsel.

- BRI Plateau 1.2

De BRI-voorzieningen worden aangevuld met de geautomatiseerde ondersteuning van twee zaken. Ten eerste het (nu nog handmatige) proces voor bezwaarafhandeling. Ten tweede de registratie van vastgestelde gegevens op basis van onderzoek. Implementatie is voorzien in het eerste kwartaal van 2011. Plateau 2: De BRI wordt volledig aangesloten op het stelsel. Het maakt gebruik van de overheidsbrede stelselvoorzieningen, zoals bijvoorbeeld de Digikoppeling (zie verderop). In de loop van 2010 wordt besloten op welke termijn de Belastingdienst dit plateau gaat realiseren.

- Aansluiten

De aansluiting op het stelsel vindt stapsgewijs plaats. Daarbij is rekening gehouden met de voortgang van de basisregistraties enerzijds en de belangen van burgers, bedrijven en de Belastingdienst zelf, anderzijds.

- Vooraf Ingevulde Aangifte

Aansluiting op KSF: 'Dienstverlening aan burgers en bedrijven' en 'Gegevensfunctie'.

Het doel is om gegevens die al bij de Belastingdienst bekend zijn, vooraf in te vullen in aangiften

Inkomstenbelasting om zo de administratieve lasten voor burgers zoveel mogelijk te verlichten

De vooraf ingevulde aangifte zal zich in fasen (plateaus) gaan voltrekken. Naast het voorafinvullen van meer gegevens, al dan niet in de vorm van een pilot, is een deelproject aan VIA toegevoegd. Dit project is genaamd "Inwinnen Bankstromen VIA 2011". Deze opdracht zorgt voor het ontwerpen en realiseren van de benodigde aanpassingen aan het bestaande inwin-, beheer en afleverproces voor de nieuwe bankgegevens.

- XBRL

Aansluiting op KSF:'dienstverlening aan burgers en bedrijven' en 'continuiteit van de massale processen' .
XBRL (Extensible Business Reporting Language) is een aandachtsgebied met veel spelers. Doel is het leveren van een aanzienlijke bijdrage aan de doelstelling van de overheid om de administratieve lasten voor ondernemers te verminderen.

De Belastingdienst zet in op een toename van het aantal te ontvangen XBRL-berichten in de huidige geïmplementeerde aangiftestromen (Omzetbelasting (OB), Inter Communautaire Leveringen (ICL), Winstaangifte Vennootschapsbelasting (WIA VpB) en Winstaangifte Inkomensheffing (WIA IH). Dit aangevuld met het afronden van de lopende pilot voor de vWIA VpB en het aanbieden van de nieuwe stroom vWIA IH per 1 januari 2011

- Bedrijfsvoering/HIL

Aansluiting op KSF: 'continuïteit van de massale processen'.
Het primaire doel van het project HiL is een voor alle betrokkenen transparant en centraal gestuurd LTB-proces, waarin personeelsmutaties en gewijzigde inzet van medewerkers effectief en efficiënt worden gefaciliteerd en

waarin tijdig wordt ingespeeld op vernieuwingen in en onderhoud aan organisatie, processen en systemen. Naar verwachting kan in 2011 worden gestart met de gefaseerde invoering (dienstonderdeel voor dienstonderdeel) van rol gebaseerd autoriseren. Parallel hieraan zullen meer en meer doelsystemen worden aangesloten, waardoor het aanbrengen van autorisatie-mutaties geautomatiseerd kan plaatsvinden

- "Single Euro Payments Area". (SEPA)

De Europese politiek heeft de ambitie om van de EU één van de meest concurrerende economieën ter wereld te maken. Dat kan niet zonder een Interne Europese betaalmarkt. Een efficiëntere inrichting van het betalingsverkeer in Europa is dan ook één van de doelstellingen van de Europese Commissie. De Europese banken besloten tot het ontwikkelen van Europese productstandaarden en verwerkingsafspraken om die éne eurobetaalmarkt mogelijk te maken.
Op die markt zullen kostenverschillen uiteindelijk niet meer bestaan omdat in binnen- en buitenland met dezelfde betaalmiddelen wordt betaald.
Op termijn zullen alle huidige betaalproducten uitgefaseerd zijn en zullen alle betalingen, ook voor het binnenlandse betalingsverkeer, worden uitgevoerd met op SEPA gebaseerde betaalproducten.
De Belastingdienst is gestart met de ontwikkeling van een aanpassings-traject omdat de invoering van SEPA ook gevolgen heeft voor de betalingen aan en uitbetalingen van de Belastingdienst.

- Basisvoorziening BI

Bedrijfsprocessen kunnen profiteren van gemeenschappelijke voorzieningen als business intelligence. Door de ontwikkeling van een generieke BI-voorziening worden in hoge mate gestandaardiseerde producten en diensten geleverd. Deze keus leidt tot een

vergroting van de beheersbaarheid van het massaal klantproces en levert tevens een kwaliteitsverbetering op.

Doordat elke bron nog slechts éénmaal wordt ontsloten en de gegevens worden opgeslagen in een centrale BI voorziening, zijn risico's als verschillen in interpretatie en fouten in de overname tot vrijwel nul gereduceerd. Tevens is de beveiliging van de gegevens beter te waarborgen. De afnemers hebben hiermee actuelere gegevens tot hun beschikking. De dienstverlening zal daardoor sterk verbeteren met een vlotte beschikbaarheid, een betere performance en minder verstoringen

7.3. Overige ontwikkelingen

BBSC: Ontwikkeling – uitvoering geven aan strategische projecten

- Productiebesturing

Aansluiting op KSF: 'continuiteit van de massale processen'.

De Belastingdienst heeft de ambitie om haar primaire processen tijdig, juist en volledig te laten verlopen met een zo efficiënt mogelijke inzet van mensen en middelen. In de toekomst wil de Belastingdienst negatieve publiciteit en verstoringen in het kasritme door onopgemerkte fouten in de logistiek van de primaire processen voorkomen. Hiervoor is het nodig dat B/CA, als verantwoordelijke voor de massale productieprocessen, adequaat ondersteund wordt bij het 'grip' houden op deze productieprocessen.

- Persoonlijk domein burgers

Een belangrijk onderdeel van de dienstverlening van de Belastingdienst is het inzetten van digitale transactiehulpmiddelen voor burgers en bedrijven in het aangifteproces. Voor bedrijven is hiervoor al langere tijd het Persoonlijk Domein Ondernemers beschikbaar. Dit is een beveiligde persoongebonden portaalomgeving, van waaruit het bedrijf transacties kan initiëren. Voor burgers is een dergelijke omgeving op dit moment niet beschikbaar,

00183

terwijl met de introductie van VIA de aangifte voor de burger ook persoonsgebonden is geworden.

Binnen het overheidsbrede Nationaal Uitvoerings Programma (NUP), neemt het portaal voor burgers MijnOverheid.nl een prominente plaats in. MijnOverheid.nl is inmiddels een tijdje in de lucht en wordt al door verschillende organisaties gebruikt, zij het nog op relatief beperkte schaal. Voorbeelden zijn RDW en Kadaster. Ook van gemeentes, provincies, waterschappen en uitvoeringsorganisaties wordt verwacht dat ook diensten via dit portaal worden aangeboden. De Belastingdienst oriënteert zich inmiddels over het aansluiten met welke producten en diensten en in welk tempo.

7.4. Opleveren IM producten

BBSC: Ontwikkeling - uitvoering geven aan strategische projecten

De voorspelbaarheid en veiligheid van onze dienstverlening is groot; we leveren wat we beloven volgens specificaties, op tijd en binnen budget. Het voorkomen van fouten heeft daarbij onze hoogste prioriteit. Als Belastingdienst moeten we betrouwbare gegevens tijdig leveren met stabiele systemen in een complexe omgeving. Burgers en bedrijven moeten er vanuit kunnen gaan dat de gegevens juist zijn.

Goed opdrachtgeverschap:
Opdrachtverstrekking vindt correct en tijdig plaats conform afspraak en specificaties zijn voldoende uitgewerkt in requirements en acceptatiecriteria.

Tijdigheid Ontwerpproducten			
Definitie	Percentage ontwerpproducten per IM bedrijfsonderdeel dat conform de door opdrachtgever geaccordeerde en met CAO afgestemde planning is opgeleverd aan CAO.		
	Groen	**Geel**	**Rood**
IM Bedrijfsonderdelen	>= 90%	90%-80%	< 80%

Kwaliteit ontwerpproducten			
Definitie	De aan CAO opgeleverde ontwerpproducten leiden tot zo min mogelijk aanpassingen tijdens het realisatietraject door gemaakte fouten in het ontwerp. Gemeten wordt het percentage van de AOW's/RfC's/Changes dat leidt tot aanpassing van het door IM aan CAO opgeleverde ontwerpproduct.		
	Groen	**Geel**	**Rood**
IM Bedrijfsonderdelen	>= 80%	75%-80%	< 75%

Domeinportfolio is basis voor opdrachten			
Definitie	Het percentage opdrachten dat wordt uitgevoerd binnen het vastgestelde concernportfolio en bedrijfsonderdeelportfolio. Het betreft de opdrachten die rechtreeks zijn te herleiden uit de concernportfolio-items.		
	Groen	**Geel**	**Rood**
IM Bedrijfsonderdelen	> =95%	<95% - 85%	> 85%

8. Bedrijfsvoering

De human resource binnen de B/CA steunt op de kaders van het OPF zoals die hieronder zijn opgenomen (doelstelling 22 t/m 24) en het personeelsplan van de aspectstaf P&O. Voor de belangrijkste onderwerpen uit het personeelsplan zijn de doelstellingen 25 t/m 32 geformuleerd.

8.1. Human resource management (OPF)

BBSC: Interne organisatie – verbeteren van de kwaliteit
BBSC: Ontwikkeling - ontwikkelen van een flexibel personeelsbestand

Het OPF heeft drie doelstellingen geformuleerd die als richtsnoer dienen om de HRM control inhoud te geven.

Doelstelling 22
Prestatie-indicator nummer 57 van bijlage 1.
Goed werkgeverschap De activiteiten op het gebied van Goed werkgeverschap hebben een toegevoegde waarde voor het primaire proces, tenzij het een initiatief betreft dat invulling geeft aan maatschappelijk verantwoord ondernemerschap.

Doelstelling 23
Prestatie-indicator nummer 58 t/m 60 van bijlage 1.
De Belastingdienst beschikt over kwantitatief voldoende en kwalitatief toegeruste medewerkers op de gewenste werkplek.

Doelstelling 24
Prestatie-indicator nummer 61 van bijlage 1.
De kwaliteit van leidinggevenden is aangepast aan de veranderde rol van leidinggevenden in de Belastingdienst. (De uitkomsten van de werkgroep Kwaliteit van leidinggevenden is hierbij richtsnoer)

8.2. Human resource management (BCA)

8.2.1. Flexibel personeelsbestand

BBSC: Ontwikkeling – ontwikkelen van een flexibel personeelsbestand

Er is sprake van een personeelsopbouw waarbij het merendeel van de medewerkers ouder dan 45 jaar is. De uitstroom als gevolg van de vergrijzing stijgt vanaf 2013. Deze uitstroom vormt een risico omdat veel kennis en ervaring verdwijnt. Een gezonde demografische opbouw is belangrijk.

Doelstelling 25
Prestatie-indicator nummer 62 van bijlage 1.
Medewerkers worden geholpen zich bewust te worden van hun eigen employability. Zij worden daardoor geïnspireerd en aangezet tot actie. *n.b. Voor wat betreft de demografie, legt het diversiteitsbeleid een link naar levensfasen in leeftijdsopbouw*

Doelstelling 26
Prestatie-indicator nummer 63 van bijlage 1.
Diversiteitbeleid wordt als complete beleidscyclus vorm gegeven

Doelstelling 27
Prestatie-indicator nummer 64 van bijlage 1.
Bij uitstroom van medewerkers vindt adequate kennisoverdracht plaats.

8.2.2. Kwaliteit leidinggeven

BBSC: Interne organisatie – verbeteren van de kwaliteit.

Plannen, organiseren, coachen, adviseren, ondersteunen, voortgangsbewaking en kwaliteitsmanagement: er wordt een steeds groter beroep gedaan op de vaardigheden van leidinggevenden.

Om de kwaliteit van de te leveren producten en diensten te garanderen alsmede de medewerkertevredenheid te verhogen, is het belangrijk om de kwaliteit van leidinggeven te vergroten.

Doelstelling 28
Prestatie-indicator nummer 65 van bijlage 1.
Leidinggevenden zijn beter toegerust voor hun veeleisende taak.

8.2.3. Mobiliteit

BBSC: Ontwikkeling - ontwikkelen van een flexibel personeelsbestand

De disbalans in het totale personeelsbestand van de Belastingdienst eist een nauwe samenwerking tussen de eenheden met een "bult" en B/CA die een "gat" heeft, om de verschillen te egaliseren.

Doelstelling 29
Prestatie-indicator nummer 66 van bijlage 1.
Zolang er personeelsaanbod is vanuit de regio's, verplicht B/CA zich om bij werving eerst vanuit de "bult" te selecteren.

8.2.4. Formatie/bezetting

BBSC: Interne organisatie – verbeteren van de efficiëntie

Om een goed overzicht te behouden tussen de toegestane formatie en de daadwerkelijke bezetting is een goede boekhouding van de bezetting een vereiste.

Doelstelling 30
Prestatie-indicator nummer 67 van bijlage 1.
B/CA zorgt in 2011 voor een zo actueel mogelijk bronbestand (SAP).

8.2.5. (Ziekte)verzuimbeheersing

BBSC: Interne organisatie – verbeteren van de efficiëntie

Doelmatige bedrijfsvoering vereist een maximale inzet van het personeel. Het terugdringen van het verzuimpercentage en het verlagen de meldingsfrequentie leidt tot flinke besparingen.

Doelstelling 31
Prestatie-indicator nummer 68 van bijlage 1.
Daling van het verzuimpercentage (inclusief > 1 jaar ziek en exclusief zwanger) binnen B/CA tot 5,0%.

Doelstelling 32
Prestatie-indicator nummer 69 van bijlage 1.
Een daling van de meldingsfrequentie binnen B/CA, naar 1.5 x per jaar.

8.3. Slimmere bedrijfsvoering

BBSC: Interne organisatie – verbeteren van de efficiency

Bij gelijkblijvende volumes moet het met een slimmere bedrijfsvoering mogelijk zijn, elk jaar een doelmatigheidswinst te kunnen boeken.

Doelstelling 33
Prestatie-indicator nummer 70 van bijlage 1.
Er wordt 1% doelmatigheidswinst behaald op de formatie 2011

8.4. Middelen

De budgetbrieven 2011, die integraal voortvloeien uit de kadernota 2011, maken integraal onderdeel uit van dit stuurcontract.

00183

9. Ondertekening

Den Haag, ...15 november 2010.

Het MT van de Belastingdienst,

10.1.d

drs. P.W.A. Veld
(*directeur-generaal Belastingdienst)*

Het MT van Belastingdienst / Centrale Administratie

10.1.d

10.1.d

10.1.d

(voorzitter)

BIJLAGE 1: Prestatie-indicatoren

	Productiebeheersing	
1.	Per middel (bedrijfsproces) is het "van Klant tot Klant proces" inclusief handmatige handelingen binnen de daarvoor afgesproken en/of geldende wettelijke termijnen afgehandeld	> Gewogen gemiddelde van 95%
2.	De 15 maandsproductieprognose is volledig (bevat alle bedrijfsprocessen) en is afgestemd met de belanghebbenden partijen Rood, Groen, Blauw, CIE en B/CA Uitvalbehandeling, alle units inclusief Gegevens.	100%
3.	3 maands plan * 1 maands planning	> 85% accuraat > 95% accuraat

	Behandeltermijnen Aanslagbelastingen*	
4.	Aangiften die op tijd zijn ingediend resulteren binnen drie maanden na het verstrijken van de aangiftetermijn in een (negatieve) voorlopige of definitieve aanslag. Dat betekent: aangiften inkomstenbelasting: vóór 1 juli aangiften vennootschapsbelasting: vóór 1 oktober	 98 - 100% 98 - 100%
5.	De aangiften die niet op tijd zijn ingediend, leiden eveneens binnen drie maanden na datum binnenkomst tot een voorlopige aanslag en binnen één jaar na datum binnenkomst tot een definitieve aanslag. De wettelijke termijn hiervoor is drie jaar.	 95 - 98% 98 - 100%
6.	De EVA/AVAR aanslagen IB, VpB en ZVW zijn tijdig opgelegd	dagtek. 30 jan. '11
7.	Percentage opgelegde definitieve aanslagen 2010 voo 31 dec 2011 Percentage opgelegde definitieve aanslagen 2009 voo 31 dec 2011	50% - 60% > 95%
8.	De processen EBV / EPV en AVAT zijn tijdig uitgevoerd	99 - 100%
9.	Op IB-aangiften die vóór 1 april zijn ingediend, volgt vóór 1 juli een reactie (voorlopige aanslag)	98 - 100%

	Behandeltermijnen Aangiftebelastingen*	
10.	aangiften omzetbelasting en loonheffing worden binnen één maand na binnenkomst afgedaan.	98 - 100%

	Behandeltermijnen Inning*	
11.	De periodieke uitbetaling Voorlopige Teruggave IB vindt plaats op de 1e werkdag na de 14e van de maand	99 - 100%

00183

12.	Incasso-opdrachten zijn voor het einde van de maand uitgevoerd.	99 - 100%
13.	De selecties invordering zoals aanmaningen etc., zijn max. 10 werkdagen na de uiterste betaaldatum uitgevoerd	99 - 100%
14.	Teruggaven naar aanleiding van voorlopige aanslagen IB belastingjaar t-1 (AVA VER garantieposten voor 1 juli) zijn tijdig uitbetaald	99 - 100%
15.	De 30.000 Frobo-berichten worden tijdig afgehandeld: 2 werkdagen 4 werkdagen (n.b. zie ook PI 19 en 31)	 85/90% 90/100%

	Gebruiksbeheer	
16.	Uitgaande berichten zijn juist. (outputcontrole)	> 99, 9%

	Gebruikersondersteuning	
17.	Start behandeling incident ≤30 minuten na ontvangst	> 95%
18.	Ondersteuning wordt tijdig volgens afspraak geleverd	> 85% tijdig
19.	Kwaliteit (juist en volledig afgehandeld) De 22.000 Frobo-berichten worden tijdig afgehandeld: 2 werkdagen 4 werkdagen (n.b. zie ook PI 15 en 31)	> 95% 85/90% 90/100%%

	Kanaalmanagement Post*	
20.	Er worden 8 miljoen minder poststukken verzonden t.o.v de realisatie 2010	Max. 155.000.000 poststukken

	Massaal proces – uitvalbehandeling - administratief	
21.	De uitval FRS wordt per dag verwerkt wat wil zeggen dat > 90% binnen 5 werkdagen verwerkt wordt.	> 90%
22.	Voor >90% van de F-biljetten wordt binnen 3 maanden na ontvangst van de fysieke aangifte, een definitieve aanslag opgelegd en als dat niet mogelijk is een voorlopige.	> 90%
23.	BRI (looncomponent) bezwaren worden binnen de AWB termijn afgedaan. BRI (looncomponent) bezwaren inhoudelijk juist behandelen (kwaliteit)	98-100% >90%
24.	Terugbetalingen worden binnen 1 week verwerkt	99 – 100%
25.	Mutaties Vastgiro worden binnen 7 dagen afgehandeld	98-100%
26.	Foutposten worden binnen 8 dagen afgehandeld	80%

27.	Het verrekenen van terug te geven bedragen met nog open-staande aanslagen gebeurt binnen twee weken.	98 – 100%

	Massaal proces – Auto*	
28.	Klachten worden AWB conform afgehandeld	95 - 100%
29.	Auto MRB, BZM en BPM bezwaarschriften worden AWB conform afgehandeld	95 - 98%
30.	Het verwerken van uitspraken op bezwaarschriften gebeurt binnen 2 weken[2]	99 - 100%
31.	De 21.000 Frobo-berichten worden tijdig afgehandeld: 2 werkdagen 4 werkdagen (n.b. zie ook PI 15 en 19)	 85/90% 90/100%

32.	Op verzoekschriften wordt binnen acht weken na datum binnenkomst beslist.	98 – 100%
33.	Samenwerking met Blauw/Oost. Doel is het bekorten van de doorlooptijd van een onderzoek. De Taxi-onderzoeken duren maximaal 6 weken.	98-100%
34.	Onderzoek vermindering papieren output Het verminderen van papieren output levert een besparing van 1% formatie van het proces Auto	1%
35.	Het totaal aantal naheffingsaanslagen beloopt 200.000 stuks	98-100%

	Massaal proces – Toeslagen*	
36.	De periodiek uitbetaling Toeslagen vindt plaats op de 1e werkdag na de 19e van de maand	99 - 100%

	Gegevensdienst*	
37.	Op afgesproken tijdstippen (was 15-10, 1-12 en 28-2) wordt (in de vorm van vrijgaveadviezen) aan de afnemer gerapporteerd welke gegevens(stromen) met welke kwaliteit kunnen worden vooringevuld. De gegevens voor de IH 2010 staan juist en volledig in de VIA-base.	per 28 februari 2011
38.	De vooraf in te vullen gegevens voor de IH 2010 staan per 28 februari 2011 juist en volledig in de VIA-base. De gegevens voor de IH 2010 staan juist en volledig in de VIA-base.	per 28 februari 2011
39.	Van de voor VIA beschikbare gegevens wordt minimaal 50% vooringevuld met een betrouwbaarheidspercentage van 98% De gegevens voor de IH 2010 staan juist en volledig in de VIA-base.	per 28 februari 2011

[2] *Exclusief de situatie waarin de HOT/HOR procedure gevolgd moet worden.*

00183

40.	Op voorwaarde van het gereedkomen van de Basis Voorziening BI is 95% van de leveringen met een betrouwbaarheidspercentage van 95%, binnen de bestaande afspraken, tijdig.	95% tijdig
41.	90% van de geleverde Authentiek InkomensGegevens (AIG's) is met dezelfde betrouwbaarheid als de bronsystemen (ABS en FLG) binnen de bestaande afspraken, tijdig	90% tijdig
42.	Van alle gegevensleveringen is 90% volgens afspraak op tijd met een (technische) juistheid van 95%.	90% vlgs afspraak 95% juist
43.	80% van de verstoringen wordt op tijd aan de afnemer gemeld. In dit afwegingsproces wordt het damagerisico (Kans x Impact) meegewogen.	80% is tijdig gemeld

buiten verzoek

	Concernadministratie	
49.	Periodiek worden betrouwbare concernrapportages opgeleverd aan: ☐ het CFO-overleg, ☐ het MT Belastingdienst. De rapportage bevat de in de Balanced Scorecard opgenomen informatie over het realiseren van begroting IXB en de stuurcontracten.	Oordeel CFO-overleg/ MT Oordeel ARK/RAD
50.	De Concern Administratie verricht op verzoek van het CFO-overleg analyses, welke voldoen aan het gevraagde kwaliteitsniveau en op tijd ter beschikking komen.	Oordeel CFO-overleg
51.	De Concern Administratie levert tijdig betrouwbare financiële rapportages betreffende de belasting- en premieontvangsten, uitgekeerde toeslagen en de materiële en personele budgetten.	99 – 100%

52.	Uitkomsten financial audit en operational audits en RJV worden ordentelijk verwerkt.	Oordeel RAD / AR
53.	De geregistreerde calls worden binnen de vastgelegde oplos- en actietijden afgedaan. Bij binnenkomst van de melding geldt dat deze binnen 2 dagen wordt afgedaan, of door gezet naar de 2e lijn. Hierover wordt in ieder geval binnen 2 dagen contact opgenomen met de klant.	> 90 %
54.	Maandelijks wordt een verschillenanalyse gemaakt over de primaire financiële geldstromen en boekhouding.	Per maand
55.	Aanpassing Handboek Financieel Beheer : de basis is in 2010 opgeleverd; de aanpassing wordt in 2011 afgerond	1 juli 2011
56.	De B/CA faciliteert en monitort of de gebruikers- en rollenadministratie per organisatieonderdeel dusdanig op orde is om door dat onderdeel rolgericht te kunnen autoriseren.	99,5%

	Bedrijfsvoering **Human resource management (OPF)**	Streefwaarde
57.	Diversiteitbeleid (gender, cultuur en afkomst) geïntegreerd onderdeel van goed werkgeverschap. **Streefwaarde** - Toename aantal vrouwen in management functies v.a. Hoofdgroep 4. - Toename gemeten van 1-1-2011 tot 31-12-2011 van 26 % tot 30% NB: Bij B/CA is het huidige percentage (2010) 29,9%. Dit percentage zal gehandhaafd worden. - Workshop diversiteit voor alle loopbaan adviseurs(100%)	 van 26 % tot 30% 1% t.o.v. 1-1-2011 100%
58.	Competenties en talenten van medewerkers zijn geinventariseerd. Wij beheren en bewaken de informatie daarover met behulp van de managementtool Inzetmanagement.	Eind 2011 bestaat zicht op de kwaliteiten van medewerkers.
59.	Aan personeelsontwikkeling wordt tenminste 2,5% van de beschikbare netto tijd besteed. Daartoe behoort ook de tijd die gestoken wordt in opleidingen. De opleidingsomvang wordt jaarlijks vastgesteld door het HRM overleg (M2) en is afhankelijk van het budget en de opleidingsbehoefte.	2,5% van de beschikbare netto tijd
60.	Iedere medewerker krijgt twee maal p.j. een gesprek met zijn leidinggevende waarbij mobiliteit en persoonlijke ontwikkeling onderwerpen zijn die aan de orde komen.	200 % gesprekken onderzoek naar kwal. Beoordelingen.(audit of d.m.v fix norm).

00183

61.	De manager is gematchd op de nieuwe functieprofielen en heeft een persoonlijk ontwikkelplan	Op 31-12-2011 is 50% van de M2 managers gematchd op de nieuwe profielen en heeft een POP.

	Human resource management (BCA)	
62.	**Diversiteit** Diversiteitszorg is opgenomen in de reguliere planning-en controlcyclus	31/12/2011
63.	**Flexibel personeelsbestand** Het interne Expertisecentrum Mobiliteit is 'full operational'.	31/12/2011
64.	**Kennisoverdracht en kennisborgen** Iedere unit heeft z'n eigen kennislandkaart ontwikkeld en gevuld.	90%
65.	**Kwaliteit leidinggeven** Elke leidinggevende heeft, naast het volgen van de verplichte modules van het MD-traject, ook een POP voor het vervolg gemaakt, met zijn M1-er.	90%
66.	**Mobiliteit** Het instrument pré-vacature blijft, zolang er een "bult" is, maximaal ingezet worden.	31/12/2011
67.	**Formatie/bezetting** SAP is actueel en leidend als bronbestand voor periodieke gesprekken inzake formatie/bezetting, met leidinggevenden door PFC en P&O.	95%
68.	**(Ziekte)verzuimbeheersing** De ingezette daling van het verzuimpercentage zet verder door tot max. 5%	31/12/2011
69.	**(Ziekte)verzuimbeheersing** De ingezette daling van de meldingsfrequentie zet verder door tot max. 1,5 per jaar	31/12/2011

	Doelmatige Bedrijfsvoering	
70.	31 december 2011 is de formatie 18 fte lager (1750 – 18 = 1732)	-18 fte per 31/12

	Informatiemanagement	
71.	De Rekenkamer heeft tien verbeteringen in de IV-keten geformuleerd. Deze punten zijn in maart 2011 gerealiseerd.	31/03/2011
72.	Alle projecten boven 1 miljoen euro hebben volgens afspraak een businesscase	Alle projecten > 1 milj. euro

BIJLAGE 2: Portfolio IM

De portfolio IM/Centrale administratie bevat een opsomming van alle projecten. Hieronder zijn alleen de projecten met een budget van meer dan 1 miljoen euro opgenomen. De definitieve portfolio wordt eind 2010 in een vergadering van het MT BD vastgesteld.

De projecten zijn:
- P-direkt
- VIA
- Basisregistraties
- XBRL
- HIL
- Productiebesturing
- Documenthuishouding (CFD)

BIJLAGE 3: Verbeterpunten IV-keten

BBSC: Interne organisatie – verbeteren van de kwaliteit

De Rekenkamer heeft een tiental verbeteringen in de IV-keten geformuleerd die in maart 2011 zijn gerealiseerd:

1. Acceptatiecriteria zijn geformuleerd conform de eisen die het IV-beleid hieraan stelt.
2. Het inzicht in de kostenontwikkeling van de IV-keten en van projecten is zodanig dat hier tussentijds op kan worden gestuurd. Kosten die buiten de IV-keten worden gemaakt, worden toegerekend aan het betreffende project.
3. De IV-keten heeft inzicht in alle lopende ICT-projecten.
4. De IV-keten heeft een zodanig inzicht in de samenhang tussen alle ICT-systemen dat de gevolgen van een wijziging in één systeem voor andere systemen duidelijk zijn.
5. De besluitvorming over het al dan niet uitvoeren van projecten is conform de criteria voor prioriteitsstelling die de Belastingdienst heeft vastgesteld.
6. De architectuurboard blijft in 2010 toetsen op architectuurprincipes. Uit de aangeleverde producten blijkt dat de ontwerper hier zelf ook al op heeft getoetst.
7. Op alle managementlagen is duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is. Medewerkers op alle niveaus in IV-keten zijn bekend met deze verantwoordelijkheidsverdeling.
8. Op ieder niveau zijn resultaatafspraken gemaakt en hier wordt aantoonbaar op gemonitord.
9. De kwaliteit van het management is aantoonbaar verbeterd.
10. Projecten die vanaf de tweede helft van 2010 starten, gebruiken de nieuwe testaanpak.

BIJLAGE 4: Risicoparagraaf

BBSC: Interne organisatie – verbeteren van de kwaliteit

▪ Risico 1

Doelstelling	Risicogebied	Risicobeschrijving	Bestaande beheersmaatregelen	Kans	Impact	KxI	Eigenaar	Actieplan
Continuïteit van de massale processen en Dienstverle-ning aan burgers en bedrijven	Proces	Door kwantitatief en kwalitatief onvoldoende instrumenten om de massale productie te beheersen, bestaat de kans dat de burgers en bedrijven niet juist, tijdig en/of volledig worden geïnformeerd over fiscale verplichtingen. Met als gevolg dat de handelingen van de burger of bedrijven onjuist zijn of tot niet-compliant gedrag leiden of noodzakelijke herstelmaatregelen de efficiency nadelig beïnvloeden.	De bestaande beheersmaatregelen worden vervangen door het actieplan.	4	3	12	10.1.d	1. UGB en UPB, als units verantwoordelijk voor de kwalitatieve en logistieke beheersing van de massale productie, maken hun eisen en wensen t.a.v. besturingsfunctionaliteit in bestaande en nieuwe processen in de IV-keten kenbaar via IM. Zij tonen een actieve houding t.a.v. het realiseren van deze functionaliteit en laten het belang van beheersbare productie zeer zwaar meewegen in de acceptatie van op te leveren processen en producten. 2. IM BCA vervult een actieve rol binnen de IV-keten in het *daadwerkelijk en adequaat* doorvoeren van bovengenoemde eisen en wensen t.a.v. besturingsfunctionaliteit in bestaande en nieuwe processen en producten. 3. Het integrale planningsproces wordt uitgebreid met planning voor enkele belangrijke workcenters. Met deze workcenters worden afspraken gemaakt over de beschikbaarheid van de capaciteit over het jaar (capaciteitsagenda), ook worden capaciteitsmodellen ontwikkeld voor de voornaamste

								werkstromen. 4. De mate waarin planning en realisatie overeenkomen zal inzichtelijk worden gerapporteerd. Uit afwijkingen zal actief lering worden getrokken. 5. Er zal een integraal overzicht worden ontwikkeld van de voorraden in de massale processtromen en maatregelen worden getroffen om hierin zichtbaar een neerwaartse trend te realiseren. 6. Productieverstoringen zullen centraal worden gevolgd en geadministreerd om deze optimaal te kunnen beperken. Een eventuele damagebehandeling zal hierop afgestemd worden. Op basis van overzichten en rapportages zullen maatregelen worden getroffen om verstoringen structureel zichtbaar terug te dringen. 7. Kwalitatieve controle op de geautomatiseerde verwerking zal worden uitgebreid: a. De outputcontrole zal worden versterkt door het aanscherpen van instructies, borging van controles alsmede actieve follow-up van gesignaleerde afwijkingen. Ook zal een integrale KPI voor kwaliteit van de output worden ontwikkeld. b. Stroomopwaarts (zo vroeg mogelijk in de procesketens) zullen risicogericht kwaliteitscontroles worden ontwikkeld en geborgd.

▪ Risico 2

Doelstelling	Risicogebied	Risicobeschrijving	Bestaande beheersmaatregelen	Kans	Impact	KxI	Eigenaar	Actieplan
Continuïteit van de massale processen en Dienstverlening aan burgers en bedrijven	Proces	Door beperkte resources en een nieuwe manier van werken bestaat het risico dat ontwerpproducten niet tijdig klaar zijn of van onvoldoende kwaliteit met als gevolg dat de implementatie later in 2011 plaatsvindt dan wenselijk. Daardoor kunnen handelingen van de burger of bedrijven onjuist zijn of tot niet compliant gedrag leiden of langer dan nodig kosten inefficiënt.	- Voortdurende aandacht van het management (M2) - (her) prioriteren van activiteiten - inrichten en uitvoeren van kwaliteitstoetsen - claimen van opleidingsbudget en inplannen van workshops en opleidingen	3	3	9	M1: 10.1.d Uitvoeren 10.1.d	Uitvoering activiteiten uit de kolom bestaande beheersmaatregelen.

▪ Risico 3

Doelstelling	Risicogebied	Risicobeschrijving	Bestaande beheersmaatregelen	Kans	Impact	Kxl	Eigenaar	Actieplan
Continuïteit van de massale processen en Dienstverle-ning aan burgers en bedrijven	Proces	Door een mismatch tussen de beschikbare personele bezetting en de omvang van de uit te voeren werkzaamheden bestaat het risico dat de afgesproken productie niet wordt geleverd met als gevolg dat de handelingen van de burger of bedrijven onjuist zijn of tot niet compliant gedrag leiden en/of de kosten het budget overschrijden.	Geen	2	4	8	M1: 10.1.d Uitvoeren 10.1.d	- Het efficiënter inrichten van de processen - Het verschuiven van taken in het kader van PSU - Het aanvragen van een flexibel inhuurbudget voor uitzendkrachten

▪ Risico 4

Doelstelling	Risicogebied	Risicobeschrijving	Bestaande beheersmaatregelen	Kans	Impact	Kxl	Eigenaar	Actieplan
Continuïteit van de massale processen en Dienstverle-ning aan burgers en bedrijven	Proces	Door fouten in processen omdat er nieuwe of gewijzigde (geautomatiseerde) processen in gebruik worden genomen die niet aan de kwaliteitseisen die aan de producten worden gesteld voldoen, bestaat het risico dat de handelingen van de burger of bedrijven onjuist zijn of tot niet compliant gedrag leiden en/of kosten inefficiënt zijn.	Geen	4	2	8	10.1.d	1. Vanuit productie zal bij acceptatie een kritische houding worden aangenomen t.a.v. de betrouwbaarheid van nieuwe/gewijzigde processen. Uitgangspunt zal zijn dat improvisatie tijdens productie tot een minimum moet worden teruggedrongen. De gefaseerde opstart zal nodig blijven om processen te testen, daarbij zullen alleen kleine volumes gebruikt worden, pas na deze fase zal daadwerkelijk in grote volumes geproduceerd kunnen worden. Er zal een expliciete overgang tussen gefaseerde opstart en massale productiefase worden gedefinieerd. 2. Het traject rond in productie nemen van nieuwe processen zal centraal worden vastgelegd, alle verstoringen worden integraal inzichtelijk gemaakt. Doel is om de mate van beheersing kwantitatief inzichtelijk te maken en trends te visualiseren. 3. Nauwe samenwerking met IM op niveau van ketenteams en M2 zal worden gezocht.

▪ Risico 5

Doelstelling	Risicogebied	Risicobeschrijving	Bestaande beheersmaatregelen	Kans	Impact	Kxl	Eigenaar	Actieplan
Gegevens functie + Sturing & ver-antwoording	Proces	Door onvoldoende investeren in de bronontsluitingen en voorzieningen (software, hardware en autorisaties) bestaat het risico dat deze systemen voor BI-voorziening met ernstige verstoringen te maken krijgen. (Door onvoldoende investeringstempo blijft B/CA onnodig lang werken met 2 productielijnen (legacy en de nieuwe))	- Per voorval wordt een ad-hoc oplossing gezocht - Intensief monitoren d.m.v. fte's en tooling. - Standaard Damage Procedure bij externe schade. - Prioriteit in de gegevensleveringen vastgesteld. - Stand-by regeling CA (nog niet CIE /CAO) - BI M2 samenwerkingsverband - CIE,CAO en CA ongeacht onvolwassen - SNO's worden de Bron-DSS systemen - en DSS verstoringen met de hoogste urgentie opgepakt.	4	3/4	12	M1 10.1.d Uitvoeren de: 10.1.d	- 'Lobbyen' voor meer EDW investeringen en BMI-dagen - Extra inzet op gebruiksbeheer BI. - Aanscherpen SNO's. - Managen van de CPU-capaciteit. - Samenwerking van ketenpartners. - Controlestappen in de laadprocessen laten inbouwen die een waarschuwingssignaal afgeven bij een foutsituatie.

- **Risico 6**

Doelstelling	Risicogebied	Risicobeschrijving	Bestaande beheersmaatregelen	Kans	Impact	Kxl	Eigenaar	Actieplan
Continuïteit van de massale processen	Proces	N.a.v. de uitkomsten van de tender betalingsverkeer kunnen problemen met het verwerken van betalingen en ontvangsten ontstaan. **De tender vindt plaats in oktober 2010. Daarna wordt beoordeeld of/wat het risico exact is en hoe de formulering moet luiden.** **Het betreft dus een latent risico**	nvt	nvt	nvt	nvt	10.1.d	nvt

Belastingdienst

Belastingtelefoon

INLEIDING

In het stuurcontract 2011 is zichtbaar dat de ontwikkeling van enkelvoudig kanaal naar een brede, geregisseerde en afgestemde dienstverlenings(netwerk)organisatie is ingezet. Natuurlijk beslaat een aanzienlijk deel van het stuurcontract de resultaatafspraken van de BelastingTelefoon. Tegelijkertijd staan er verschillende afspraken opgenomen die bijdragen aan de ontwikkelingen die zijn voorzien voor de middellange termijn. Dit behelst de verdere ontwikkeling en het samenspel van de dienstverleningskanalen, IM Dienstverlening en Domein Dienstverlening.

Binnen de BelastingTelefoon zijn, naast het bestendigen van de resultaten op het gebied van de bereikbaarheid, de activiteiten gericht op het verder optimaliseren van het kanaal telefonie, opdat de resultaten van de BelastingTelefoon op de factoren snelheid, kwaliteit en gemak nog meer aansluiten bij de gemaakte afspraken ten behoeve van burgers, bedrijven en intermediairs.

Met operational excellence als strategische keuze gaan we voort met het verbeteren van onze organisatie, zodat we steeds meer bijdragen aan de strategische doelstelling van de gehele Belastingdienst. Een goed functionerende BelastingTelefoon en (verder in de tijd) Dienstverlenings(netwerk)organisatie zorgt immers voor een belangrijke bijdrage aan de compliance gecombineerd met het voldoen aan de maatschappelijke serviceverwachtingen.

Hiermee krijgen we het 'huis op orde' en leggen we gelijktijdig het fundament voor de ontwikkelingen die na 2011 ingezet worden ten behoeve van de kanaalharmonisatie. Dit fundament wordt mede vormgegeven door de activiteiten vanuit het Programmaplan Dienstverlening.

Door het vastleggen van specifieke afspraken ten aanzien van IM Dienstverlening en het Domein Dienstverlening, wordt de aandacht voor de verdere inrichting en professionalisering van deze onderdelen benadrukt. Daarnaast wordt vanuit één centraal punt de regie over de kanalen gevoerd. De vruchten hiervan worden niet alleen door de individuele kanalen geplukt: ook kanaaloverstijgend wordt hiervan geprofiteerd.

Daarnaast zijn de te behalen resultaten een heldere uiteenzetting van de bijdrage van deze onderdelen aan de ontwikkeling van de business.

Door de weergave van de risicoanalyse is zichtbaar dat vooraf is nagedacht over mogelijke bedreigingen van de resultaatafspraken. Deze risico's zijn voorzien van maatregelen vanuit de eigen organisatie. Deze analyse is ook mede input geweest voor de afgesproken serviceniveaus in de Serviceovereenkomsten die met de IV keten zijn afgesloten.

1. ONZE KRITISCHE SUCCESFACTOREN

De Belastingdienst hanteert voor de komende planperiode een aantal kritieke succesfactoren voor de BelastingTelefoon. Deze factoren hebben allen een relatie met het versterken van de compliance map of met het voldoen aan maatschappelijke service verwachtingen.

Klantperspectief
KSF: Klanttevredenheid
- Gemak - Snelheid

Intern / organisatieperspectief
KSF: Kwaliteit primair proces
- Kwaliteit informatie

Innovatief / verbeterperspectief
KSF: Verbetering
- Organisatieontwikkelingen - Dijkverzwaring

2. GEMAK

Klanten van de BelastingTelefoon willen in **één contact** hun zaken met ons regelen.

2.1. Te bereiken effect

We helpen klanten in één contact.

2.2. Toelichting

Om de klant beter te bedienen worden er door de BelastingTelefoon steeds meer, veel voorkomende, mutaties uitgevoerd. Tevens kunnen, door de inzet van kwalitatief hoogwaardig personeel, steeds meer specifieke vragen worden beantwoord en worden er doorverbindmogelijkheden naar de regio's tot stand gebracht.

Hiermee wordt bereikt dat:

- minder klanten worden belast met wachten op een terugbeltelefoontje en de daarmee gepaard gaande onzekerheid, ongemak en frustratie;
- klanten zich optimaal geholpen voelen;
- er minder front- backoffice berichten worden aangemaakt.

De activiteiten die we ontplooien om het gewenste effect te bereiken zijn:

- (meer) mutatiemogelijkheden bij het telefoonkanaal realiseren;
- kwalitatief hoogwaardig personeel inzetten op het telefoniekanaal;
- doorverbindmogelijkheden naar een 2e en 3e lijn creëren.

2.3. Doelstelling 2011

- 90 tot 95% van de klanten wordt door de BelastingTelefoon in datzelfde contact geholpen; de resterende 5 tot 10% krijgt een doorverwijzing die leidt tot een adequate actie (nog vaak een terugbelactie) vanuit de Belastingdienst.
- Er worden, in absolute aantallen, 10% minder frobo's aangemaakt dan in 2010

3. SNELHEID

Klanten van de BelastingTelefoon willen dat we goed **bereikbaar** zijn: dit betekent in één keer contact waarbij de **wachttijd** beperkt is.

3.1. Te bereiken effect

We zijn goed (conform de afgesproken doelstelling) bereikbaar.

3.2. Toelichting

We streven ernaar dat klanten zoveel mogelijk met één belpoging een informant aan de lijn krijgen. We hanteren daarvoor een bereikbaarheidsdoelstelling die gebaseerd is op een aantal componenten, zoals:

- de beheersbaarheid van pieken en dalen in het aanbod
- de klanttevredenheid
- het hebben van een gratis (0800) nummer
- de beschikbare capaciteit (infrastructureel en bezetting)

Bereikbaar zijn betekent ook dat klanten niet te lang hoeven te wachten voordat ze een informant aan de lijn krijgen. We richten ons daarom op een gemiddelde wachttijd, na het doorlopen van het keuzemenu, die acceptabel is voor de klant. Met een goede bereikbaarheid wordt bereikt dat:

- Belastingdienst goed toegankelijk is;
- er burgers en bedrijven een goede bereikbaarheid ervaren;
- de een goede balans is tussen kosten en baten.

De activiteiten die we ontplooien om het gewenste effect te bereiken zijn:

- de interne processen van de BelastingTelefoon verder te optimaliseren (forecast / planning / roostering);
- beter te sturen op het aanbod (sturing op massale verzendingen).

3.3. Doelstellingen 2011

- Een gemiddelde bereikbaarheid van 80 - 85% over het gehele jaar en gedurende tenminste 10 maanden.
- Een gemiddelde wachttijd, na het doorlopen van het keuzemenu, is minimaal 60 en maximaal 100 seconden.
- Een ervaren bereikbaarheid, gemeten in de fiscale monitor, van 65 – 70%.

4. KWALITEIT

Klanten willen een kwalitatief goede dienstverlening. Kwaliteit betreft niet alleen het geven van een **correct antwoord** maar ook het adequaat afhandelen van **klachten.** Vooral kwaliteit zorgt voor **tevreden klanten**

4.1. Te bereiken effect

De BelastingTelefoon biedt kwalitatief goede hulp.

4.2. Toelichting

Goede hulp bieden betekent, het juiste antwoord op een vraag geven, maar het kan ook het verrichten van de juiste administratieve handeling zijn. Een verkeerd antwoord of een verkeerde handeling roept klantontevredenheid op en brengt extra kosten met zich mee, onder andere doordat hiermee herhaalverkeer wordt gegenereerd.

Om deze reden kent de BelastingTelefoon een aantal kwaliteitsdoelstellingen. Deze worden bereikt door ervoor te zorgen dat: de informanten goed opgeleid zijn, dat de inhoud van het antwoord niet afhankelijk is van degene die de vraag beantwoordt en dat de informatie altijd actueel is.

Om te zien of de BelastingTelefoon deze doelen bereikt wordt - intern maar ook extern - gemeten of de goede antwoorden worden gegeven en hoe het met de klanttevredenheid is gesteld.

Hiermee wordt bereikt dat:

- het vertrouwen in de informatievoorziening van de Belastingdienst groeit;
- het imago van de Belastingdienst als goede dienstverlener versterkt wordt;
- herhaalverkeer (extra telefoontjes om zekerheid te krijgen) wordt voorkomen;
- minder fouten optreden bij het invullen van aanvragen en aangiften;
- klachten tijdig en adequaat worden afgedaan, waardoor de relatie met de klant wordt hersteld.

De activiteiten die we ontplooien om het gewenste effect te bereiken zijn:

- de interne processen van de BelastingTelefoon optimaliseren en zorgen voor voldoende technische ondersteuning (meeluisteren, dialoogondersteuning; opleidingen, continue kwaliteitsmeting/klanttevredenheid);
- afstemmen Belastingdienstbrede klanttevredenheidsonderzoeken.

4.3. Doelstellingen 2011

- het antwoord (door TNS NIPO gemeten) op fiscale vragen is in 80 - 85% inhoudelijk correct.
- Het antwoord op status- en procesvragen is in 90 - 95% inhoudelijk correct.
- het aantal klanten (P, O en T) dat tevreden is over de BelastingTelefoon komt ultimo 2011 uit op een percentage dat ligt tussen de 70 en 75%.
- het aantal intermediairs dat tevreden is over de BelastingTelefoon komt ultimo 2011 uit op een percentage dat ligt tussen de 80 en 85%.
- klachten worden in 95 - 100% van de gevallen Awb-conform behandeld
- 85% van de klachten wordt binnen 6 weken afgehandeld en in > 75% van de klachten wordt binnen zeven dagen na ontvangst van de klacht telefonisch contact opgenomen met de klager of wordt er binnen die termijn een brief verzonden met het verzoek om contact op te nemen.

5. ORGANISATIEONTWIKKELINGEN

De dienstverlening wordt als netwerkorganisatie verder ontwikkeld met als doel de kanalen te optimaliseren, te harmoniseren én steeds meer toe te groeien naar multichannelmanagement. De strategische besturing van het totale werkgebied dienstverlening is belegd bij de regietafel M1, die gevormd wordt door doelgroep- en kanaalmanagers.

Domein Dienstverlening
In 2011 is het domein Dienstverlening qua kwaliteit, formatie en bezetting op sterkte gebracht, waar nodig is extra geïnvesteerd in opleiding en/of bijscholing. Het domein voert, naast haar beleidsvormende functie, de monitor en regie over de verschillende dienstverleningskanalen en is daarmee aanspreekbaar op dat resultaat. Echter, het realiseren van de doelstelling blijft de verantwoordelijkheid van het betreffende kanaal c.q. de uitvoerende dienstonderdelen. Het stuurcontract BelastingTelefoon beperkt zich tot de verantwoordelijkheid, qua realisatie doelstellingen, voor het kanaal telefonie.

Programma Dienstverlening
De aanleiding voor het programma Dienstverlening is het beleidsplan Dienstverlening 2010-2014, het onderzoek dat Boer & Croon in 2009 heeft uitgevoerd en de vertaling daarvan in het bedrijfsplan 2010-2011.

De hoofdbeweging die bij Dienstverlening gemaakt moet worden is: Van dienstverlening met de kanalen telefoon en balies naar Dienstverlening met de kanalen Internet, Belastingtelefoon, Post en Klantenbalies aangestuurd op basis van multichannelmanagement.

Daarvoor is een transitie nodig. Om te bereiken dat de dienstverlening daadwerkelijk in het hart van de organisatie komt te staan wordt deze in twee plateaus opgedeeld:
- Optimalisatie (van de organisatie, sturing en randvoorwaarden);
- Harmonisatie (van de organisatie, sturing en randvoorwaarden);

Binnen het programmaplan Dienstverlening worden deze twee plateaus uitgevoerd.

In plateau één richten we ons op optimalisatie binnen de kanalen: De Belastingdienst is een organisatie met meerdere kanalen naast elkaar die individueel optimaal moeten functioneren. De nadruk ligt in dit plateau op het verbeteren van kennis aan de voorkant van het proces vanuit inzicht in klantcontacten. Dit plateau is in 2010 uitgevoerd en de delen die nog niet afgerond zijn zullen in 2011 opgepakt worden.
In het tweede plateau richten we ons op harmonisatie. De Belastingdienst is gericht op het harmoniseren van kanalen. Kanalen worden inhoudelijk, functioneel en in vorm op elkaar afgestemd. Dit plateau wordt in 2011 uitgevoerd. Het nader uitwerken van de manier waarop we kanaalsturing, in samenwerking met de kanaalmanagers, en multichannelmanagement invullen vormt een belangrijk onderdeel bij het realiseren van het tweede plateau.

Een gedetailleerde planning van de activiteiten per kanaal is beschikbaar en wordt maandelijks ge-update. Sturing wordt vormgegeven door een projectboard waarin kanaalmanagers en suppliers (Domein en IM) participeren.

De baten die met het programma gerealiseerd moeten worden zien toe op het verhogen van kwaliteit, services, efficiëncy en klant- en medewerkerstevredenheid. Deze sluiten aan bij de door de BelastingTelefoon gehanteerde KPI's: gemak, snelheid en kwaliteit.
In de volgende fase van het programma zal voor de andere kanalen in beeld gebracht worden waar aanvullingen of differentiatie van KPI's nodig is.

Wij streven naar een goed fundament voor een multichannelmanagement organisatie, op basis van operational exellence, die bijdraagt aan:
- Toename kwaliteit van de dienstverlening
- Toename klant- en medewerkertevredenheid
- Toename serviceverlening door Belastingdienst
- Efficiëntere dienstverlening

De volledige programmebrief is als bijlage opgenomen en maakt daardoor onderdeel uit van het stuurcontract.

Alle kanaaloverstijgende doelstellingen zijn expliciet in het programmaplan Dienstverlening opgenomen. Doordat het programmaplan onderdeel uitmaakt van het stuurcontract zijn de kanaaloverstijgende doelstellingen afgedekt. Wanneer er lijnverantwoordelijkheid ontstaat zullen de doelstellingen worden opgenomen in het stuurcontract BelastingTelefoon

6. IM DIENSTVERLENING (IM DV)

Het jaar 2011 staat voor IM DV in het teken van het bestendigen van de transformatie. De veranderingen (processen en besturing van processen) uit 2010 zijn grotendeels geborgd in de organisatie. Het resultaat is een effectieve en efficiënte organisatie die in staat is om voortbrengingsvraagstukken vanuit het domein Dienstverlening én van derden te vertalen in producten. Producten die zowel qua ontwerp en architectuur als vanuit testen en beheer voldoen aan de eisen van de opdrachtgever én aan de eisen en kaders die er vanuit de IV keten aan zijn gesteld.

Speerpunten zijn:
- inzicht in de inzet van capaciteit en middelen
- voldoende capaciteit op kritieke processen (o.a. testen)
- het beheersen van de (portfolio-) kosten (efficiency)
- aansluiting tussen bedrijfs- en concernportfolio
- aansluiting tussen concern- en bedrijfsonderdeelarchitectuur
- uitbreiden functioneel beheer naar andere kanalen dan telefonie
- versterken projectmanagement (o.a. projectcontrol)
- implementatie VTA
- versterken relatie B/CKC en IM DV

Dit leidt tot:
- efficiënt en effectief gebruik van mensen en middelen
- goede kwaliteit, conform richtlijnen, van de uitgevoerde businesscases
- adequate projectcontrol
- verbeterde functionele ondersteuning van de andere dienstverleningskanalen
- aansluiting tussen bedrijfs- en concernportfolio en architectuur
- de Verbeterde Test Aanpak wordt integraal gebruikt

Hiermee zorgt IM DV dat de gewenste ontwikkelingen binnen de business van dienstverlening wordt vormgegeven middels producten die voldoen aan de afspraken op het gebied van tijd, geld en kwaliteit.

Doelstellingen 2011

- meer dan 90% van de ontwerpproducten worden tijdig opgeleverd
- meer dan 95% van de ontwerpproducten voldoet aan de gestelde kwaliteit (IV)
- meer dan 95% van de projecten is onderdeel van het bedrijfsonderdeelportfolio
- het testen is zowel in opzet als in werking conform de richtlijnen en kaders van de CIO Belastingdienst in orde voor 31-12-2011
- de gerealiseerde BMI dagen en uitbestedingscapaciteit ligt tussen de 95% en 100% van de geplande BMI / uitbestedingscapaciteit voor het bedrijfsvportfolio.

Projecten

Project Dijkverzwaring:

Doel: Stapsgewijs professionaliseren en optimaliseren van de dienstverlening. Specifiek voor dijkverzwaring is het verbeteren en uitbreiden van de ondersteuning en functionaliteiten ten einde het bedrijfsproces van de BelastingTelefoon te optimaliseren en professionaliseren

Budget: € 8.975.000 (inclusief vernieuwen WEB) één en ander conform planning afgestemd met FEZ

Opleverdatum: Medio 2012 (een gedetailleerde planning is beschikbaar)

Risico: Niet tijdig realiseren van het project zal de professionalisering en optimalisatie van de dienstverlening vertragen

Project GOS/GMV

Doel: Het inregelen van stromen die gebruik moeten gaan maken van de voorziening (90% tot 95% is continuïteit). De overige 5% is 10% ia vervolmaken van hetgeen er nu is ligt.
Budget: Prognose 1541 BMI dagen (a 840,- = € 1.294.440)
Opleverdatum: Doorlopend, alle activiteiten worden opgenomen in de roadmap
Risico: Het niet kunnen inregelen van "nieuwe" stromen (bijvoorbeeld Toeslagen) door financiële en/of prioriteringsmaatregelen.

Het totale portfolio wordt na afstemming als bijlage bijgevoegd

7. RISICOPARAGRAAF

Deze paragraaf bevat een overzicht van de belangrijkste risico's die de realisatie van de in dit plan opgenomen doelen bedreigen en van de acties die we gaan ondernemen om deze risico's tot een aanvaardbaar niveau te brengen. Het betreffende overzicht is als bijlage bij dit Stuurcontract opgenomen.

8. MIDDELEN

De budgetbrieven 2011 die voortvloeien uit de vastgestelde kadernota 2011, maken integraal onderdeel uit van dit stuurcontract. Ten aanzien van het ziekteverzuimpercentage wordt opgemerkt dat de concernbrede doelstelling voor 2011 voor de Belastingtelefoon niet realistisch is. Gezien de aard van het werk, vergelijkende normen in de branche en de samenstelling van de medewerkers zal een norm van 6,8% gehanteerd worden.

9. ONDERTEKENING

Den Haag, ... december 2010.

Het MT van de Belastingdienst.....

10.1.d

drs. P.W.A. Veld
(*directeur-generaal Belastingdienst)*

Het MT van de Belastingtelefoon .....

10.1.d

10.1.d

(voorzitter)

Bijlage I: Risicoparagraaf

KSF	Risico-gebied	Risico	Risicobeschrijving	Bestaande beheers maatregelen	Kans	Imp	K*I	Eigenaar	Actieplan
Snelheid	Proces	Onvoldoende bereikbaar, waardoor bellers niet snel worden geholpen	Onvoldoende afstemming van de interne processen binnen de Belastingdienst, kan leiden tot problemen in de besturing van de totale keten met als gevolg dat de doelstellingen niet gehaald worden.	Deelname aan exploitatie- en damagetafels	2	5	10	10.1.d	Door het aanstellen van een ketenmanager en het maken van procesafspraken met B/CA wordt de grip op outputsturing vergroot.
Snelheid	Proces	Onvoldoende bereikbaar, waardoor bellers niet snel worden geholpen	Incidenten en storingen die voort kunnen komen uit het (tijdelijk) wegvallen van IT-systemen bedreigen het vermogen van de Belastingdienst om de werkzaamheden te continueren met als gevolg dat de BelastingTelefoon onvoldoende bereikbaar is	Optimaliseren meldings- en damageprocedure	3	4	12	10.1.d	Meldings- cq escalatieprocedures damage zijn verbeterd. Het SNO Dienstverelening 2011 zal eveneens bijdragen aan een betere beheersing van de damage.
Snelheid	Proces	Onvoldoende bereikbaar, waardoor bellers niet snel worden geholpen	De invoering van het nieuwe Toeslagensysteem leidt tot een onvoorzien en of te groot, niet te verwerken telefonie-aanbod, met als gevolg een negatieve opinie bij burgers, bedrijven over de diensten en organisatie van de Belastingdienst	Plan beheerst implementeren Toeslagen	2	5	10	10.1.d	Als de implementatie datum toeslagen nieuw bekend is zal worden gestart met het werven van informanten om het (verwacht) verhoogde aanbod binnen de huidige bereikbaarheidsdoelstellin g af te kunnen doen
Domein DV	Informatie en sturing	Onvoldoende voortgang multichanel-management	Onvoldoende voortgang vernieuwde website (opleverdatum is eind 2010) met als gevolg dat ontwikkeling van de persoonlijke domeinen vertraging op loopt en	Sturings- en escalatiemaatregel en richting B/CAO en B/CIE	1	5	5	10.1.d	Ontwikkeling van de vernieuwde website wordt op dit moment conform planning ontwikkeld en zal naar verwachting eind 2010 opgeleverd worden. Op geleide van de

00183

			verschuiving in kanaalgebruik niet gerealiseerd kan worden						voortgang zullen aanvullende maatregelen getroffen worden
Conti nuiteit	Proces	Onvoldoende ontwikkeling Dijkverzwaring projecten	Door een vertraagde aanbesteding van de service op het platform (deltawerken) onvoldoende voortgang van de Dijkverzwaring projecten binnen dijkverzwaring	Sturings- en escalatiemaatregel en richting B/CAO en B/CIE	3	5	15	10.1.d	Het aanbestedingstraject loopt en wordt continue gevolgd door IMDV.
Kwaliteit	Informatie en sturing	Onvoldoende groei in kwaliteitsverbetering	Het niet (tijdig) beschikbaar hebben van benodigde informatie (ontbreken van actueel klantbeeld), kan verbetering van kwaliteit vertragen.	Uitvoering Dijkverzwaring	2	4	8	10.1.d	Met name de Dijkverzwaring projecten klantcontacthistorie, meeluisterproces en continue kwaliteitsmeting dragen bij aan het afdekken van genoemd risico. In 2010 zullen vrijwel alle genoemde projecten in een eerste versie (sub-optimaal) opgeleverd worden.
IMDV	Informatie en sturing	Onvoldoende inzicht in kosten	Mogelijke overschrijding van budgetten???	Projectcontrol	3	3	9	10.1.d	Aanscherpen projectcontrol
Testen van systemen	Proces	Onvoldoende testcapaciteit	Gebrek aan capaciteit waardoor een juiste werking van systemen onvoldoende beoordeeld kan worden	Werven testcapaciteit	2	4	8	10.1.d	Werven van testcapaciteit
Conti nuïteit / kwaliteit	Proces	Onvoldoende (kwalitatief goede) uitzendkracht en beschikbaar	Door krapte op de arbeidsmarkt en het huidige contract (afspraken fase B en fase C en gebruik inschaling ABU) met de uitzendbureaus lopen we het risico dat de vraag naar uitzendkrachten het aanbod overtreft. Daarnaast lopen we bij vervanging van uitzendkrachten (fase B en fase C) een kwalitatief risico.	Afspraken maken UZB's	3	5	15	10.1.d	Op dit moment wordt overlegd met zowel de UZB's als met CFD inkoop. UZB's betreft vooral de fase B en fase C afspraken. Met CFD inkoop wordt overlegd over het huidige mantelcontract en de wijze waarop hier invulling aan gegeven wordt

Bijlage 2: Programmebrief Dienstverlening

Belastingdienst

PROGRAMMEBRIEF

Programma Dienstverlening Belastingdienst

Opdrachtgever:	10.1.d	**Bestandsnaam:**	100709 programmebrief versie 1.0DEF
Programma:	Dienstverlening Belastingdienst	**Versie:**	1.0 DEF
Auteur:	10.1.d	**Datum:**	9 juli 2010

Index

1 Index 18

2 Documenteigenschappen 19
2.1 Document locatie 19
2.2 Historie 19
2.3 Goedkeuring 19
2.4 Distributie 20

3 Doel van dit document 21

4 Programma definitie 22
4.1 Achtergrond 22
4.2 Programmadoelstelling 24
4.3 Scope & Afbakening 24
4.4 Betrokken partijen 25
4.5 Afhankelijkheden 25
4.6 Beperkingen & aannames 25

5 Outline visionstatement 26

6 Outline beschrijving van de baten (benefits) 28

7 Risks 29

8 Outline Business Case 30
8.1 Redenen voor uitvoering programma 30
8.2 Business opties 30
8.3 De keuze voor het scenario maximaal 32
8.4 Verwachte opbrengsten 32
8.5 Kosten 33

9 Overzicht kandidaat projecten en activiteiten 34
9.1 Lijst met kandidaat projecten en activiteiten 34
9.2 Ruwe tijdsplanning en stand van zaken kandidaatprojecten en activiteiten 34

10 Programmamanagement teamstructuur 35

11 Programma communicatielijnen 36

12 Rolbeschrijvingen 37

13 Referenties 39

Documenteigenschappen

Rapportdatum: 9 juli 2010
Nummer: 1.0DEF
Versie Definitief

Document locatie

Historie

Versie	Datum	Veranderingen (concept/definitief)	Opdrachtgever	Auteur(s)
0.1	100610	Concept		
0.2	100618	Concept, aangepast 10.1.d		
0.21	100621	Aanpassingen na overleg met team Dienstverlening		
0.21	100625	Aanpassingen na 10.1.d		
0.9	100629	Aanpassingen na 10.1.d	10.1.d	
0.91	100630	Aanpassingen na 10.1.d		
1.0	100702	Aanpassingen na telefonische input kanaalmanagers en 10.1.d		
1.0DEF	100709	Aanpassingen na bespreking in MT BD op 5 juli 2010		

Goedkeuring

Dit document heeft de volgende goedkeuringen nodig.

Naam	Rol	Handtekening	Datum document	Versie
Peter Veld	DG Belastingdienst			
10.1.d				

Distributie

De volgende personen hebben een exemplaar ontvangen.

Naam	Rol	Datum document	Versie
DG Belastingdienst MT Belastingdienst M1 Regietafel Dienstverlening 10.1.d	DGBel Easytax GMV APM NTS ETM SEPA		

Doel van dit document

De ProgrammeBrief maakt het de opdrachtgever/ programmeboard en het bedrijfs- en/of programmamanagement mogelijk om na te gaan of het programma voldoende levensvatbaar is.

De programmebrief geeft de programmadefinitie weer waarin de aanleiding, doelstelling, scope & afbakening, de betrokken partijen en afhankelijkheden beschreven staan. Daarna wordt aangegeven wat de stip op de horizon is waarnaar gestreefd wordt.

De beschrijving van de baten is opgenomen om aan te geven wat er straks in de uitvoeringspraktijk aan baten gerealiseerd moet zijn door het lijnmanagement.

Daarna volgt een overzicht van de risico's die op dit moment voorzien worden. De outline businesscase geeft 4 scenario's weer. We hebben gekozen voor het scenario maximaal.

In het overzicht kandidaat projecten en activiteiten is te zien welke clustering is gekozen, welke activiteiten voorzien zijn en wat de ruwe tijdsplanning en stand van zaken is.

Tot slot zijn de programmamanagementstructuur, de communicatielijnen, de rolbeschrijvingen en de referenties opgenomen.

Programma definitie

Achtergrond

De missie van de Belastingdienst is leidend voor de dienstverlening. We kunnen deze missie alleen realiseren wanneer wij ons richten op het onderhouden en versterken van de bereidheid van onze klanten om vrijwillig aan wettelijke verplichtingen te voldoen (compliance). Het bevorderen van deze compliance komt in essentie neer op het beïnvloeden van het gedrag van de klant. Een uitgebalanceerde inzet van de verschillende dienstverleningskanalen levert - naast effectief toezicht en opsporing - een grote bijdrage aan deze gedragsbeïnvloeding.

Een kwalitatief goede dienstverlening ondersteunt onze klanten om verplichtingen na te komen en rechten te effectueren.

Dienstverlening sluit aan op de behoefte van de klant door:
1. te laten merken dat we hun situatie kennen en invoelen,
2. een communicatievorm te kiezen die hen past,
3. op het juiste moment beschikbaar te zijn en
4. voor hen begrijpelijke taal te gebruiken. We doen dit voor burgers, bedrijven en intermediairs.

Onze klanten zijn uiteindelijk degenen die beoordelen of onze dienstverlening een voldoende krijgt. Dat is de reden om ervoor te kiezen *de klant radicaal centraal* te stellen. Daarbij blijven we goed opletten, dat de eigen verantwoordelijkheid van de klant ook voldoende tot uitdrukking komt: dienstverlening moet gemakkelijk zijn maar moet niet uitnodigen tot gemakzucht.

Aanleiding voor het programma

De aanleiding voor het programma Dienstverlening is het beleidsplan Dienstverlening 2010-2014, het onderzoek dat Boer & Croon in 2009 heeft uitgevoerd en de vertaling daarvan in het bedrijfsplan 2010-2011: Huis op orde.

Boer en Croon concludeert – in hoofdlijnen – dat:
- de strategie voor Dienstverlening goed is onderbouwd, maar is op delen inconsistent en onvolledig;
- de Dienstverlening bij de Belastingdienst uit moet gaan van operational exellence;
- de doelstellingen van de Belastingdienst niet passen bij excellente dienstverlening;
- voor zowel het bieden van persoonsgebonden als niet-persoonsgebonden dienstverlening de ICT ontbreekt;
- dienstverlening een kernproces is dat de contacten tussen burgers en productieproces en ITO regisseert;
- de dienstverleningsorganisatie midden in het bedrijf staat en stuurt vanuit overzicht;
- de vereiste kernonderdelen voor de multi-channel organisatie slechts deels aanwezig zijn;
- de inrichting van een multichannel dienstverleningsorganisatie stelt hoge eisen aan de ICT-infrastructuur.

De stip op de horizon is:
Dienstverlening in het hart van de organisatie.

De hoofdbeweging die bij Dienstverlening gemaakt moet worden is: Van dienstverlening met de kanalen de telefoon en de balies naar Dienstverlening met de kanalen Internet, Belastingtelefoon, Post en klantenbalies aangestuurd op basis van multichannelmanagement.

Daarvoor is een transitie nodig. Om te bereiken dat de dienstverlening daadwerkelijk in het hart van de organisatie komt te staan wordt deze in drie plateaus opgedeeld:
- Optimalisatie (van de organisatie, sturing en randvoorwaarden);
- Harmonisatie (van de organisatie, sturing en randvoorwaarden);
- Integratie (van de organisatie, sturing en randvoorwaarden).

Programmadoelstelling

De programmadoelstelling is opgebouwd uit drie onderdelen:

- Het op orde brengen van de kanalen Post, Internet, Telefoon en Balies (Optimalisatie);
- Het geven van invulling aan de bouwstenen van kanaalregie, te weten:
  A) Content;
  B) Besturing, Dashbord BI en kwaliteitsmeting;
- Het in harmonie brengen van de vier kanalen onderling door middel van kanaalregie opdat de fundamenten worden gelegd voor en gestart wordt met multichannel-management.

Scope & Afbakening

- De transitie van Dienstverlening richting de stip op de horizon vindt plaats in drie plateaus: optimalisatie, harmonisatie en integratie. Het plateau integratie valt buiten de scope van dit programma.
- Het programma Dienstverlening heeft een belangrijke relatie met de hierna genoemde projecten. De projecten maken geen deel uit van het programma Dienstverlening.
  - Nieuw Toeslagen Systeem;
  - ETM
  - Easy Tax
  - GMV
  - SEPA
  - Slimmer Werken
- In het programma zijn vooralsnog de onderdelen uit E-overheid opgenomen die relevant zijn om de doelstelling van het programma te realiseren.
- Het programma Dienstverlening heeft een belangrijke relatie met de doelgroepen Bedrijven en Fiscaal Intermediairs. De beleidsontwikkeling van deze doelgroepen valt buiten de scope van dit programma.

Betrokken partijen

DGBel
Landelijk kantoor Belastingdienst/Belastingregio's
Domein Dienstverlening
IM Dienstverlening
B/Toeslagen
B/Belastingtelefoon
B/CKC
B/CIE
B/CAO
B/CA
Concern ondernemingsraad

Afhankelijkheden

- Het slagen van het programma is sterk afhankelijk van de mate van samenwerking tussen de verschillende dienstonderdelen.
- De realisatie van het programma is afhankelijk van de realisatie van gerelateerde projecten.

Beperkingen & aannames

- De uitvoering van het programma wordt beperkt door de beschikbaarheid van capaciteit van mensen en middelen (projectmanagers, beleidsmedewerkers, BMI en BMO)
- De planning is gebaseerd op de aanname dat de projecten waar de voortgang van het programma van afhankelijk is op tijd gerealiseerd worden.

Outline visionstatement

In de bestuurlijke nota d.d. 4 maart 2010 is aangegeven dat ons streefbeeld is dat "Dienstverlening in het hart van de organisatie" komt te staan. Om die beweging te maken is het nodig om toe te werken naar de stip op de horizon. Deze is als volgt te beschrijven:

1. Dienstverlening is de regisseur over de massale contacten met de burger en verbindt de productorganisatie met de kanaalorganisatie.

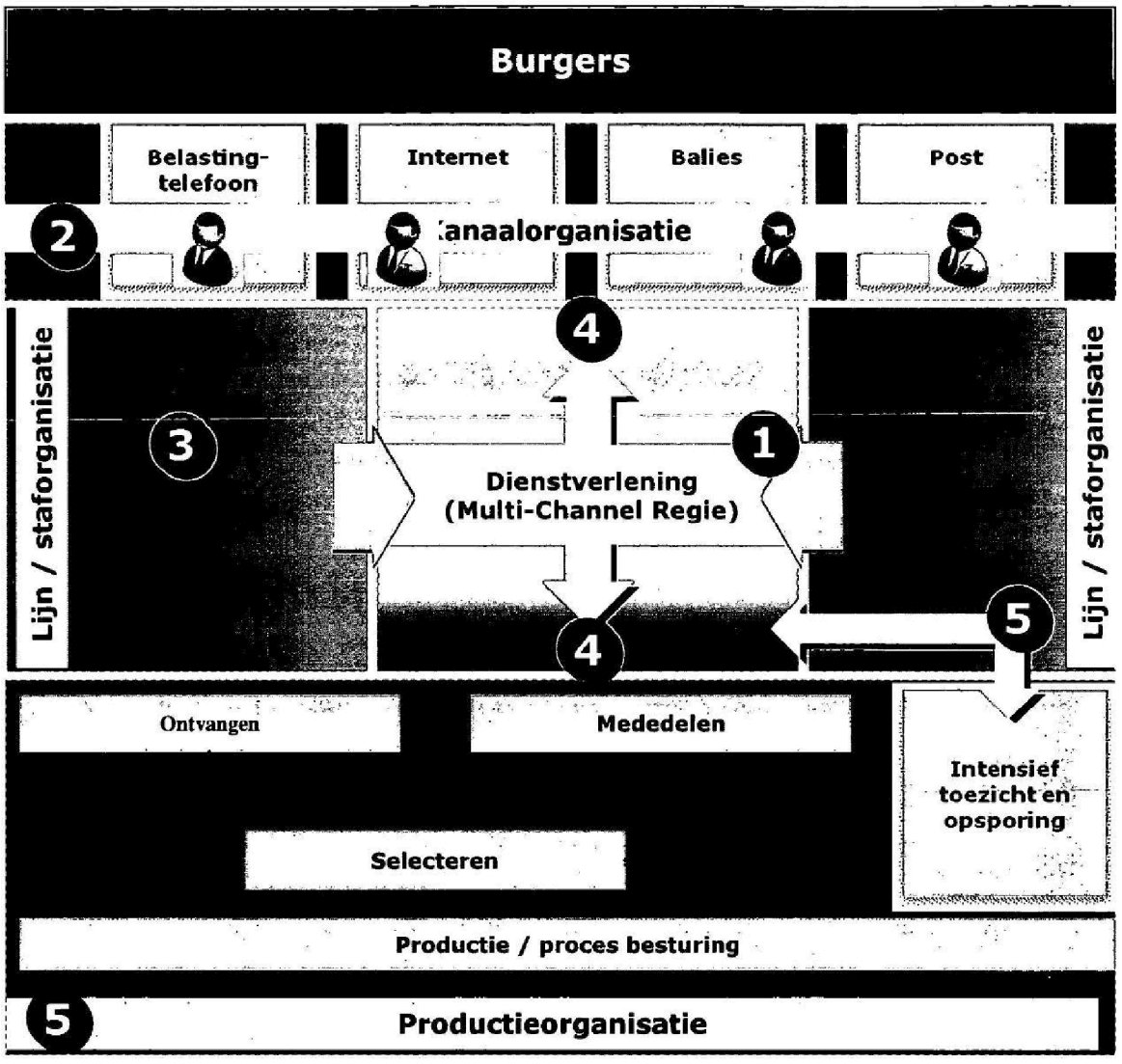
2. De kanaalorganisatie is verantwoordelijk voor operational exellence in het klantcontactkanaal.

3. Dienstverlening bestuurt de kanalen en maakt daarbij gebruik van de expertise van de lijn-staforganisatie in het uitvoeren van haar taak.

4. Dienstverlening heeft de regie over massaal uitgaande en inkomende communicatie voor wat betreft de kanalen post, internet, telefonie en balies;

5. De dienstverleningsdoelstellingen worden met de productiedoelstellingen geharmoniseerd.

Dit is een algemene plaat waarin een multichannel-managementorganisatie beschreven is. Bron: Boer en Croon.



Outline beschrijving van de baten (benefits)

De baten die gerealiseerd moeten worden zien op het verhogen van kwaliteit, services, efficiëncy en klant- en medewerkerstevredenheid. Deze kunnen doorvertaald worden naar KPI's. De KPI's die hierna beschreven staan en zien nog sterk op de Belastingtelefoon. In de volgende fase van het programma zal er voor de andere kanalen in beeld gebracht worden waar aanvullingen nodig zijn of waar differentiatie nodig is. Ze zullen ook vertaald worden naar geaggregeerde doelstellingen ten behoeve van het stuurcontract betrekking hebben op de dienstverleningskanalen.

KPI's	FASEN		BATEN			
	Plateau 1	Plateau 2	Kwaliteit	Service	Efficiency	Tevredenheid
(Niet)-kritische fouten		X	X			
Kwaliteit van antwoorden	X		X			
Gemiddelde wachttijd	X			X		
Tijdige verwerking	X			X		
Niet beantwoorde gesprekken	X			X		
Roosterconformiteit		X		X		
Service Level		X		X		
Selfservice ratio		X		X		
Aantallen transacties	X				X	
Gesprekstijden	X				X	
Meten interne transacties		X			X	
Achterstand verwerking		X			X	
Bezettingsgraad		X			X	
Verzuim en verloop					X	
Klachten	X					X
Klant (on-)tevredenheid	X					X
Medewerker (on-) tevredenheid		X				X

Risks

Beschrijving van de risico's die op dit moment onderkend worden.

- Onvoldoende afstemming van de interne processen binnen de Belastingdienst kan leiden tot problemen in de besturing van de totale keten (bijv. doorlooptijden) waardoor doelstellingen niet gehaald worden.
- Onvoldoende capaciteit kan leiden tot het niet of te laat realiseren van doelstellingen.
- Onvoldoende investeringen in IT maken het onmogelijk om de programmadoelstellingen te halen waardoor de ontwikkeling die in Dienstverlening voorzien is niet gehaald wordt.
- Op dit moment bestaat het beeld dat het programma Dienstverlening dé oplossing is voor alle vraagstukken die er zijn op het gebied van dienstverlening. Dat is niet het geval. Een deel van de activiteiten die relevant zijn voor de ontwikkeling van Dienstverlening worden uitgevoerd bij het Domein Dienstverlening of bij grote projecten met een eigen resultaatverantwoordelijkheid.

Outline Business Case

Redenen waarom het project nodig is en de business-optie is geselecteerd. Dit wordt later uitgewerkt in een gedetailleerde Business Case.

Redenen voor uitvoering programma

Het programma wordt uitgevoerd omdat een goed werkende dienstverlening bij de Belastingdienst bijdraagt aan het behalen van de strategische doelstelling van de Belastingdienst. Het programma draagt bij aan het optimaliseren van de compliance van burgers, bedrijven en intermediairs doordat het gedrag van klanten beïnvloed wordt door dienstverlening.

Business opties

Om Dienstverlening te ontwikkelen beschrijven we hier vier scenario's, te weten maximale ontwikkeling van Dienstverlening, een middenvariant, een minimale variant en de gevolgen die niets doen met zich meebrengen:

Scenario maximaal: Het realiseren van de doelstelling van het programmaplan

Dit scenario realiseert de eerste twee plateaus van de transitie, namelijk optimalisatie en harmonisatie. De beweging die per plateau plaats vindt is:

Optimalisatie	Harmonisatie
Organisatie • Aanstellen van kanaalmanager voor elk klantcontactkanaal • Aanstellen van een virtueel kanaalregieteam (web & telefoon) • Ketenmanagement Post inregelen • Voorsorteren op de ontwikkeling van een centrale content management organisatie (inrichten en uitwerken) **Regie** • Stellen van de juiste KPI's en doelstellingen op basis van Operational Exellence • Richten op de thema's kwaliteit en efficiëncy in de kanalen • Opstellen van één dashboard voor alle kanalen individueel • Inrichten van leercirkels binnen de kanalen • Invulling geven aan efficiëncy doelstelling per kanaal **Randvoorwaarden/Acties** • Optimaliseren dialoogondersteuning telefonie richting internet • Nieuwe website Belastingdienst • Optimaliseren niet-persoonsgebonden informatie op Internet als voorloper op harmonisatie met andere kanalen • Kennis- en contentmanagement verbeteren over alle kanalen: kennis binnen=kennis buiten • Vaststellen benodigde functies voor de multi-channelorganisatie	**Organisatie** • Aanstellen van een virtueel kanaalregieteam (alle kanalen) • Koppeling maken tussen dienstverlening en ketenmanagers • Aanstellen kennis & Contentregisseur en kanaalcontroller • Inregelen van veto-recht op post • Professionaliseren contentmanagement organisatie **Regie** • Opstellen van één dashboard voor alle kanalen in samenhang met elkaar (BI voor kanaalsturing en productieregie) • Richten op de thema's service en medewerker- en klanttevredenheid • Inrichten van leercirkels tussen de kanalen **Randvoorwaarden/Acties** • Professionaliseren regieteam Dienstverlening • Voorbereiden op ontsluiten persoonsgebonden informatie • Nieuw Toeslagen Systeem • Centraliseren contentmanagement Internet, telefonie, post en balies • Voorbereiden van CRM implementatie (één klantbeeld)

Boer en Croon heeft zich voornamelijk gericht op de Belastingtelefoon en Internet. De conferentie die in februari 2010 is gehouden heeft opgeleverd dat ook de kanalen post en balies meegenomen moeten worden in dit programma.

Aan de plateaus optimalisatie en harmonisatie zijn activiteiten gekoppeld die zien op de kanalen internet, telefoon, balies en post. Er zijn verschillen tussen Boer en Croon en de planning. De afwijkingen zullen in het derde kwartaal 2010 beoordeeld worden op relevantie en indien dat nodig wordt geacht toegevoegd aan de projecten.

00183

Scenario midden: Het realiseren van plateau 1 en de randvoorwaarden voor plateau 2

Het middenscenario realiseert plateau 1 en de randvoorwaarden voor plateau 2. Het gevolg daarvan is dat de randvoorwaarden voor de harmonisatie van de kanalen gereed is, maar de daadwerkelijke harmonisatie achterwege blijft.

Dit plateau komt alleen aan de orde indien blijkt dat het programma vertraging oplevert binnen het gegeven tijdsbestek (looptijd tot 1 – 1- 2012)

Scenario minimaal: Het realiseren van de randvoorwaarden van plateau 1

Dit scenario komt niet aan de orde. Met dit scenario wordt onvoldoende recht gedaan aan de doelstelling en de ambitie die de Belastingdienst heeft op het gebied van dienstverlening.

Scenario: niets doen:

Het scenario niets doen leidt ertoe dat de Dienstverlening op het huidige niveau blijft. Dat is geen reële keuze.

De keuze voor het scenario maximaal

Er wordt gekozen voor het maximale scenario omdat de Belastingdienst dit scenario nodig heeft om te komen tot een zo groot mogelijke gedragsbeïnvloeding van klanten aan de "voorkant van het proces".

Verwachte opbrengsten

Een goed fundament voor een multichannelmanagement organisatie op basis van operational exellence die bijdraagt aan:

- Toename kwaliteit van de dienstverlening
- Toename klant- en medewerkerstevredenheid
- Toename serviceverlening door Belastingdienst
- Efficiëntere dienstverlening

Deze opbrengsten zullen in het Dashbord worden opgenomen. In de eerste versie van het Dashbord zal de nulmeting plaatsvinden.

Kosten

De kosten bestaan uit BMI, BMO, financiën en daarnaast uit de inzet van medewerkers. De BMI claim loopt mee in het reguliere BMI proces. De BMI 2010 en ramingen 2011 zijn:

Beschikbare middelen		
€ (x 1.000)	2010	2011
Waterwerken	4.490	8.640
Vernieuwen Websites BD	2.300	340
Verbeteren dienstverlening	434	1.020
Totaal	**7.224**	**10.000**
BMI		
A4: Begrijpelijkheid brieven	-	180
A7 en D3: Contentmanagement	715	570
D4: Mijn antwoord/antwoord voor bedrijven	200	1500
C4: KGS	dekking via special	500
D2:Vernieuwing website	dekking in financiën	-
Totaal	**915**	**2750**

Een randvoorwaarde voor het optimaliseren van het kanaal Post is dat het systeem "Centraal mededelen massaal" ontwikkeld wordt. De BMI raming 2011 bedraagt 900 BMI dagen en valt onder de verantwoordelijkheid van B/CA.

Voor de realisatie van het programma is ook BMO nodig. De benodigde omvang van BMO dagen wordt op dit moment in kaart gebracht.

Overzicht kandidaat projecten en activiteiten

Lijst met kandidaat projecten en activiteiten

De lijst met kandidaatprojecten en activiteiten is als bijlage 1 bijgevoegd. Er is gekozen voor de volgende clustering:

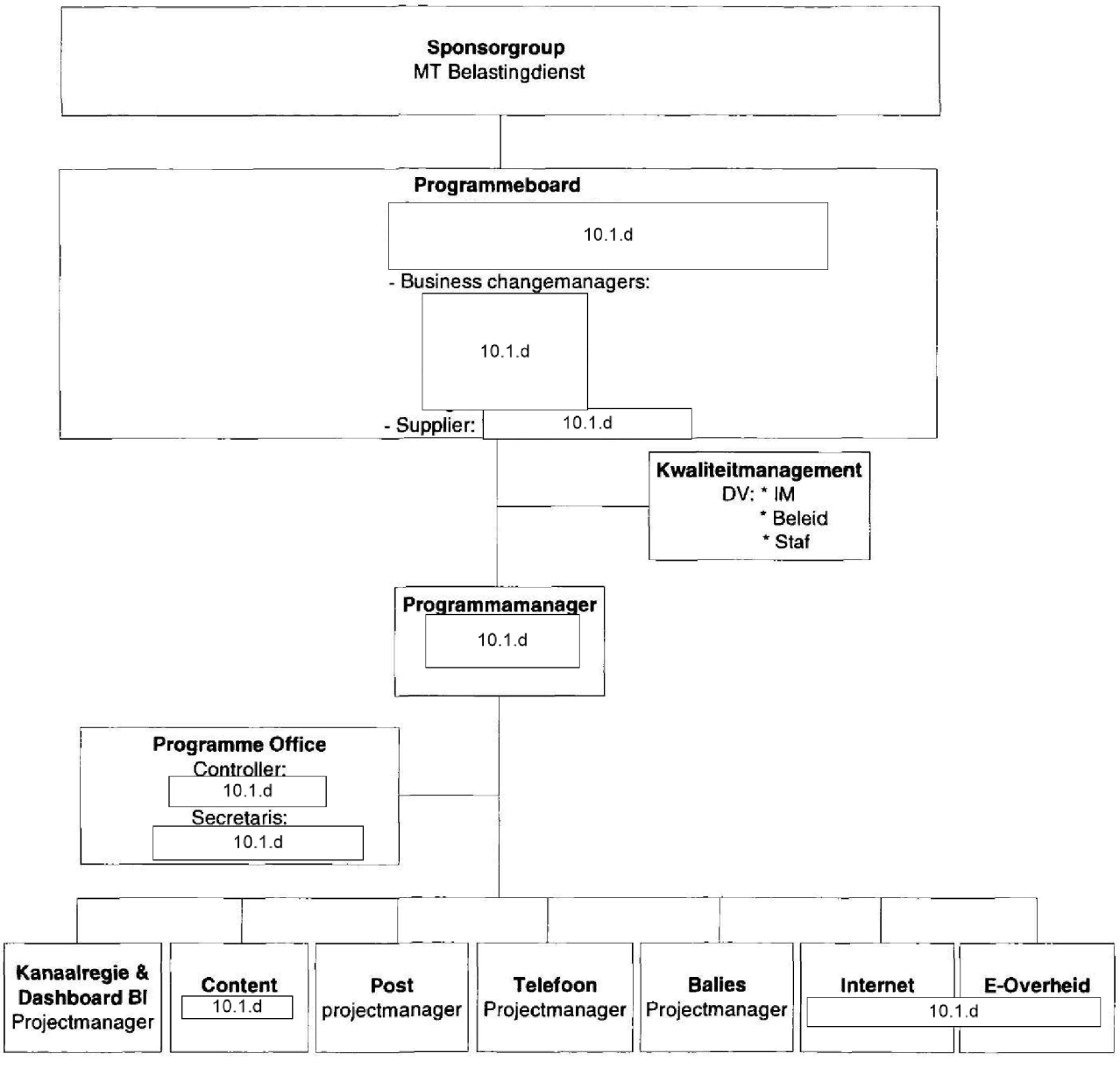
- Kanaalregie, dashbord BI en kwaliteitsmeting
- Content
- Internet
- E-overheid
- Telefoon
- Post
- Balies

Ruwe tijdsplanning en stand van zaken kandidaatprojecten en activiteiten

De ruwe tijdsplanning en stand van zaken is beschreven in bijlage 1.

Programmamanagement teamstructuur

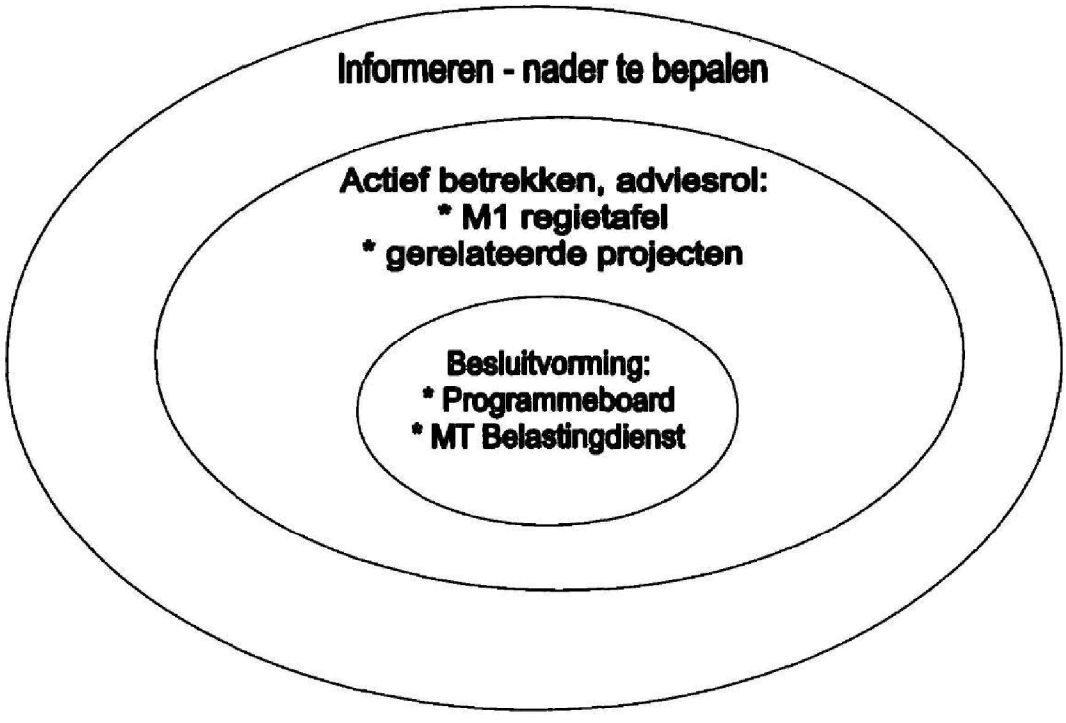
Organisatieschema met daarin de programma management rollen en de rapportagelijnen.



00183

Programma communicatielijnen

Vanuit het programma zal de communicatie met direct betrokkenen stakeholders ingericht worden aan de hand van de hierna opgenomen cirkels of interest.



Rolbeschrijvingen

Sponsoring Group
- Verantwoordelijk voor de investeringsbeslissing;
- Definieert de strategische richting van de Belastingdienst;
- Verzekert dat de lijn die het programma volgt strookt met de strategische richting van de Belastingdienst;
- Het oplossen van concernbrede dilemma's.

Programmeboard
- Definiëren van acceptabele risicoprofielen;
- Waarborgen dat het programma levert binnen de afgesproken parameters (kosten, impact op de organisatie, baten realisatie enz.);
- Het oplossen van strategische en richtinggevende issues tussen projecten;
- Het opstellen en uitvoeren van een benefits profiles en realisatieplan;
- Het voorzien in operationele stabiliteit en effectiviteit gedurende de looptijd van het programma.

Senior Responsible Owner 10.1.d
- Eigenaar visie;
- Leidt het programma;
- Garandeert de benodigde investeringen;
- Financiert het programma zodat resultaten kunnen worden gerealiseerd;
- Eindverantwoordelijk voor de te behalen resultaten;
- Verantwoordelijk voor de bestuurlijke inrichting van het programma;
- Is eigenaar van de Business Case;
- Managet de relatie met senior stakeholders;
- Managet de strategische risico's;
- Zorgt voor de consistentie met de strategische koers van de organisatie;
- Stuurt programmamanager;
- Organiseert en evalueert reviews gedurende en aan het einde van het programma.

00183

Business Change managers 10.1.d

10.1.d

- Definiëren de benefits (baten) in betreffend kanaal;
- Vaststellen van de realisatie van de benefits in betreffend kanaal;
- Brengen meetbare vooruitgang tot stand;
- Monitoren de uitvoeringspraktijk;
- Verantwoordelijk voor bemensing projecten binnen het eigen kanaal;
- Geven leiding aan de transitie en zijn verantwoordelijk voor de continuïteit tijdens de verandering;
- Bereiden de organisatie voor op de nieuwe manier van werken

Programmemanager 10.1.d

- Schetsen van de bestuurlijke context;
- Besturing en planning van het programma;
- Bewaken van consistentie van programma activiteiten en projecten;
- Definiëren van programma government;
- Bewaken van relatie met gerelateerde activiteiten buiten het programma;
- Managet het programmabudget en managet de doelmatigheid van inzet van resources en middelen in projectportfolio;
- Effectief coördineren van de projecten en de onderlinge afhankelijkheden;
- Bewaken dat projectresultaten voldoen aan programmadoelstellingen;
- Managet programma risico's en issues;
- Initieert bestuurlijke interventies;
- Verantwoordelijk voor de rapportage aan SRO over totale programma;
- Aansturen programmabureau en projectmanagers;
- Ondersteunen van aanwijzen projectverantwoordelijken- en medewerkers.

Referenties

- Beleidsplan Dienstverlening 2010 – 2014;
- Bedrijfsplan 2010 –2011: "Huis op orde"
- Boer en Croon- een toekomstvast dienstverleningsconcept, versie 1.0, 15 oktober 2009;
- Presentatie Groepsraad 25 november 2009, Dienstverlening in het hart van de organisatie."
- Nota "Dienstverlening in het hart van de organisatie", versie 1.0, d.d. 4 maart 2010;
- Programmaplan Dienstverlening 2010-2011, versie1.0, d.d. 21 april 2010



Belastingdienst

B/CFD

1. Inleiding

B/CFD heeft als missie:

"Het ondersteunen van de medewerkers van de Belastingdienst bij het realiseren van hun werkdoelstellingen, zodat zij zich volledig kunnen richten op hun eigen werkveld".

We leveren het afgesproken pakket van facilitaire producten en diensten, zowel operationele werkzaamheden, als ook de invulling van de beleids-, advies- en ontwerprol op de volgende hoofdgebieden:

- Werkomgeving
- Inkoopproces
- Documenthuishouding en
- Services.

Op al deze terreinen bevorderen we een duurzame bedrijfsvoering en streven we naar een optimale verhouding tussen kosten en kwaliteit.

De reeds ingezette migratie van uitvoering naar regie en professionaliseren van de facilitaire dienstverlening krijgt in 2011 verder vorm. Daarbij zal de positie van B/CFD ten opzichte van de andere bedrijfsonderdelen in 2011 een verandering ondergaan. De B/CFD is eindverantwoordelijke voor de uitvoering van het vastgestelde beleid op dit domein en heeft het mandaat (binnen de kaders) hiernaar te handelen.

De begroting van de bouwsteen facilitair en huisvesting laat meerjarig een dalend beeld zien. Belangrijke besparingen zijn gerealiseerd in 2009 en 2010. Gezien de economische ontwikkelingen zijn verdergaande bezuinigingsmaatregelen in 2011 en daarop volgende jaren niet onwaarschijnlijk. De Belastingdienst verwacht dat het personeelsbestand zal afnemen. Naast dit dalende volume, zetten we in op de facilitaire dienstverlening die sober en goedkoop is.

00183

Reorganisatie B/CFD
We zien de werkzaamheden en de omgeving veranderen. Naast de 'oude' taken heeft B/CFD er nieuwe taken bij gekregen. Zo zijn we verantwoordelijk voor alle inkoopactiviteiten binnen de Belastingdienst. En zelfs – zoals bij categoriemanagement post – voor 158 klanten binnen de Rijksoverheid.

Ook verandert het werkgebied binnen de facilitaire units; de regionale postkamers komen steeds meer op zich zelf te staan. We willen van een 'papieren' organisatie naar een digitale, papierloze, organisatie.

De vraag van de klant gaat verder. Die wil een partner die met hem meedenkt. De beleving rondom werkplekken en werkomgeving verandert. Plaats en tijdonafhankelijk werken wordt belangrijker. Daarbij verandert de sturing binnen de Belastingdienst. De beslissingsbevoegd bij de Belastingregio's en Douane verschuift naar een landelijk kantoor. Dit betekent dat er kortere lijnen komen. Strategische keuzes worden op dat niveau gemaakt. B/CFD heeft te maken met minder opdrachtgevers. We willen het accent verleggen van uitvoering naar meer regie. Ook willen we klaarstaan voor andere overheden als klanten.

Door automatisering verdwijnen er ook taken. Medewerkers van de Belastingdienst kunnen zelf zaken regelen en zijn niet langer afhankelijk van B/CFD. Denk aan FMIS, EB&F en uitbestede diensten. Het functiegebouw moet opnieuw worden neergezet, uitgaande van een goede match tussen vraag en aanbod.

Daarnaast is de invloed van het Directoraat-Generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijksdienst (DGOBR) merkbaar. Een efficiëntere bedrijfsvoering door samenwerking binnen de overheid. Inkoop, huisvesting, facilities en archivering worden daardoor geraakt. Dit vergt een bredere kijk op het werkpakket. Meer kennis van de markt en een goed inzicht in de bedrijfsprocessen van de Belastingdienst is onontbeerlijk.

We zijn daarom in 2009 gestart met een reorganisatie die in 2011 haar beslag moet krijgen. In 2010 zijn de plannen uitgewerkt en besproken met de werknemers en met de ondernemingsraad. De invoering zal vanaf 1 januari 2011 gefaseerd plaatsvinden. Het stuurcontract sluit zo veel mogelijk aan bij deze nieuwe opzet.

Het doel van de gewenste verandering is een B/CFD dat klaar is voor en flexibel kan inspelen op de gesignaleerde ontwikkelingen. Daarvoor moeten we een toegevoegde waarde hebben voor de opdrachtgever. Daarom moet B/CFD, naast een vlekkeloze uitvoering, ook een herkenbare meerwaarde op strategisch en tactisch niveau leveren. En dat moeten we doen tegen marktconforme condities.

In kwalitatieve zin hebben we het over een betere ordening en sturing van onze organisatie naar de kerntaken:
- Werkomgeving (hoofdstuk 2.3)
- Inkoop (hoofdstuk 2.4.)
- Documenthuishouding (hoofdstuk 2.5.)
- Services (hoofdstuk 2.6.)

Implementatie heeft grote gevolgen op personeels-, organisatorisch en op administratief gebied.

2. Doelstellingen 2011

2.1. Facilitaire dienstverlening

In zijn algemeenheid geldt, dat we:

- Uitvoering geven aan de programma's en projecten zoals overeengekomen in meerjaren visie huisvesting en in de huisvestingnota;
- In gebouwen de afgesproken dienstverlening leveren, zoals vastgelegd in het producten- en dienstenboek;
- De prijs, kwaliteit en kwantiteit van deze producten, huisvesting en diensten aan het begin van het jaar vastleggen, evenals het financiële kader.

De verwachte versoberingen, het niet toekennen van loon- en prijsbijstelling en de inkooptaakstellingen/scherper inkopen, leggen een druk op de beschikbare financiële ruimte. In de uitvoering dragen wij zorg dat het financiële kader niet overschreden wordt. Dat betekent dat er keuzes gemaakt moeten worden in versobering van prijs, kwantiteit of kwaliteit.

doelstelling 1.	*B/CFD levert een facilitair pakket binnen de financiële kaders en afgesproken prijs, kwantiteit en kwaliteit, zoals vastgelegd is in de huisvestingsnota en het producten- en dienstenboek[1].*

2.2. Duurzaamheid

Het belang van een duurzame rijksoverheid is één van de speerpunten van de kabinetsbrede aanpak duurzame ontwikkeling (KADO). Van de Rijksdiensten wordt een voorbeeldfunctie verwacht. De Belastingdienst heeft deze oproep vertaald in het plan "duurzaamheid loont". Het plan heeft betrekking op de periode 2011-2015.

In het plan staan doelstellingen en maatregelen die tot doel hebben om te komen tot een duurzame bedrijfsvoering. Maatregelen worden uitgevoerd door managers en medewerkers uit de hele Belastingdienst. B/CFD voert de regie op het plan. Op

[1] *Deze maken integraal deel uit van dit stuurcontract.*

00183

termijn dient duurzaamheid een vanzelfsprekende variabele te zijn bij alle besluitvorming binnen de Belastingdienst.

Het hoofddoel is dat de bedrijfsvoering van de Belastingdienst maximaal bijdraagt aan een duurzame samenleving door efficiënt en effectief om te gaan met mens en milieu, tegen gelijkblijvende of lagere kosten. Deze doelstellingen zijn realiseerbaar wanneer alle onderdelen van de Belastingdienst de schouders er onder zetten.

doelstelling 2.	*Het energieverbruik daalt gemiddeld met minimaal 2% per jaar.*

doelstelling 3.	*Het totale gewicht van alle afvalstromen is in 2015 met 20% gedaald.*

doelstelling 4.	*In 2015 is de CO2-uitstoot van het zakelijke vervoer met 8% verminderd[2].*

B/CFD adviseert en ondersteunt dat alle onderdelen van de Belastingdienst in hun jaarplannen[3] beschrijven op welke wijze zij een bijdrage leveren aan de realisatie van de doelstellingen. B/CFD verzorgt de regie. Dit betekent advisering en begeleiding en het zorgdragen voor communicatie en verantwoording over de voortgang en bereikte resultaten. En het betekent uiteraard dat B/CFD zelf het goede voorbeeld geeft.

Voor B/CFD zelf gelden daarnaast de volgende doelen:

doelstelling 5.	*In 2012 is het energieverbruik van de Belastingdienst klimaatneutraal[4].*

doelstelling 6.	*Bij alle aanbestedingen gelden minimaal de AgentschapNL eisen voor duurzaamheid.*

.....

[2] *vergeleken met het jaar 2008*

[3] *B/CFD levert als uitvoerende organisatie uiteraard zelf ook een bijdrage aan de realisatie van deze doelstellingen*

[4] *De Belastingdienst koopt CO2 emissierechten ter hoogte van de berekende CO2 uitstoot*

00183

2.3. Werkomgeving

Kerntaak
We zijn verantwoordelijk voor het ter beschikking krijgen en houden van een adequaat samenstel van werkomgevingen voor onze klanten. In deze fysieke werkomgeving zorgen wij er voor dat onze klant en de medewerkers van onze klanten goed hun werk kunnen doen. We regelen dat het werkt, dat mensen kunnen eten en drinken, dat het er goed toeven is, dat het schoon en opgeruimd is, dat het veilig is, dat mensen naar binnen en naar buiten kunnen[5] wanneer zij dat willen.

De primaire focus is "operational excellence", met gevoel voor maatwerk in de dienstverlening. In andere woorden, standaard oplossingen met een maatwerk gevoel. Centraal staan de begrippen:
- Service gericht
- Efficiënt en betaalbaar
- Duurzame bedrijfsvoering

Bij de begroting van 2010 is besloten de huisvestingsbehoefte van de Belastingdienst systematisch te inventariseren. Dit omvat de behoefte op de korte, de middellange en de lange termijn. Ook de lange termijn, omdat investeringen in huisvesting ons als organisatie doorgaans een periode van tien jaar of langer vastleggen op het gebruik van die huisvesting.

Uitgangspunt voor de huisvestingsbehoefte is dat huisvesting een middel is dat helpt om de primaire bedrijfsdoelstellingen van de Belastingdienst te realiseren.
- De hoofddoelstelling van de Belastingdienst, het bereiken van compliance, is al jaren ongewijzigd. De manier(en) waarop compliance bereikt wordt en kan worden, zijn gewijzigd in de loop van de tijd. En deze zullen de komende tien jaar ook weer wijzigen.
- Een tweede doelstelling van de Belastingdienst is "operational excellence". Met andere woorden: we doen onze processen zo

5 *Uiteraard binnen de openstellingsuren en alleen in die ruimten waartoe ze geautoriseerd zijn.*

00183

goed mogelijk en zo efficiënt mogelijk (dus tegen aanvaardbare kosten). Dus ook onze huisvesting moet zo efficiënt mogelijk zijn.
- Een derde doelstelling is flexibiliteit. We kunnen de toekomst nooit (helemaal) voorspellen. Dat betekent dat we zo flexibel als mogelijk gehuisvest willen zijn.

Deze drie doelstellingen moeten in samenhang bereikt worden. De criteria waarlangs we de toekomstige huisvestingsbehoefte inventariseren is aan deze doelen ontleend en zijn in augustus 2010 vastgelegd in de meerjaren visie werkomgeving Belastingdienst. Binnen dit speelveld is een scenario opgesteld voor de komende tien jaar.

Deze integrale visie wordt uitgewerkt in een landelijke huisvestingsbehoefte voor de periode 2011-2020. Dit betekent dat:
- In februari 2011 helder is wat de huisvestingsbehoefte van de Belastingdienst is voor de korte en lange termijn.
- In de eerste helft van 2011 een plan wordt opgesteld voor de invulling van de behoefte.
- In de tweede helft van 2011 de eerste stappen worden gezet in de realisatie van de behoefte.

doelstelling. 7.	*We geven uitvoering aan de huisvestingsnota 2011, rekening houdend met de beschikbare kaders[6].*

[6] *De Huisvestingsnota maakt integraal onderdeel uit van dit stuurcontract.*

Binnen de Rijksoverheid is afgesproken dat alle onderdelen over gaan op de rijkspas. Door toepassing van een uniforme techniek is het straks mogelijk om met dezelfde pas toegang te verkrijgen tot alle panden binnen de rijksoverheid. Dit is een belangrijke voorwaarde om ook de rijkswerkplek te realiseren. Invoering betekent het vervangen van alle passen en alle kaartlezers binnen de Belastingdienst.

doelstelling. 8.	*In 2011 worden de voorbereidingen afgerond, opdat de invoering van de rijkspas in 2012 plaats kan vinden.*

2.4. Inkoop

Kerntaak
Jaarlijks geeft de Belastingdienst via zo'n 950 contracten meer dan 800 miljoen[7] euro uit aan 1.850 leveranciers. We richten ons op een beheerste keten van behoefte tot levering, die de Belastingdienst in staat stelt optimaal gebruik te maken van wat de leveranciersmarkt te bieden heeft.

B/CFD adviseert de Belastingdienst over de optimale inzet van de markt bij het effectief en doelmatig uitvoeren van beleid en bedrijfsvoering. Wij ondersteunen en verzorgen het verwervingsproces en borgen de rechtmatigheid en doelmatigheid daarvan.

In het inrichtingsjaar 2008 heeft de nadruk vooral gelegen op de rechtmatigheid van inkopen; het verzorgen en bewaken dat inkopen plaatsvinden binnen de geldende kaders. In 2009 lag het accent met name op de doelmatigheid, door het verbeteren van de procesinrichting. Vanaf 2010 staat de effectiviteit centraal, door in de strategische fase de expertise van inkoop gerichter in te kunnen brengen. Voor de verdere toekomst is onze ambitie om door te groeien tot een van de toonaangevende inkoop organisaties van de Rijksoverheid. Op Rijksniveau wordt de stap gezet naar een meer professionele bedrijfsvoering. Inkoop van de

[7] *Uitgaven 2009 €950 miljoen, prognose 2010 €820 miljoen.*

00183

Belastingdienst is qua spend en omvang al een grote speler; ook qua professionele inbreng willen we toonaangevend zijn.

Inkoop in control
Toezicht op naleving van wet- en regelgeving is voor de integriteit en het imago van Belastingdienst een belangrijk thema. Voor het inkoopproces is B/CFD als enige bevoegd namens de Belastingdienst inkoopovereenkomsten af te sluiten. Uit oogpunt van doelmatigheid is afgesproken dat de andere eenheden zelfstandig inkoopovereenkomsten mogen afsluiten voor kleinere bedragen. De grens is gelegd bij €5.000 per leverancier per jaar. Iedere eenheid van de Belastingdienst is zelf verantwoordelijk voor het inrichten van de control op het bestelproces. Dat wil zeggen:
- gebruik maken van de gecontracteerde leveranciers
- B/CFD inschakelen indien er nog geen contract is
- ontvangen facturen controleren op prijs en prestatie.

B/CFD toetst achteraf de naleving van de eerste twee afspraken en onderneemt bij afwijkingen actie om herhaling te voorkomen.

B/CFD heeft een meerjarig verbeterprogramma in gang gezet op het gebied van voorlichting, dossiervorming, uniformering en contractbeheer. De goede resultaten in 2009 en 2010 zullen in 2011 worden voortgezet.

doelstelling 9.	*Bij minimaal 99%van de materiële uitgaven van de Belastingdienst zijn de Europese aanbestedingsregels nageleefd.*

doelstelling 10.	*Minimaal 99% van de materiële uitgaven van de Belastingdienst boven de €5.000 is gebaseerd op een via CFD/Inkoop tot stand gekomen contract .*

Wij signaleren tijdig aan de opdrachtgevers welke bestaande contracten binnen afzienbare termijn gaan aflopen.

Duurzaamheid
Aandachtspunt voor 2011 is de doelstelling om 100% duurzaam in te kopen. Dat betekent dat alle af te sluiten contracten voldoen aan de uitgangspunten van duurzaamheid van AgentschapNL. B/CFD speelt een coördinerende en adviserende rol.

De uiteindelijke afweging wordt gemaakt door de opdrachtgever (budgethouder). Het is dus wenselijk dat deze doelstelling opgenomen wordt in de stuurcontracten van de opdrachtgevende eenheden.

2.5. Documenthuishouding

Organisatie
De focus wordt verplaatst van de afzonderlijke producten op documentgebied naar de keten Documenthuishouding. Op deze wijze kunnen we een betere bijdrage leveren aan de ontwikkelingen op dit gebied, zowel binnen als buiten de Belastingdienst.

De keten documenthuishouding kent de volgende processen: postverwerking, documentbehandeling, dossiervorming en ordening, archiefbeheer en informatieverstrekking. Samen vormen zij een keten vanaf de binnenkomst of opmaak van een document tot en met het vernietigen van dit document na het verstrijken van de vernietigingstermijn, dan wel overbrenging naar het Nationaal Archief.

Medio 2009 is rijksbreed besloten één archiefbeheerorganisatie op te richten, Doc-Direkt genaamd. De archiefbeherende onderdelen van de Belastingdienst gaan in deze rijksdienst op. Het betreft de teams Centraal Archief en Documenthuishouding in Apeldoorn. In de planning wordt ervan uitgegaan dat dit per 1 januari 2011 het geval zal zijn.

Kerntaak
B/CFD heeft binnen haar domein Facilitair (diensten) de kerntaak documenthuishouding opgenomen. Daarnaast is B/CFD aspecteigenaar archivering. We bevorderen de omslag naar een situatie waarin de relevante informatie plaats- en tijdonafhankelijk beschikbaar is. Eind 2009 is het "Masterplan Documenthuishouding Digitaal" (ook wel: Masterplan Documenthuishouding II) opgesteld.

Het masterplan geeft de denkrichting weer voor het op orde brengen van de documenthuishouding en uiteindelijk de informatiehuishouding. Het beschrijft de benodigde activiteiten voor de digitalisering van documenten, voor de digitale dossiervorming en voor het op orde krijgen van procesgebonden informatie. Dus zowel ten behoeve van het ontsluiten van informatie voor het primair proces, als ten behoeve van de inrichting van de archieffunctie en de uitvoering van het archiefbeheer.

B/CFD is geen eigenaar van de informatie of van de dossiers. Wij zijn als aspecteigenaar archivering verantwoordelijk voor de beleidskaders op het gebied van *archivering* en de uitvoering daarvan. Op basis van deze verantwoordelijkheid bewaken wij de voortgang van de belangrijkste doelen uit het masterplan, te weten:

- De Belastingdienst voldoet – ook op het gebied van documenthuishouding - aan wet- en regelgeving
- Dossiers zijn volledig, actueel en samenhangend beschikbaar.
- Informatie is landelijk en plaats- en tijdonafhankelijk toegankelijk.
- Informatie wordt niet langer wordt bewaard of eerder vernietigd dan is toegestaan.
- Gebruik van papier wordt verminderd.

Benadrukt wordt dat het bereiken van bovenstaande doelstellingen een belastingdienstbrede verantwoordelijkheid is.

Hieronder worden deze doelstellingen in samenhang operationeel gemaakt voor 2011.

De Belastingdienst voldoet aan wet- en regelgeving
B/CFD voert als aspecteigenaar archivering activiteiten uit om de beleidskaders te borgen in de concernarchitectuur. IV-beleid en B/CA zijn, in samenwerking met B/CFD (als aspecteigenaar archivering) verantwoordelijk voor het ontwikkelen van een visie voor het onderdeel *informatie*huishouding. Op al deze terreinen moet beleid worden ontwikkeld en vervolgens ingevoerd worden.

In 2009 heeft de DG aan de Erfgoedinspectie een verbetertraject toegezegd met betrekking tot document- en informatiehuishouding. In 2011 voert de Erfgoedinspectie een integrale doorlichting van de informatiehuishouding uit bij de Belastingdienst. Daarbij wordt beoordeeld of de Belastingdienst voldoende voortgang boekt op de toegezegde terreinen. Het oordeel van de Erfgoedinspectie is dus een belangrijke indicator of de Belastingdienst op de goede weg is.

Doelstelling 11.	▪ *Erfgoedinspectie oordeelt positief over de resultaten van de toegezegde verbeteracties ten aanzien van het aspect archivering*

Dossiers zijn volledig, actueel en samenhangend beschikbaar.
Gebruik van papier wordt verminderd.
We zorgen er voor dat op termijn digitale versies van documenten volstaan, zodat de papieren originelen niet langer bewaard hoeven blijven (substitutie). Voor 2011 zetten we stappen op het gebied van de aangiften Inkomensheffing (IH), met een geschatte omvang van 900 strekkende meters archief (1,4 mln. documenten).

De Rijksauditdienst heeft geconcludeerd dat het Digitaal Archief Systeem (DAS) aangepast moet worden, als randvoorwaarde voor deze substitutie. Voor deze aanpassingen heeft B/CA recent een aanvullende claim ingediend. Gezien de krapte in de beschikbare functiepunten 2011, bestaat het risico dat voor 2011 geen functiepunten worden toegewezen. In dat geval is de doelstelling niet realiseerbaar binnen de afgesproken termijn.

00183

Omdat de impact op de afgesproken criteria (imago en financieel) beperkt is, komt dit verder niet terug in de risicobijlage.

Doelstelling 12.	*• Alle papieren aangiften IH 2011 worden na digitalisering vernietigd.*

Eind 2011 zijn het ontwerp en de functionele eisen voor een digitaal archief vastgesteld. Dit is een belangrijke randvoorwaarde om verder te gaan met digitalisering en substitutie van papieren documenten. De eerste stap is om in 2011 een goedgekeurd ontwerp neer te zetten.

Doelstelling 13.	*Eind 2011 zijn het ontwerp en de functionele eisen voor een digitaal archief vastgesteld.*

Informatie wordt niet langer wordt bewaard of eerder vernietigd dan is toegestaan.
De Belastingdienst doet onze Minister voorstellen over de vernietigingstermijn voor alle van de in gebruik zijnde soorten informatieobjecten. Deze termijnen worden vastgelegd in selectielijsten. Na vaststelling en publicatie hiervan in de Staatscourant, zijn dit de termijnen waar de Belastingdienst zich aan te houden heeft. Uitgangspunt is dat de informatie bewaard wordt zolang als dat noodzakelijk is voor de bewijsvoering (onderzoeken, bezwaarprocedures, rechtszaken) of voor de bedrijfsvoering. Uiteraard wordt rekening gehouden met de minimale wettelijke termijnen.

Doelstelling 14.	*Eind 2011 zijn voor alle onderdelen van de Belastingdienst de selectielijsten vastgesteld.*

2.6. Services

De Unit Services gaat Human Resource Services en Administratieve Services omvatten. Beide onderdelen worden in één unit ondergebracht om te voorkomen dat te kleine units ontstaan.

2.6.1. HR-services

Het doel van HR-Services is de inzetbaarheid en de persoonlijke effectiviteit van de medewerkers van de Belastingdienst te borgen en zo mogelijk te vergroten als noodzakelijke voorwaarde voor hun werkproces. De activiteiten hebben als achterliggend doel de inzetbaarheid van medewerkers van de Belastingdienst te vergroten.

In 2011 zal voor het ziekteverzuim de Verbaannorm worden gehanteerd. De Verbaannorm is voor de Belastingdienst 3,6%, hetgeen aanzienlijk lager is dan de huidige Achmeanorm van 5,5%. De overstap van de Achmeanorm naar de Verbaannorm is te groot om in 1 jaar te kunnen realiseren. Daarom is besloten om in een periode van 3 jaar te komen tot de Verbaannorm van 3,6%[8]. Met alle Belastingdienstonderdelen zal jaarlijks een maatwerkverzuim norm worden vastgesteld, waarbij rekening wordt gehouden met de invloed van specifieke organisatiekenmerken. Per 1 januari 2011 wordt per organisatieonderdeel van de Belastingdienst een reële ambitieuze maatwerkverzuim norm vastgesteld.

doelstelling 15.	*Op 31 december 2011 is voor 70% van de organisatieonderdelen van de Belastingdienst de voor 2011 vastgestelde maatwerkverzuim norm gerealiseerd.*

Ook voor 2012 en 2013 worden maatwerkafspraken gemaakt met betrekking tot verzuim en wordt ondersteuning aan de regio's geboden.

De unit kent de volgende afdelingen:
a. Team Arbeid Gezond en Welzijn (AGW)
b. Team Inhuur
c. Team Bedrijfshulpverlening (BHV), Arbo en Milieu (BAM)
d. Team Human Resource Management (HRM)
e. Team Bedrijfsmaatschappelijk Werk (BMW)

[8] *12 maands voortschrijdend gemiddeld*

00183

a. Arbeid gezondheid en Welzijn (AGW)
Team AGW ontplooit een totaalpakket van beleid en activiteiten om het werkvermogen en de inzetbaarheid van medewerkers te borgen of te stimuleren.

Integraal Gezondheidsmanagement
Integraal gezondheidsmanagement (IGM) staat voor het op systematische wijze managen van de effecten van bedrijfsactiviteiten op de gezondheid, met als doel de gezondheid van mens en organisatie te bevorderen. Het gaat verder dan risicobeheersing en het voorkomen van ziekteverzuim. Proactief handelen is het kernbegrip; een voortdurende zoektocht naar het verbeteren van de gezondheidssituatie en van prestaties van medewerker en organisatie.

De nadruk ligt op preventie, op (het behoud van) de gezondheid van de medewerkers, waarbij een adequate aanpak van "ongezondheid" niet uit het oog wordt verloren.
Uitgangspunt is dat de Belastingdienst als werkgever zorgt voor een veilige en sociale werkomgeving en dat de medewerker zorgdraagt voor een gezonde leefstijl.

Begin 2011 wordt Integraal Gezondheidsmanagement nader beschreven en uitgewerkt in termen van beleid, potentiële doelgroepen, ambities en rollen van interne actoren, zodat we 1 oktober een methodiek kunnen hebben ontwikkeld voor het opzetten en duurzaam implementeren ervan.

doelstelling 16.	*Uiterlijk 1 oktober 2011 zal een methodiek zijn ontwikkeld voor Integraal Gezondheids- management.*

Leeftijdsfase gericht preventief medisch onderzoek (LPMO)
In 2010 is het door de Belastingdienst ontwikkelde instrument leeftijdsfase gericht preventief medisch onderzoek (LPMO) geïntroduceerd en vanaf mei 2010 bij een aantal regio's uitgevoerd. Enkele duizenden medewerkers hebben in 2010 hieraan deelgenomen en hebben een persoonlijk advies ontvangen. Ook zijn er geanonimiseerde groepsrapportages gemaakt.

00183

Het is gewenst en noodzakelijk om het instrument, (methode, vragenlijst, feedback, ervaringen) te evalueren en up to date te houden. Mogelijke trends die zijn waargenomen worden opgepakt, indien nodig wordt hierop beleid geformuleerd

doelstelling 17.	*Uiterlijk 1 juni 2011 is het uitgevoerde leeftijdsfase gericht preventief medisch onderzoek geëvalueerd.*

Onderzoek arbotaken primair proces
In 2011 wordt onderzoek verricht naar taken die medewerkers uit het primair proces verrichten op het gebied van Arbo. Onderzocht wordt of overheveling van deze taken naar B/CFD arboprofessionals een optie is.

doelstelling 18.	*Uiterlijk 1 juni 2011 worden de onderzoeksresultaten Arbotaken primair proces aangeboden aan het Overleg Personele Functie.*

b. Bedrijfsmaatschappelijke werk (BMW)
Het team BMW verleent hulp aan Belastingdienstmedewerkers bij psychosociale problemen voor zover deze problemen verband houden met en/of van invloed zijn op de werksituatie, met als doel het welzijn en het welbevinden van de medewerker en het effectief functioneren van de medewerker en organisatie te bevorderen. In dit kader levert de bedrijfsmaatschappelijk werker een bijdrage aan het ontwikkelen van het te voeren sociaal beleid binnen de verschillende Belastingdienstonderdelen.

Evaluatie Bedrijfsmaatschappelijke werk (BMW)
Het team Bedrijfsmaatschappelijk Werk (BMW) is op 1 juli 2010 integraal overgeheveld van B/CKC naar B/CFD. In het derde kwartaal wordt de overgang geëvalueerd. Eventuele aandachtspunten worden in oktober 2011 voorgelegd aan de Directeur Services[9]. Deze stelt uiterlijk 1 december eventuele verbeteracties vast.

[9] *Vooruitlopend op de reorganisatie en de bijbehorende aanpassingen in bevoegdheden en mandaten, worden de nieuwe benamingen gebruikt.*

00183

c. AGW en BMW
B/CFD rondt voor 1 mei 2011 een evaluatie af naar het effect van de invoering van Eigen Regie binnen de Belastingdienst. Met name zal worden gekeken naar het effect op het terugdringen van het ziekteverzuim van de Belastingdienst. Stakeholders als de teams A&G (Arbeid en Gezondheid) in de kantoren en de externe dienstverleners worden betrokken. Daarbij zal mede worden bezien hoe aanbevelingen uit jaarrapportages van AGW en BMW een vervolg kunnen krijgen. In de evaluatie wordt ingegaan op vragen als wat loopt goed, waar zijn knelpunten, wat kan beter. Afgesproken verbeteringen worden het tweede halfjaar opgepakt.

doelstelling 19.	*B/CFD legt uiterlijk 15 juni de uitkomsten van de evaluatie Eigen Regie met advies voor aan het Overleg Personele Functie. In het tweede halfjaar start B/CFD met het realiseren van de aanbevelingen en de afspraken daarover.*

d. Inhuur
Team Inhuur zorgt ervoor dat de Belastingdienst en het Kerndepartement kunnen beschikken over externe, kwalitatief goede, flexibele arbeidskrachten. We willen in 2011 minder, maar beter en goedkoper gaan inhuren. Een goede en eenduidige registratie is een randvoorwaarde voor de basis informatievoorziening. Daarnaast is goede samenwerking tussen alle betrokken partijen binnen de Belastingdienst van belang.

e. Human Resource Management (HRM)
Het team HRM bestaat uit de volgende HRM-onderdelen:
- Ondersteuning units en implementatie HRM-beleid incl. personeelsbeheer en informatie
- Organisatieadvies en ontwikkeling
- Mobiliteitsbureau
- Arbeidsjuridische ondersteuning[10].
- Arbeid & gezondheid

.....
[10] *Ook voor een aantal andere onderdelen van de Belastingdienst*

00183

Terugdringen overbezetting
Bij een andere manier van werken, kan het werk uitgevoerd worden met minder mensen. De beoogde formatie na de reorganisatie valt daardoor lager uit dan nu. We zorgen er voor bezetting en formatie eind 2012 weer in evenwicht te hebben. Om de beoogde daling in de werkformatie te realiseren is in 2010 het Mobiliteitscentrum B/CFD opgericht. Dit mobiliteitscentrum richt zich, in samenwerking met het B-Team Belastingdienst, op het faciliteren en begeleiden van individuele of groepen van medewerkers van werk naar werk binnen of buiten de Belastingdienst.

doelstelling 20.	*Ultimo 2012 is de bezetting gelijk aan de nieuwe werkformatie. Uiterlijk 1 januari 2012 is daartoe een scenario met mijlpalen gereed.*

2.6.2. Administratieve services

In haar reorganisatie beoogt B/CFD onder andere een aantal bestaande administratieve services onder te brengen onder één aansturing: Wagenparkbeheer, Shared Service Centrum i.c. factuurverwerking, Centrale Personeelsadministratie, Evenementenbeheer en Kaart Management Organisatie.
Deze onderdelen (m.u.v. wagenparkbeheer) zullen ieder een evaluatie opleveren. Voor wagenparkbeheer zal in overleg met het MT Belastingdienst bekeken worden of een aparte evaluatie nog opportuun is.In de evaluaties wordt ingegaan op vragen als wat goed gaat, waar zijn knelpunten en wat kan beter. Ook wordt expliciet ingegaan op de mogelijkheden en wenselijkheden om de dienstverlening uit te breiden naar andere onderdelen van de Belastingdienst en/of andere overheden, dan wel om (deels) uit te besteden. Eventuele personele effecten worden in kaart gebracht. De evaluaties monden uit in bevindingen en concrete aanbevelingen voor de korte termijn (maximaal 1 jaar) en de wat langere termijn (maximaal 3 jaar). De evaluaties zijn 1 juli klaar. B/CFD besluit uiterlijk 1 oktober over vervolgacties. Bij de evaluaties en (besluiten tot) vervolgacties worden waar nodig stakeholders betrokken.

doelstelling 21.	*Evaluaties administratieve services tijdig afgerond.*

2.7. Overige HRM doelstellingen

We conformeren ons aan het landelijke beleid, rekening houdend met de lokale omstandigheden.

Als gevolg van de toenemende aandacht en begeleiding zal het ziekteverzuim afnemen.

doelstelling 22.	*Ziekteverzuim B/CFD onder de 5,9% en een verzuimfrequentie < 1.4.*

Als gevolg van de reorganisatie zal voor veel functiegroepen binnen de organisatie een overbezetting gelden. In 2011 wordt de mobiliteit bevorderd. Gesprekken, personeelsontwikkeling en ondersteuning vanuit het mobiliteitscentrum staan vooral in dit kader.

doelstelling 23.	*Met iedere medewerker is een voortgangs- en een beoordelingsgesprek gevoerd.*

In de planningen, formatieberekeningen interne budgetverdeling is conform de afspraken uitgegaan van de HAFIR normering: minimaal 85% productieve uren, waarvan 88% direct productief, voor de direct uitvoerende medewerkers. Dit komt overeen met een percentage van 75%[11] direct productieve tijd

doelstelling 24.	*Directe tijd > 75%*

De tijd aan persoonlijke ontwikkeling van medewerkers zal voornamelijk gericht zijn op mobiliteit, het geschikt maken voor de functie en kwaliteit van leidinggeven. De streefwaarde voor *2011* bedraagt 5%.

doelstelling 25.	*Opleidingstijd > 5%*

.....

[11] 85% x 88%

00183

2.8. Reorganisatie

Vanaf 1 januari 2011 worden de reorganisatieplannen fasegewijs ingevoerd. Uiteraard mag ook tijdens de verandering onze dienstverlening daar niet onder leiden. Dat vraagt een zorgvuldige begeleiding.

doelstelling 26.	*De reorganisatieplannen worden in 2011 zorgvuldig geïmplementeerd*

Met de reorganisatie streeft B/CFD de eerder genoemde verbetering na. Dit wordt vooral zichtbaar op de volgende gebieden:

- We richten ons meer zich meer op regie en strategie en minder op uitvoering.
- We werken aan een blijvend marktconforme organisatie.
- We leveren onze dienstverlening actief aan andere (rijks)overheden leveren, waar nuttig in samenwerking met andere partners
- We zorgen dat de interne organisatie aansluit bij de indeling van klanten en klantgroepen.
- We sturen duidelijker. Initiatief, resultaatgerichtheid en flexibiliteit worden belangrijker als competentie en houding.
- We werken met minder personeel; bestaand personeel wordt verder ontwikkeld, waar nodig wordt nieuw personeel aangetrokken.

3. Ontwikkelparagraaf

De IM medewerkers zijn in 2009 overgegaan naar B/CA. B/CA is verantwoordelijk voor de portefeuille bedrijfsvoering. In de bijlage is een volledige specificatie opgenomen. Gezien de verdeling van verantwoordelijkheden, gaan we in de paragraaf in op wat we gerealiseerd willen hebben. B/CA gaat in op de hoe vraag.

De claim voor 2011 en 2012 staat hieronder samengevat. In de bijlage staat het volledige overzicht. We merken op dat als gevolgd van de reorganisatie bij B/CFD de administraties, autorisaties en queries aangepast moeten worden. De omvang daarvan is nu onderwerp van bespreking met B/CA. Daarom is deze als PM opgenomen.
Tenslotte is uit RAD onderzoek gebleken dat het Digitaal Archief Systeem (DAS) aangepast moet worden, om substitutie mogelijk te maken[12]. Hiervoor heeft B/CA recent een aanvullende claim ingediend.

BMI (dagen)	2011	Verplicht 2011	2012
Totaal	2.200	1.400	1.500
Reorganisatie B/CFD	PM		

NB: de aanvraag luidt nog in BMI dagen in plaats van functiepunten.

Onder de aangegane verplichtingen (1.400 dagen) vallen de aanvragen voor Elektronisch bestellen en factureren (EB&F) en de invoering van de Rijkspas. Beide ontwikkelingen zijn interdepartementaal afgesproken. Voor EB&F is van belang dat de rijksbrede migratie naar versie 2.0 ondersteund wordt. Daarna kunnen weer leveranciers worden aangesloten en kan het aantal papieren facturen verder worden teruggedrongen. De migratie biedt ook mogelijkheid om nog eens kritisch naar de kosten van EB&F te kijken.
Om invoering van rijkswerkplek mogelijk te maken, is invoering van een uniforme pas voor alle werknemers van het Rijk wenselijk. Daarbovenop is deze pas beter beveiligd.

[12] *(doelstelling: "Alle papieren aangiften IH 2011 worden na digitalisering vernietigd", zie pagina 13).*

00183

In de claim voor 2011 (2.200 dagen) is begrepen:

- Uitbreiden van de registratie mogelijkheden in het systeem FMIS ten behoeve van de sturing op onze facilitaire processen.
- Samenvoegen van de SAP omgeving (administratie) inkoop CKC en inkoop CFD
- Onderhoud en aanpassing scansoftware software van de scanstraat (Centrale Invoer)
- Migratie en centralisatie servers wagenparkbeheer naar B/CAO. Huidige hardware is end of life. Beheer wordt gecentraliseerd. Bestaande databases worden samengevoegd, waardoor overkoepelende rapportages en analyses op Belastingdienst niveau mogelijk worden.
- Uitvoering masterplan documenthuishouding (I) ten behoeve van het op orde krijgen van de documenthuishouding. Digitale documenten kunnen straks rechtstreeks in het centraal archief worden geplaatst. Door minder tussenstappen neemt de betrouwbaarheid van de verwerking belangrijk toe.
- Uitvoering masterplan documenthuishouding (II) digitaal. Hierdoor gaat de Belastingdienst voldoen aan de wettelijke eisen. Aanpassingen moeten er bovendien toe leiden dat substitutie mogelijk wordt; de papieren versie van documenten kan na het digitaliseren vernietigd worden.

4. Risicoparagraaf

Om tot een heldere en onderbouwde risicobepaling te komen maken we gebruik van de systematiek uit het Risicomodel Belastingdienst. Door uitgebreid de doelstellingen uit dit stuurcontract te analyseren zijn we tot een aantal risico's gekomen die, als het gaat om mogelijke imagoschade dan wel een Belastingdienstbrede impact, een dusdanige omvang hebben dat opname in het stuurcontract gewenst is.

Naast de in de bijlage opgenomen risico's besteden we ook aandacht aan mogelijke risico's die wel zijn geconstateerd maar meer een interne uitwerking (werkprocessen) hebben binnen B/CFD. Deze zijn dan ook opgenomen in de interne risicoregistratie en waarvoor risicoreducerende beheersmaatregelen worden vastgesteld. In 2011 wordt er naast aandacht voor bewustwording ook gezorgd dat risicomanagement een vaste plek binnen onze bedrijfsprocessen krijgt.

In 2011 onderkennen we de volgende risicoaandachtsgebieden, waarvoor beheersmaatregelen worden vastgesteld en uitgevoerd:
- Personeel;
  * mogelijke overbezetting door onvoldoende vrijwillige mobiliteit
  * een verhoogd ziekteverzuim door de reorganisatie B/CFD.
- Archivering; een negatief oordeel erfgoedinspectie op de ingezette verbeteractiviteiten archivering.
- Invoering Rijkspas; onvoldoende beschikbare functiepunten waardoor de invoering vertraagt.
- Aanbestedingsregels; mogelijke strijdigheid tussen bedrijfsvoeringsbelangen en Europese aanbestedingsregels.

Voor een gedetailleerdere uitwerking verwijzen we naar de tabel in bijlage III Risicoparagraaf.

00183

5. Middelen

De budgetbrieven 2011, die voortvloeien uit de vastgestelde kadernota 2011, maken integraal onderdeel uit van dit stuurcontract.

6. Ondertekening

Den Haag, ... december 2010.

Het MT van de Belastingdienst,

..... 10.1.d .....

drs. P.W.A. Veld
(directeur-generaal Belastingdienst)

Het MT van B/CFD

..... 10.1.d .....

10.1.d
(voorzitter)

BIJLAGE I: Overzicht van de doelstellingen

Nr	Omschrijving
1.	B/CFD levert een facilitair pakket binnen de financiële kaders en afgesproken prijs, kwantiteit en kwaliteit, zoals vastgelegd is in de huisvestingsnota en het producten- en dienstenboek.
2.	Het energieverbruik daalt gemiddeld met minimaal 2% per jaar
3.	Het totale gewicht van alle afvalstromen is in 2015 met 20% gedaald.
4.	In 2015 is de CO2-uitstoot van het zakelijke vervoer met 8% verminderd.
5.	In 2012 is het energieverbruik van de Belastingdienst klimaatneutraal.
6.	Bij alle aanbestedingen gelden minimaal de AgentschapNL eisen voor duurzaamheid.
7.	We geven uitvoering aan de huisvestingsnota 2011, rekening houdend met de beschikbare kaders.
8.	In 2011 worden de voorbereidingen afgerond, opdat de invoering van de rijkspas in 2012 plaats kan vinden.
9.	Bij minimaal 99%van de materiële uitgaven van de Belastingdienst zijn de Europese aanbestedingsregels nageleefd.
10.	Minimaal 99% van de materiële uitgaven van de Belastingdienst boven de €5.000 is gebaseerd op een via CFD/Inkoop tot stand gekomen contract
11.	Erfgoedinspectie oordeelt positief over de resultaten van de toegezegde verbeteracties ten aanzien van het aspect archivering
12.	Alle papieren aangiften IH 2011 worden na digitalisering vernietigd
13.	Eind 2011 zijn het ontwerp en de functionele eisen voor een digitaal archief vastgesteld.
14.	Eind 2011 zijn voor alle onderdelen van de Belastingdienst de selectielijsten vastgesteld.
15.	Op 31 december 2011 is voor 70% van de organisatieonderdelen van de Belastingdienst de voor 2011 vastgestelde maatwerkverzuim norm gerealiseerd.
16.	Uiterlijk 1 oktober 2011 zal een methodiek zijn ontwikkeld voor Integraal Gezondheids- management.
17.	Uiterlijk 1 juni 2011 is het uitgevoerde leeftijdsfase gericht preventief medisch onderzoek geëvalueerd.
18.	Uiterlijk 1 juni 2011 worden de onderzoeksresultaten Arbotaken primair proces aangeboden aan het Overleg Personele Functie.
19.	B/CFD legt uiterlijk 15 juni de uitkomsten van de evaluatie Eigen Regie met advies voor aan het Overleg Personele Functie. In het tweede halfjaar start B/CFD met het realiseren van de aanbevelingen en de afspraken daarover.
20.	Ultimo 2012 is de bezetting gelijk aan de nieuwe werkformatie. Uiterlijk 1 januari 2012 is daartoe een scenario met mijlpalen gereed.
21.	Evaluaties administratieve services tijdig afgerond.
22.	Ziekteverzuim B/CFD onder de 5,9% en een verzuimfrequentie < 1.4.
23.	Met iedere medewerker is een voortgangs- en een beoordelingsgesprek gevoerd.
24.	Directe tijd > 75%
25.	Opleidingstijd > 5%
26.	De reorganisatieplannen worden in 2011 zorgvuldig geïmplementeerd

BIJLAGE II: Balanced Scorecard.

Financieel		
1	Facilitair pakket <kader	
7	Uitvoering HVN < kader	
20	Bezetting=formatie in 2012	

Klant		
5	CO2 neutraal in 2012	
9	EAR >99% nageleefd	
17	LPMO geëvalueerd	
18	Arbo primair proces geëvalueerd.	
19	Evaluatie Eigen Regie	

Balanced Scorecard B/CFD 2011

Interne organisatie		
6	Duurzaam inkopen	
10	>99% MU met contract	
22	Ziekteverzuim <5,9% Verzuimfrequentie< 1,4	
23	Gesprekken gevoerd	
24	Directe tijd>75%	
25	Opleidingstijd> 5%	

Ontwikkelorganisatie		
8	Invoering Rijkspas in 2012	
15	Lager ziekteverzuim Bd	
16	Methodiek IGM ontwikkeld	
21	Administratieve services geëvalueerd	
26	Reorganisatie geïmplementeerd	

Afgesproken landelijke doelstellingen

Overige doelstellingen		
2	het energieverbruik daalt met gemiddeld 2% per jaar	
3	Het totale gewicht van alle afvalstromen is in 2015 met 20% verminderd	
4	In 2015 is de CO2 uitstoot van het zakelijk vervoer met 8% verminderd	
11	Erfgoedinspectie oordeelt positief over de resultaten van de toegezegde verbeteracties ten aanzien van het aspect archivering	
12	Alle papieren aangiften IH 2011 worden na digitalisering vernietigd	
13	Eind 2011 zijn het ontwerp en de functionele eisen voor een digitaal archief vastgesteld.	
14	Eind 2011 zijn voor alle onderdelen van de Belastingdienst de selectielijsten vastgesteld.	

BIJLAGE III: Risicoparagraaf

Overzicht verhoogde risico's die van invloed zijn op de bedrijfsvoering van de Belastingdienst.

Doelstelling	Risicogebied	Risicobeschrijving	Bestaande maatregelen	Kans	Impact	K x I	Eigenaar
Ultimo 2012 is de bezetting gelijk aan de werkformatie.	Proces	Door het Sociaal Flankerend Beleid de daarbij behorende fases mobiliteit plaats op vrijwillige basis. gevolg van extra bezuinigingsmaatregelen (landelijk) personeel. kan de werkformatie lager uitvallen. Hierdoor bestaat kans dat het niet lukt om de gelijk te laten lopen met werkformatie zodat er overbezetting is waarvoor financiële dekking beschikbaar	- Communicatie - Persoonlijke gesprekken met over - Sturen op	5	4	20	CFD Services
Bij minimaal 99% van de uitgaven van Belastingdienst zijn de aanbestedingsregels	Omgeving	Gezien de mogelijke strijdigheid bedrijfsvoeringsbelangen en Europese aanbestedingsregels de kans dat er al dan niet bewust afgeweken van de aanbestedingsregels. Hierdoor kan contract onrechtmatig tot stand gebracht waardoor de negatief in het nieuws komt en/of mogelijk financiële schade geleden.	- Control/monitoring door - Betrokkenheid van inkoop vroeg in behoefte stellings - Besluitvorming op MO-niveau bij - Documentatie door Unit Inkoop	4	3	12	CFD Inkoop
Erfgoedinspectie oordeelt positief over resultaten van de toegezegde verbeteracties het gebied van	Omgeving	Gezien de situatie dat afhankelijk is van diversen partijen bij de totstandkoming van toegezegde verbeteracties op gebied van archivering en als van de verschillende verantwoordelijkheden die hierbij toepassing zijn. bestaat de kans niet tijdig kan worden voldaan aan archiefwettelijke eisen. Hierdoor kan erfgoedinspectie mogelijk geen oordeel geven over de resultaten de	- Masterplan: - - Verbeterprogramma's primair	3	3	9	CFD Document Huishouding

Doelstelling	Risicogebied	Risicobeschrijving	Bestaande beheers-maatregelen	Kans	Impact	K x I	Eigenaar
Eind 2011 zijn voor alle onderdelen van de Belastingdienst de selectielijsten vastgesteld.	Proces	Door de grote afhankelijkheid van alle onderdelen binnen en buiten (nationaal archief) de belastingdienst bij het opstellen en het vaststellen van de selectielijsten en de daarvoor benodigde personele capaciteit (kwantitatief en kwalitatief) bestaat de kans dat de selectielijsten niet eind 2011 voor alle onderdelen van de Belastingdienst zijn vastgesteld. Dit heeft als consequentie dat er informatie te vroeg vernietigd kan worden dan wel te lang bewaard wordt, waardoor overbodige opslagkosten worden gemaakt en we niet voldoen aan wet- en regelgeving.	- Inhuur externe expertise - Afstemming met proces- eigenaren - Afstemming met Forum Documenthuishouding	4	4	16	CFD Document-huishouding
Ziekteverzuim B/CFD onder de 5% en een verzuimfrequentie < 1.4.	Omgeving	Gezien het feit dat de Belastingdienst en dus ook B/CFD een krimpende organisatie is en als gevolg van verhoogde onzekerheid bij medewerkers en een mogelijke veranderde arbeidsomgeving bestaat de kans dat een verminderd ziekteverzuim niet realiseerbaar is. Het gevolg hiervan is dat er onvoldoende capaciteit is om de werkzaamheden uit te voeren door het ontbreken van adequate achtervang cq financiële dekking voor vervanging.	- control/monitoring	3	5	15	CFD *Services*

00183

Bijlage IV: BMI dagen en financiële investering 2011/2012.

De aanvraag is ingediend in BMI dagen en nog niet omgerekend in functiepunten.

	BMI 2011 CFD Spec.	Investering In 2011 in €	Aangegane verplichtingen door DG-Bel.= Wetgeving voor 2011	Nog te realiseren wensen	BMI 2012	Opmerkingen
EB&F			1.000			-Incidentele raadpleging toetsing processen vanuit procesbepaling (B/CAO). -Bouwen queries in BW ten behoeve van EB&F onder andere voor controle op bestelling minder dan 250 euro. -Testen aansluiten leveranciers. -Migratie EB&F 1.1 naar EB&F 2.0. in verband met uitfaseren 1.1 uiterlijk juni 2011. -Integreren systemen FMIS en EB&F als één inkoop- / verkoopsysteem. --Overgang naar Employee Self Service. -Ontwikkeling webformulieren.
Rijkspas			400			Doel van het programma Rijkspas is het ontwikkelen en realiseren van een uniforme Rijkspas. Invoering van de Rijkspas gebeurt in drie fases, met de volgende resultaatplateaus: 1.Fysieke toegang; 2.Fysieke toegangsmogelijkheid tot meerdere organisaties; 3.Logische toegang tot PC's, netwerken en applicaties. De Rijkspas past binnen een samenhangend concept voor een veilige, flexibele, effectieve en efficiënt geregelde toegangscontrole bij de Rijksoverheid.
Totaal			**1.400**			
Aanpassing SAP ivm reorganisatie van B/CFD	PM					B/CFD reorganiseert haar bedrijfsonderdeel. Dit zal leiden tot een andere onderverdeling in de organisatie. Voor een goede bedrijfsvoering zullen er in de SAP-omgeving de nodige aanpassingen moeten worden gedaan.

FMIS	1.050					-Inkoop catering -Jaarplanning leveranciers, Backoffice deel 2 *Uitbreiden Digitaal loket SAP FMIS met:* -Aanvragen (registreren, uitvoeren, bewaken voortgang, informeren klant en administratief verwerken) -Klachten (registreren, uitvoeren, bewaken voortgang, informeren klant en administratief verwerken) –Storingen (registreren, uitvoeren, bewaken voortgang, informeren klant en administratief verwerken) - Registratie Beveiliging Incidenten - Digitaliseren pand- en milieuboeken (fase PP gereed) - Aansluiten proces B/CI (hardware) op proces B/CFD - Registeren controles NEN 3140 (registratie geteste elektronische apparatuur) - Onderhoudsplanning technische dienst (fase PP gereed) - Beheer BHV uitrusting / materiaal - Beheer medisch meubilair - Beheer meubilair - Ondersteunen Verhuizingen –Sleutelbeheer –Mobiel werken -Overloop 2010 (233 BMI-dagen)
Ondersteuning voor de (her)inrichting inkoopadministratie	300				300	Na de samenvoeging van de inkoopafdelingen CFD/CICT en CKC in 2008 is de inkoopadministratie nog steeds niet opnieuw ingericht en wordt er verschillende mandanten in de SAP-omgeving gewerkt.
Tijdkritisch onderhoud Heerlen Doel: Ondersteuning bedrijfsvoering CI Heerlen	200				200	De CI Heerlen heeft jaarlijks 200 BMI-dagen ter beschikking voor snelle flexibele oplossingen. Deze zgn. strippenkaart wordt met name gebruikt voor DCX-OV, software naast DCS, die gebruikt wordt voor overige scanwerkzaamheden. Met deze overige werkzaamheden worden naast archieven van blauw (onder meer R&S, vrijstellingen motorrijtuigenbelasting, evt. stukken van blijvende waarde), ook werkzaamheden in het kader van de andere overheid bedoeld.

Wagenparkbeheer	200					Dit project heeft tot doel de opstelling van servers te centraliseren bij B/CAO en ook het beheer hiervan te beleggen bij B/CAO. De hardware tbv wagenparkbeheer staat decentraal opgesteld en is end-of-life. Er staan 8 servers waar software van de firma travelcontrol op draait. Deze 8 servers worden gemigreerd naar een nieuwe server waarbij de huidige 8 databases worden samengevoegd tot 1 nieuwe. Na vervanging van de hard- en software zal het beheer van deze omgeving worden belegd bij CIE.
Documenthuishouding 1 (DHH1)	300					Er is een nieuw masterplan documenthuishouding opgesteld, op basis waarvan de komende jaren stappen worden gezet voor het op orde krijgen en houden van de documenthuishouding. Er lopen momenteel twee projecten die hier ondersteunend aan zijn: ELDOC EN GBV. *Concreet zijn de volgende projecten voorzien (zie masterplan):* - aansluiting CI-Heerlen op ECM (massale opslag van ongestructureerde documenten). - aansluiting postkamers op ECM (t.b.v. GBV) - commonstore t.b.v. uitfasering DMS
Documenthuishouding 2 (DHH2)	100				1000	Er is een nieuw masterplan documenthuishouding opgesteld, op basis waarvan de komende jaren stappen worden gezet voor het op orde krijgen en houden van de documenthuishouding. Er lopen momenteel twee projecten die hier ondersteunend aan zijn: ELDOC EN GBV. Digitale archivering **Omschrijving:** - Inrichten van een digitale archieffunctie waarmee tijdig de juiste digitale documenten, berichten en gegevens in samenhang worden gebracht (dossiervorming), van het begin tot het einde van een werkproces (van klant tot klant). Dit ondersteunt het doel dat de Belastingdienst verantwoording moet kunnen afleggen over het handelen. . - Het onderbrengen van de normen en kaders voor digitale

						archivering binnen de concernarchitectuur. - Inrichting Record management applicatie t.b.v. het kunnen beheren van procesgebonden informatie: bewaren en vernietigen conform archiefwettelijke eisen - Onderzoek op welke wijze de aansluiting van middelsystemen en overige archiefsystemen op het digitaal archief kan plaatsvinden Momenteel wordt een businesscase opgesteld.
Afronding KMS+FTB (Overloop vanuit 2010)	50					In 2011 worden de aanpassingen ten behoeve van KMS+FTB volledig afgerond.
Implementatie meerjarenplan automatisering ten behoeve van huisvesting Belastingdienst	(200. Moge-lijk infra.)				PM	Betreft een nieuw project van CFD waarbij voor de jaren 2012 t/m 2014 BMI-dagen benodigd zijn. Aantallen dagen zijn nog niet bekend. Hieraan wordt gewerkt door IV-beleid i.s.m. IV-beleid. Dit betreft de implementatie van de huisvestingsvisie vwb de automatisering.
Totaal	**2.200 dagen**				**1.500**	

	BMI 2011 CFD Spec.	Investering In 2011 in €	Aangegane verplichtingen door DG-Bel.= Wetgeving voor 2011	Nog te reali seren wensen	BMI 2012	Opmerkingen
OCR-en van facturen				**PM**		Het toepassen van factuurherkennings-software binnen het Shared Service Center van B/CFD. Hier is een businesscase voor opgesteld en een procesbeschrijving gemaakt.
Eyecatcher / videoconferencing.				**PM**		Inzichtelijk maken van de mogelijkheden om op afstand met elkaar te confereren met als doel efficiencyverbetering en kosten besparing. Pilot eyecatcher loopt. De firma BIS-ID levert de hardware en software. In samenwerking met CICT wordt de architectuur opgesteld en wordt gebruik gemaakt van specifieke infrastructuur.
Informatieschermen				**PM**		Inrichten systeem van informatieschermen in publieksruimten kantoren. In de publieksruimtes van Rotterdam, Amsterdam en Apeldoorn wordt aan het publiek en medewerkers van de Belastingdienst informatie verstrekt middels het gebruik van grote beeldschermen. De informatie voor deze omgeving wordt nu nog lokaal verzorgd. Dit kan efficiënter als er een centraal opgestelde server gaat worden gebruikt. Tevens wordt het hiermee mogelijk om deze functionaliteit landelijk uit te rollen.
Herinrichting financiële administratie CFD, o.a. verwerking OB plicht				**PM**		Efficiënt gebruik kunnen maken van de financiële administratie en kunnen voldoen aan wettelijke verplichtingen. De basis voor de huidige financiële administratie van het CFD is eind jaren negentig van de vorige eeuw gelegd met de invoering van SAP/Safari. In de jaren daarna zijn er verschillende projecten geweest waarmee er wijzigingen op deze inrichting zijn doorgevoerd. Het model is echter nog nooit volledig opnieuw opgezet. Door alle toevoegingen op de administratie is deze complexer geworden. De behoefte bestaat om te onderzoeken of we inrichting van de

						administratie kunnen vereenvoudigen.
Onderzoek integratie SAP systemen ivm samenvoeging inkoopafdelingen				**PM**		Samenvoegen van SAP onderdelen van verschillende facilitaire directies t.b.v Concern Inkoop. In 2007 heeft de Groepsraad besloten de inkoopfunctie van de Belastingdienst te concentreren en te beleggen bij CFD. Dit betekent overheveling van taken en mensen van CICT en CKC naar CFD. Parallel daaraan is ook de overheveling van de inkoop en levering van hardware van CICT naar CFD in gang gezet. In beide ontwikkelingen heeft de overheveling van de mensen centraal gestaan en prioriteit gehad. De (financiële) administratie van CFD is echter nog niet aangepast. In de praktijk betekent dit dat medewerkers die met inkoop te maken hebben voor een deel in de administratie van CICT werken en voor een deel in de administratie van CFD.
Realiseren SAP-koppeling met TRIAGE				**PM**		Realiseren van ondersteuning voor management bij ziektemeldingen. Moet starten bij het SAP portaal, via SAP HR uitkomen bij TRIAGE (dit is in een externe omgeving!). Er moet een SAP koppeling met Triage komen (systeem voor verzuimregistratie).
DIGIRI&E (Risicobeheersing en evaluatieproces)				**PM**		Programmatuur ter ondersteuning van de risico-inventarisatie en evaluatie van knelpunten op het gebied van veiligheid, gezondheid en welzijn. Selectie, realisatie en implementatie van deze functionaliteit in samenwerking met een externe leverancier t.b.v. de landelijke taak ARBO.
Totaal	**2200**		**1400**		**1500**	



Belastingdienst

B/CKC

1 Inleiding

doel
In dit stuurcontract worden de doelen van B/CKC beschreven, welke dienen als uitgangspunt voor de activiteiten van B/CKC in 2011.

missie B/CKC
Belastingdienst/Centrum voor kennis en communicatie (B/CKC) is er om het makkelijker te maken voor burgers en bedrijven om hun belastingzaken af te handelen en het makkelijker te maken voor medewerkers om hun werk te doen. Dit doet B/CKC met producten en diensten op het terrein van opleidingen, mens- en organisatieontwikkeling, onderzoek, communicatie en dienstverlening.

visie B/CKC
B/CKC wil de missie invullen door:
- sterk en slagvaardig te werken vanuit de uitgeverij, de academie en onderzoek & marketing.
- een zodanige dienstverlening te realiseren dat de Belastingdienst en andere diensten binnen de rijksoverheid graag gebruik van maken van de producten en diensten van B/CKC.

B/CKC werkt vanuit de driehoek: *meesterschap, hoederschap en dienstverlener.*
- *Meesterschap* betekent dat B/CKC vanuit haar expertise (marktontwikkeling, vakinhoud en ervaring als leverancier) de klant zo goed mogelijk bedient.
- *Dienstverlener* betekent dat de wens van de klant centraal staat.
- Tegelijkertijd treedt B/CKC ook sturend en pro-actief op vanuit haar *hoederschapsrol*. Zij bewaakt in deze rol de kaders zoals de strategische doelen van de Belastingdienst op het gebied van Kennis, Communicatie en P&O.

00183

De verschillende rollen worden bewust en met oog voor onderlinge samenhang en balans ingezet ten behoeve van de behoeften en wensen van de klant.

strategie: aansluiting bij doelstellingen Belastingdienst
In het bedrijfsplan 2011 wordt gesteld dat de activiteiten t.b.v. "huis op orde" in 2011 moeten worden doorgezet. Voor 2011 gelden de volgende uitgangspunten / doelen:[1]

1. *We (de Belastingdienst) stellen Burgers en Bedrijven Centraal in ons handelen:*
   - 1.1. We begeleiden en bedienen burgers en bedrijven zo goed mogelijk bij het voldoen aan hun verplichtingen;
   - 1.2. We realiseren de beoogde faciliteiten en administratieve lastenverlichting voor het bedrijfsleven;
   - 1.3. We optimaliseren de massale kanalen door het verkeer over de kanalen heen op elkaar af te stemmen;
   - 1.4. We helpen burgers en bedrijven zoveel mogelijk in één contact;
   - 1.5. We bedienen burgers en bedrijven met individuele vragen via het kanaal dat het beste bij hem past;
   - 1.6. We verbeteren de begrijpelijkheid en leesbaarheid van onze communicatie-uitingen;
   - 1.7. De nieuwe website www.belastingdienst.nl wordt in productie genomen.

2. *Bij het bevorderen van compliance kiezen we van geval tot geval welke instrumenten in welke situatie het best passend zijn (handhavingregie):*
   - 2.1. Onze handhavingregie is gericht op het vergroten van de compliance
   - 2.2. Daarbij passen we handhavingregie toe
   - 2.3. We verminderen de risico's en bedreigingen voor de maatschappij

[1] *Alleen de doelen waar B/CKC een bijdrage aan kan leveren zijn genoemd.*

2.4. We treden meer actiegewijs op met andere handhavings- en inspectiediensten (Douane)

3. We zorgen voor eenduidige sturing van en voldoende aandacht voor medewerkers:

3.1. We brengen formatie en bezetting met elkaar in overeenstemming (mobiliteit!)

3.2. We borgen de overdracht van kennis van oudere collega's naar hun "opvolgers"

3.3. We zijn op beperkte schaal als werkgever in de media aanwezig.

4. Bovenstaande binnen de randvoorwaarden die maatschappij en politiek aan ons stellen:

4.1. effectiever en efficiënter werken

4.2. onze dienstverlening verbeteren

4.3. fraude harder aanpakken

4.4. met minder budget en minder mensen

2 Doelstellingen B/CKC

2.1 Algemene doelstellingen B/CKC (gelden voor alle onderdelen)

	BSC	Resultaat gebied	KPI	Toelichting / achtergrond	Norm	Bijdrage aan doel:
1	Financiën	Financieel beheer	Budgetuitnutting	Deze doelstelling betreft de mate waarin B/CKC er in slaagt om de uitgaven binnen de budgettaire kaders te houden.	Uitnutting < budget	4.1
2		Declarabiliteit	Percentage directe uren van totaal beschikbare uren.	Deze doelstelling betreft de besteding van de uren van de medewerkers. Het doel is om de overhead en indirecte uren tot een maximum te beperken.	>70 %	4.1, 4.4
3	Klant	Klanttevreden heid m.b.t. alle producten en diensten van B/CKC	Net promotor score. Meting na elke levering: "Hoe waarschijnlijk is het (op een schaal van 0 tot 10) dat u ons bedrijf zou aanbevelen aan een vriend of collega?" De NPS methode onderscheidt drie verschillende groepen respondenten: "Promotors" (9-10), "Passief Tevredenen" (passives) (7-8) en "Criticasters" (0-6). Het percentage Promotors wordt vervolgens verminderd met het percentage Criticasters. Nulmeting per 1/3/11	Onderzoek toont aan dat Promotors trouwere klanten zijn, meer producten of diensten afnemen, hun leverancier vaker aanbevelen aan een bekende en daarmee dus autonome groei creëren. De NPS geeft een beter inzicht in de tevredenheid dan een gemiddelde.	Nulmeting + 20 punten per 31/12/11	4.2
4	Leer & Groei	Besturings concept	Implementatie van een nieuw besturingsconcept: elke medewerker heeft één leidinggevende.	Afgeleid van besluit op BD niveau.	Geïmplementeerd per 1/3/11	3

00183

2.2 Specifieke doelstellingen B/CKC/Academie

	BSC	Resultaat gebied	KPI	Toelichting / achtergrond	Norm	Bijdrage aan doel:
A1	Proces	Plannen van opleidingen	Percentage van het totaal aantal gegeven opleidingen waarop o.b.v. een catalogus ingeschreven is. Opleidingen zijn minimaal voor het komend half jaar gepland.	De achtergrond van deze doelstelling is het minimaliseren van maatwerk. Standaardisatie verbetert de inkooppositie en de mogelijkheden om de kwaliteit te beïnvloeden.	50 % per 30/06/11 75 % per 31/12/11	4.1, 4.2, 3.2
A2		Positie als preferred supplier	Percentage van het totale opleidingsbudget dat via B/CKC wordt besteed.	Versplinterde benadering van de leveranciers verzwakt de inkooppositie van de BD.	90 % van de bestedingen vanaf 01/07/11	4.1, 4.2, 3.2
A3		Snelheid van levering	Percentage van verzoeken om een special (buiten catalogus) die binnen 3 weken zijn afgehandeld.	B/CKC toont hiermee meerwaarde door de kennis van de markt.	90 %	4.1, 4.2, 3.2
A4	Leer & groei	Beschikbaarheid opleidingshuis	Percentage van het aanbod aan opleidingen dat deel uit maakt van een leerlijn.	Het doel is uiteindelijk te komen tot een opleidingshuis, waarin op basis van competentieontwikkeling doelgericht voor opleidingen gekozen wordt.	80 % per 31/12/11	3.1, 3.2
A5		Flexibilisering van Aanbod	Aantal opleidingen die onafhankelijk van tijd en plaats afgenomen worden	Het doel is om meer gebruik te maken van de mogelijkheden die elektronische leeromgevingen bieden.	10 % per 31/12/11	4.1, 4.2, 3.1
A6		Innovatie van Curricula douane	Datum waarop startopl. E,F en I duaal zijn ingericht. Datum waarop alle curricula zijn herijkt		15/8/11 1/9/11	2.4
A7		Effectiviteit van de ondersteuning van Mobiliteit	Mate waarin de BD er in slaagt om de gewenste uitstroom te effectueren (bezetting conform formatie). Maatregel: oprichten van een employabilitycenter per 1/7/11	B/CKC helpt bij de employability van de medewerkers. Deze doelstelling is bedoeld om de effectiviteit van die hulp te meten en medeverantwoordelijkheid te nemen voor BD-brede doelen.	Planning van MT BD	3.1

2.3 Specifieke doelstellingen B/CKC/Uitgeverij

	BSC	Resultaat gebied	KPI	Toelichting / achtergrond	Norm	Bijdrage aan doel:
U1	Proces	Kwaliteit Website	Percentage positieve beoordelingen mini-enquête ("heeft u de gezochte informatie gevonden?") Nulmeting: periode jan-mrt	Het doel is te voorkomen dat er na het bezoek van de website nog telefonisch contact met de belastingdienst nodig is. De norm is afhankelijk van de nulmeting, omdat naarmate de nulmeting een beter resultaat oplevert, de verbetering moeilijker wordt.	Per 31/12/11: % =Nulmeting + (500/nulmeting) voorbeeld: nulm. norm 25 (+ 20 =) 45 50 (+ 10 =) 60 70 (+ 7,1=) 77,1	1.7
U2		Effectiviteit van communicatie	Percentage onnodige calls en baliebezoeken	Begrijpelijke, juiste en volledige informatievoorziening voorkomt onnodig contact. Deze doelstelling meet de mate waarin uitingen effectief zijn.	% = % 2010 - 10	1.1, 1.2, 1.4, 1.6
U3	Leer & groei	Interne communi-catie vanuit MT/BD	Datum waarop platform m.b.t. interne communicatie is ingericht (beleid, vraag, aanbod)	Effectieve interne communicatie vergt structurele besturing. Deze doelstelling betreft de inrichting daarvan.	1/4/2011	3.1, 3.2, 3.3
U4	Leer & Groei	Optimaliseren kanaal internet	Realisatie vernieuwde website		1/2/2011 live 1/6/2011 site voldoet aan de webrichtlijnen	1.7

2.4 Specifieke doelstellingen B/CKC/Onderzoek & Marketing

	BSC	Resultaat gebied	KPI	Toelichting	Norm	Bijdrage aan doel:
O1	Proces	Kwaliteit van advies n.a.v. Fiscale monitor	Percentage van de overgenomen adviezen ter verbetering van de dienstverlening	De kwaliteit van advies is te meten aan de mate waarin adviezen worden overgenomen.	75 %	1 en 2
O2	Leer & groei	Effectmeting	Beschikbaarheid van een effectief middel om het effect van het handelen in termen van bijdrage aan compliance te meten		Pilot per 1/7/11 Gereed per 31/12/11	2.1, 2.2, 2.3

00183

3 Risico's.

Voor de volgende doelstellingen gelden specifieke risico's m.b.t. het realiseren ervan. Per risico wordt aangegeven welke acties worden genomen om de kans op optreden ervan te minimaliseren.

Doel	Resultaatgebied	Risico gebied	Risicobeschrijving	Bestaande beheers-maatregelen	Kans	Impact	Kxl	Eigenaar	Actieplan
A2	Positie als preferred supplier	Omgeving	De kans bestaat dat klanten het gemakkelijker blijven vinden om zelf in te kopen.	Structureel overleg met vertegenwoordigers van klanten	3	3	9	Acad	n.v.t.
A4	Beschikbaarheid opleidingshuis	proces	Klanten werken onvoldoende mee		2	4	8	Acad	Op voorhand afspraken maken
U2	Effectiviteit van communicatie	omgeving	De kans bestaat dat meetgegevens niet beschikbaar kunnen worden gesteld, zodat de realisatie niet meetbaar is.		2	2	4	Uitg	Afspraken maken met domeineigenaar DV
U3	Interne communicatie vanuit MT/BD	Omgeving	De kans bestaat dat er het eigenaarschap op het niveau van MT/BD niet duidelijk wordt genomen		2	3	6	Uitg	Afspraken maken met MT BD
U4	Resultaatgebied: Optimaliseren kanaal Internet	omgeving	Website niet tijdig operationeel						Voortdurend overleg met B/CIE & B/CAO
O2	Effectmeting	informatie	De kans bestaat dat er geen overeenstemming kan worden bereikt binnen de dienst over aanpak en definities		3	4	12	BV	Afspraken met MT BD over besluitvorming vanuit MT-BD

4. Budgettaire consequenties

De budgetbrieven 2011, die integraal voortvloeien uit de kadernota 2011, maken integraal onderdeel uit van dit stuurcontract.

5. Ondertekening

Den Haag,..... november 2010.

Het MT van de Belastingdienst,

10.1.d

.....

.....

drs. P.W.A. Veld
(directeur-generaal Belastingdienst)

Het MT van B/CKC

10.1.d

.....

.....

10.1.d

(voorzitter)



Belastingdienst

IV Aanbod

1. INLEIDING

Algemeen
De Belastingdienst is een uitvoeringsorganisatie, belast met de uitvoering van wet- en regelgeving. De Belastingdienst wordt daarbij ondersteund door de IV-keten waarvan IV-aanbod deel uitmaakt. In dit stuurcontract zijn de resultaatafspraken tussen de Directeur-Generaal van de Belastingdienst en de CIO vastgelegd. De CIO is lijnverantwoordelijk voor het leveren van de 'prestaties' van IV-aanbod[1], daarnaast is hij lijnverantwoordelijk voor IV-beleid. Tevens heeft de CIO een functionele verantwoordelijkheid voor de IM-organisaties binnen de bedrijfsonderdelen. In dit stuurcontract wordt ervan uitgegaan dat de prestaties die de CIO verwacht van de IM-organisaties opgenomen worden in de stuurcontracten van de desbetreffende bedrijfsonderdelen. Specifiek gaat het dan om de tijdigheid en kwaliteit van de ontwerpproducten, de mate waarin de opdrachten deel uitmaken van het vastgestelde portfolio, de implementatie van de verbeterde testaanpak (VTA) en de beheersing van de ICT-uitgaven.

In de loop van 2009 heeft de Belastingdienst vastgesteld dat een fundamentele verbetering van het functioneren van de IV-keten noodzakelijk is en dat daarvoor een herinrichting van de keten nodig is. Er is een transformatieplan opgesteld waarin verbeterdoelstellingen zijn geformuleerd en waarin de projecten zijn benoemd die bijdragen aan de realisatie van de doelstellingen. Gedurende het jaar 2010 zijn aan de hand van het Stuurcontract 2010 via het Transformatiedashboard de resultaten en voortgang inzichtelijk gemaakt binnen de IV-keten.

[1] *Onder IV-aanbod wordt verstaan B/CAO, B/CIE, B/COI/RM en B/COI/PFC*

00183

Het stuurcontract 2011 is gebaseerd op het stuurcontract 2010, aangevuld met een KPI voor Kostenreductie en voor Opdrachtenacceptatie door B/CAO. Met de aanpassing van het stuurcontract 2010 per 1 juli 2010 zijn reeds twee KPI's toegevoegd: één op het gebied van beheersing ICT-uitgaven en één KPI op het gebied van testen (VTA). Beide zijn toegevoegd naar aanleiding van de rapportage van de Algemene Rekenkamer 2009.

De CIO verbindt zich tot het leveren van de resultaten zoals genoemd in dit stuurcontract. Deze resultaten helpen de Belastingdienst bij het realiseren van haar doelstellingen.

Leeswijzer
In het volgende hoofdstuk wordt kort de visie op de IV-keten weergeven. Voor een uitgebreide beschrijving en toelichting verwijzen wij naar het kaderdocument d.d. 15 december 2009, versie 1.0. Om de visie te kunnen realiseren en de doelstellingen van de IV-keten te bereiken wordt gebruik gemaakt van een strategie. De hoofdlijnen daarvan zijn opgenomen in hoofdstuk 3.
Hoofdstuk 4 bevat de concrete resultaatafspraken voor 2011. Deze zijn weergegeven in de vorm van meetbare 'Key Performance Indicators' (KPI's). Hoofdstuk 5 bevat de ontwikkelparagraaf waarin de ontwikkeling van de IV-keten vanuit organisatorisch perspectief wordt geschetst en wordt ingegaan op de grote projecten van IV-aanbod. Tot slot bevat hoofdstuk 6 de risicoanalyse IV-keten. Opgemerkt moet worden dat in de navolgende hoofdstukken gesproken wordt over visie, strategie en risico's voor de IV-keten als geheel, hierbij is niet specifiek ingezoomd op IV-aanbod.

2. VISIE OP DE IV-KETEN

De Belastingdienst is een uitvoeringsorganisatie, belast met de uitvoering van wet- en regelgeving, en is daarbij afhankelijk van informatievoorziening. De informatievoorziening verwerkt en verstrekt grote hoeveelheden gegevens en moet continu betrouwbaarheid en beschikbaarheid garanderen met stabiele systemen (oplossingen). Deze oplossingen komen voort uit een samenspel van functionaliteit, techniek, risicobepaling en afweging op basis van een kosten-batenanalyse.

De informatievoorziening richt zich altijd op de doelstellingen van de Belastingdienst. Bij het realiseren van die doelstellingen maakt de IV-keten gebruik van bewezen praktijken in de markt en bewezen technologie. Dit is een taak die de informatievoorziening van de Belastingdienst alleen kan uitvoeren met professionals die verstand hebben van hun vak, pro-actief zijn en initiatief tonen om continu te zoeken naar de best mogelijke oplossing.

De medewerkers binnen de IV-keten hebben kennis van zowel ICT als de bedrijfsprocessen van de Belastingdienst en een sterke focus op resultaten. Daarnaast worden de medewerkers in staat gesteld hun werk goed te doen, komen zij gemaakte afspraken na en leggen verantwoording af over de resultaten. Dit gebeurt in een klimaat van vertrouwen, openheid, verantwoordelijkheid geven én nemen.

ICT is een voorziening
Ondanks het feit dat niemand meer zonder kan en voor de uitvoering van taken dus afhankelijk is van ICT, blijft ICT een voorziening, een faciliteit voor 'de business', de primaire processen van de Belastingdienst. Zowel bij de dagelijkse ondersteuning met de huidige ICT middelen als bij de ontwikkeling van nieuwe ICT-middelen is het de business die, met behulp van de afdelingen Informatiemanagement (IM), in staat moet zijn de facilitering in ICT-voorzieningen te sturen.

Een soepel werkende IV-keten
Een soepel werkende IV-keten binnen de Belastingdienst is een keten waarin efficiënt de
middelen worden ingezet en die éénduidig belegde verantwoordelijkheden kent binnen de keten en tussen de ketenpartners. Informatiemanagement is belegd binnen de verschillende bedrijfsonderdelen, sturend op het 'wat' van de informatievoorziening. De aanbod-organisatie wordt op professionaliteit aangestuurd en is verantwoordelijk voor het 'hoe'. Het team IV-beleid bepaalt en geeft richting aan, mede op basis van een concernarchitectuur, de kaders waarbinnen de IV-keten beweegt en voert regie over het informatieplanningsproces. Binnen de IV-keten wordt veel aandacht besteed aan de ontwikkeling van 'klant tot klant'-processen door de gehele keten, gebaseerd op zakelijke relaties (transparant, gedocumenteerd) die gericht zijn op samenwerking.

De partners in de IV-keten: IV-Vraag (IM), IV-aanbod en IV-Beleid dragen gemeenschappelijk de verantwoordelijkheid voor een optimaal functionerende voorziening. Dit komt tot uiting in, gelijk aan de geformuleerde doelstellingen in 2010, de volgende opdracht, c.q. eisen aan de IV-keten voor 2011:

Beschikbaar – we garanderen de continuïteit van onze systemen, op het niveau dat we hebben afgesproken. Voor continuïteit van het bedrijf zijn afspraken gemaakt en deze zijn geïmplementeerd. We zijn bereikbaar voor eindgebruikers waar het gaat om onze systemen en diensten.

Betrouwbaar – de voorspelbaarheid van onze dienstverlening is groot; we leveren wat we beloven volgens specificaties, op tijd en binnen budget. Als Belastingdienst leveren we tijdig betrouwbare gegevens met stabiele systemen. Burgers en bedrijven moeten er van uitgaan dat de gegevens juist zijn en dat hun gegevens veilig zijn bij de Belastingdienst.

Bestuurbaar – de informatievoorziening is onder controle en de business is in staat er sturing aan te geven richting de doelstellingen van de Belastingdienst. Hiertoe is een goede samenwerking en collegialiteit binnen de IV-keten gerealiseerd. Kosten en prestaties zijn transparant of worden transparant gemaakt. De aansturing van de IV-keten is gericht op het inzicht geven in en voortdurend verbeteren van prestaties. Prestatie-indicatoren zijn benoemd, het meten van de prestaties is ingericht en benodigde competenties zijn in de gehele keten ontwikkeld.

Betaalbaar – de kosten van onze dienstverlening zijn volledig transparant en in lijn met industrie benchmarks. Om dit te bereiken wordt zwaar ingezet op standaardisatie, adequaat versiebeheer en connectiviteit (aansluitingsmogelijkheden).

3. STRATEGIE

Na het transformatiejaar 2010, waarin langs vier hoofdstromen (de zgn. A t/m D projecten) verbeterprojecten zijn uitgevoerd om de herinrichting van de keten te bereiken, is het jaar 2011 een belangrijk jaar qua realisatie voor het bereiken van de beoogde doelstellingen. De te nemen organisatorische maatregelen zijn een eerste stap. Uitgangspunt van de door te voeren maatregelen is dat daarmee de verandering in aansturing, professionaliteit, houding en gedrag in de keten wordt gefaciliteerd. Tevens is een productiviteitsstijging integraal onderdeel van de herinrichting. Om de doelstellingen van de IV-keten te bereiken is gekozen voor voortzetting van de strategie uit 2010 met daarin de navolgende centrale thema's.

Sturen op kosten
De IV-keten heeft de afgelopen jaren te maken gehad met een dalend financieel kader. Ook in 2011 is sprake van een dalend financieel kader ten opzichte van 2010. Dit staat op gespannen voet met de noodzakelijke veranderingen binnen de IV-keten, die immers ook gepaard gaan met investeringen in mensen en middelen. Bij de begrotingsvoorbereiding 2011 zijn daarom opnieuw keuzes gemaakt en maatregelen geformuleerd om ervoor te zorgen dat de IV-keten binnen de financiële kaders blijft. Deze maatregelen vormen een nadere concretisering en invulling van het IV-ketenbrede kostenreductieplan.

Prioriteren
Het waarborgen van de continuïteit van het primaire Belastingdienstproces heeft de hoogste prioriteit, daarna het implementeren van wetgeving en ten slotte het innoveren. Eén van de maatregelen die zijn genomen om de continuïteit te kunnen waarborgen is het project BCM (Business Continuity Management) dat binnen B/CIE wordt uitgevoerd.

Dit project is als onderdeel van de transformatie gedurende het jaar 2010 geïntegreerd in de reguliere bedrijfsvoering. Rapportage over dit onderwerp zal blijven plaatsvinden gedurende 2011. Het continuïteitsrisico is opgenomen in de risico-analyse (zie bijlage 1). Overigens vraagt ook het waarborgen van de continuïteit om een proces van voortdurende verbetering en vernieuwing. 'Vernieuwing' staat in deze prioriteitsvolgorde daarmee in het teken van continuïteit van de Belastingdienst.

Structuur en sturing
De sturing op ICT wordt versterkt door een vereenvoudiging van de structuur van de IV-keten. Een betere sturing is mogelijk door een duidelijke scheiding van verantwoordelijkheden binnen de IV-keten van beleid, aanbod en vraag, inclusief een duidelijke IV-governance. Het vervangen van het CMT-model door integraal leidinggevenden heeft in het jaar 2010 reeds geleid tot verbetering van de besturing, met name door het duidelijk beleggen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Daarnaast wordt de scope, omvang en duur van automatiseringsprojecten beperkt. De inspanningsverplichting (bijvoorbeeld 'BMI-dagen') wordt vervangen door opdrachtsturing met resultaatverplichting (bijvoorbeeld functiepunten). Daarnaast worden KPI's gehanteerd om vast te stellen of de beoogde doelen en bijbehorende resultaten worden gerealiseerd.

Professionaliseren
De ICT voortbrengingsprocessen worden in 2011 verder verstevigd en verankerd en maken waar mogelijk gebruik van marktstandaarden. Een gericht opleidings- en begeleidingsbeleid ondersteunt de ontwikkeling van vakkennis, vaardigheden en van houding en gedrag van management en medewerkers. Het ontwikkelen van en sturen met een concernarchitectuur benadrukt het belang van

architectuur. Daarnaast wordt de klantgerichtheid versterkt evenals de kennis van en blik op externe factoren en ontwikkelingen.

Kostentransparantie
Transparantie in de kosten en investeringen binnen de IV-keten wordt gecreëerd ten behoeve van optimalisering van kosten en baten. Het PFC-proces zal door een éénduidige administratie van de activiteiten in de IV-keten in staat zijn om de kosten van de IV-keten goed in beeld te brengen.

Standaardiseren
Om de genoemde doelen te bereiken is standaardisatie van processen, systemen, producten en diensten een basisvoorwaarde. Door standaardisatie (en goed versiebeheer) kan de aansluiting binnen de eigen IV-keten maar ook op overheidsbrede IV-ketens efficiënter worden. Bij het standaardiseren van onze activiteiten worden zo veel mogelijk de marktstandaards gebruikt en gevolgd (zoals Bisl, ASL, ITIL, TMap, Prince2, etc.) en door de overheid gebruikte kaders (zoals Nora, E-overheid, beveiliging etc.). Ook zal de concernarchitectuur richtlijnen geven voor de mate van standaardisatie over de verschillende Bedrijfsonderdelen.

Houding en gedrag
ICT is mensenwerk. Medewerkers vormen het belangrijkste kapitaal van de IV-keten van
de Belastingdienst. Een goed functionerende IV-keten staat of valt bij de mensen, bij hun
inzet en hun instelling. Kwalitatief goede en gemotiveerde medewerkers bepalen het
resultaat van een organisatie. Het succes van de IV-keten wordt dus in belangrijke mate
bepaald door de kwaliteit en motivatie van haar medewerkers. Het resultaat van een organisatie is afhankelijk van een goede afstemming tussen mensen,

processen en technologie. De technologie en processen stellen speciale eisen aan de medewerkers van de IV-keten. De realisatie van de visie en strategie van de IV-keten vraagt bijvoorbeeld het nodige van de professionaliteit van medewerkers. Het veronderstelt een hoog niveau van ICT-kennis en –vaardigheden. De IV-keten vormt een werkomgeving waarin de eisen die worden gesteld aan medewerkers steeds hoger worden. Ook vraagt de realisatie van het gewenste niveau van dienstverlening een hoog niveau van vakmanschap. Belangrijke kernwoorden daarin zijn professionalisering van medewerkers, communicatie, motivatie, samenwerking en cultuur.

Tenslotte vragen demografische ontwikkelingen en bezuinigingen om een personeelsbeleid dat medewerkers in staat stelt mee te groeien met een veranderende organisatie en daarmee veranderende eisen aan vaardigheden en competenties. De beperkte instroom van nieuwe medewerkers en de lijn dat medewerkers langer moeten doorwerken vraagt om een beleid dat zich meer en meer richt op mobiliteit, employability, het delen van kennis en doorstroom van medewerkers binnen de gehele Belastingdienst. Professionalisering vraagt om flexibiliteit van medewerkers. De juiste man op de juiste plaats in relatie tot het werkaanbod kan ook betekenen dat interne en/of externe mobiliteit ter sprake komt. Een juiste houding en gedrag van managers is belangrijk om medewerkers in de IV-keten te motiveren en stimuleren.

Bij de doelstellingen van de Belastingdienst IV passen, naast de al eerder genoemde basiswaarden van de Belastingdienst, de volgende elementen van cultuur, houding en gedrag:

- *Openheid*
  We zijn open in ons handelen en betrekken de juiste mensen bij besluitvorming. We communiceren tijdig en effectief. We creëren dialoog door actief te luisteren en het stellen van vragen
- *Vertrouwen*
  We vertrouwen op de professionaliteit van onze collega's en waarderen initiatief en pro-actief handelen
- *Resultaatgerichtheid*
  We meten en waarderen op behaalde resultaten. We creëren focus en stellen prioriteiten. We leren van onze fouten.

4. RESULTATEN 2011

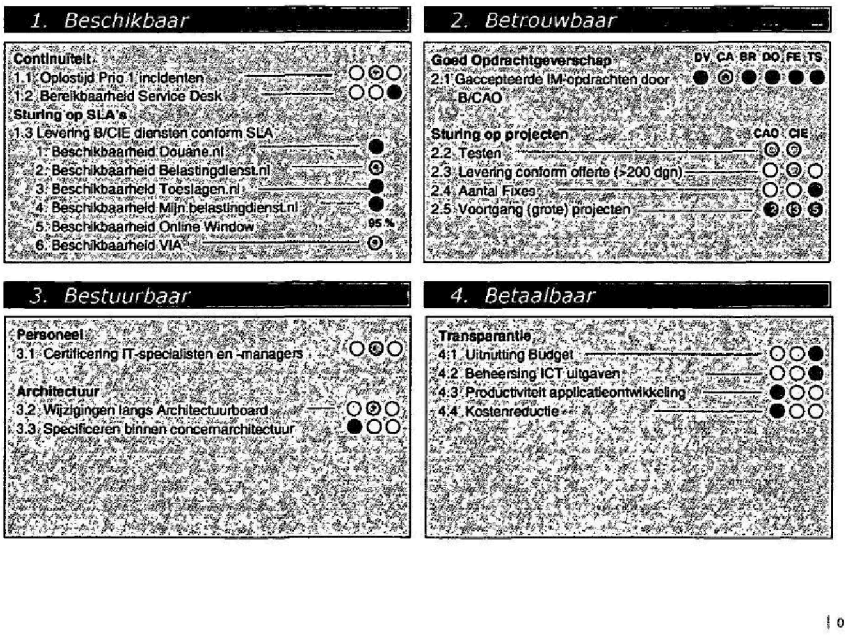
Dit hoofdstuk bevat de te bereiken resultaten voor 'IV-aanbod' in 2011. Deze resultaten zijn geclusterd op basis van de eisen die aan de gehele IV-keten worden gesteld:

- Beschikbaarheid
- Betrouwbaarheid
- Bestuurbaarheid
- Betaalbaarheid

Voor elk van deze onderdelen worden de succesfactoren benoemd en de daaraan gekoppelde 'Key Performance Indicators' (KPI's). De KPI's vormen de concrete en meetbare vertaling van de resultaatafspraken tussen de CIO en de DG Belastingdienst.

4.1. Overzicht KPI's in stuurcontract 'IV-aanbod'

Onderstaande figuur bevat een samenvattend overzicht van de in dit stuurcontract opgenomen KPI's. De kleurenscore is uitsluitend als voorbeeld bedoeld.



4.2. Beschikbaarheid

We garanderen de continuïteit van onze systemen, op het niveau dat we hebben afgesproken. Voor continuïteit van het bedrijf zijn afspraken gemaakt en deze zijn geïmplementeerd. We zijn bereikbaar voor eindgebruikers waar het gaat om onze systemen en diensten.

Succesfactor: Continuïteit

KPI 1.1	Oplostijd prio 1 incidenten
Definitie	Van de in de rapportagemaand gemelde Prio 1 incidenten is tenminste 75% binnen 4 uur opgelost.
Groen	Percentage prio 1 incidenten dat binnen 4 uur is opgelost is gelijk aan of groter dan 75%.
Geel	Nvt
Rood	Percentage prio 1 incidenten dat binnen 4 uur is opgelost is kleiner dan 75%.

KPI 1.2	Bereikbaarheid Servicedesk
Definitie	De bereikbaarheid van de servicedesk wordt gemeten door het aantal inkomende gesprekken waarbij de wachttijd minder dan 30 seconden bedraagt ten opzichte van het totaal aantal inkomende gesprekken.
Groen	In minimaal 80% van de gevallen worden inkomende gesprekken binnen 30 seconden opgenomen
Geel	Nvt
Rood	Minder dan 80 % van de inkomende gesprekken wordt binnen 30 seconden opgenomen.

Succesfactor: Sturing op SLA's

KPI 1.3	Levering B/CIE diensten conform SLA			
Definitie	B/CIE heeft met de IM-afdelngen mantel SLA's afgesloten. Daarin zijn afspraken gemaakt over Servicelevels en Servicewindows. De Servicelevelmanagers rapporteren maandelijks via klantrapportages over de mate waarin de afgesproken servicelevels en servicewindows zijn gehaald. De KPI bestaat uit drie onderdelen: • Beschikbaarheid websites: 7x24 uur; met betrekking tot douane.nl, belastingdienst.nl, toeslagen.nl, mijn.belastingdienst.nl • Beschikbaarheid VIA (met name in de maand maart) • Beschikbaarheid Online Window, 5x14 uur (07.00-21.00 uur maandag t/m vrijdag). Deze beschikbaarheid wordt niet gescoord maar wordt door middel van een percentage weergegeven.			
	Normering	Groen	Oranje	Rood
	Douane.nl	>= 99,9%	> 99.0% en < 99,9%	<= 99.0%
	Belastingdienst.nl	>= 99,9%	> 99.0% en < 99,9%	<= 99.0%
	Mijn.belastingdienst.nl	>= 99,9%	> 99.0% en < 99,9%	<= 99.0%
	Toeslagen.nl	>= 99,9%	> 99.0% en < 99,9%	<= 99.0%
	VIA[2] (in maart)	>= 99,5%	> 99.0% en < 99,5%	<= 99.0%
	Online Window	Hiervoor is geen normering afgesproken, de gerealiseerde beschikbaarheid (%) wordt maandelijks gerapporteerd.		

[2] *Beschikbaarheid geldt in de maand maart 2011, voor de overige maanden geldt groen indien >= 98%, oranje indien > 95% en < 98%, en rood indien <=- 95%*

4.3. Betrouwbaarheid

De voorspelbaarheid en veiligheid van onze dienstverlening is groot; we leveren wat we beloven volgens specificaties, op tijd en binnen budget. Het voorkomen van fouten heeft daarbij onze hoogste prioriteit. Als Belastingdienst moeten we betrouwbare gegevens tijdig leveren met stabiele systemen in een complexe omgeving. Burgers en bedrijven moeten er vanuit kunnen gaan dat de gegevens juist zijn.

Succesfactor: Goed opdrachtgeverschap
Zonder goed opdrachtgeverschap zal de IV-keten als geheel niet optimaal kunnen functioneren. IM is een van de belangrijkste opdrachtgevers van IV-aanbod. Goed opdrachtgeverschap zal dan ook vooral door de IM-organisaties vorm en inhoud moeten worden gegeven. Vanuit zijn verantwoordelijkheid voor een goede werking van de gehele IV-keten stelt de CIO Belastingsdienst eisen aan IM. In dit stuurcontract wordt er dan ook van uitgegaan dat met betrekking tot de succesfactor 'opdrachtgeverschap' de volgende KPI's onderdeel uitmaken van de (IM paragrafen van de) stuurcontracten van de bedrijfsonderdelen:

- tijdigheid van de ontwerpproducten
- kwaliteit van de ontwerpproducten
- mate waarin de opdrachten onderdeel uitmaken van de bedrijfsonderdeelportfolio

Onderstaande KPI meet in welke mate de opdrachten die bij B/CAO binnenkomen en afkomstig zijn van de verschillende IM-onderdelen, voldoen aan de vastgestelde acceptatiecriteria zoals die door B/CAO worden gehanteerd.

KPI 2.1	Geaccepteerde opdrachten vanuit IM door B/CAO
Definitie	Percentage bij B/CAO binnengekomen en geaccepteerde opdrachten ten opzichte van het totaal bij B/CAO binnengekomen opdrachten.
Groen	Groter dan of gelijk aan 90%
Geel	Groter dan of gelijk aan 80% en kleiner dan 90%
Rood	Kleiner dan 80%

00183

Succesfactor: Sturing op Grote Projecten

'Testen' is één van de door de Algemene Rekenkamer genoemde onvolkomenheden binnen de IV-keten. De verantwoordelijkheid voor Testen is belegd in de lijn. Ieder bedrijfsonderdeel dient deze KPI op te nemen in het stuurcontract. In dit stuurcontract heeft de KPI 'Testen' betrekking op B/CAO en B/CIE. De KPI geeft aan in welke mate wordt voldaan aan de door de CIO verstrekte opdrachten voor implementatie van 'VTA'.

KPI 2.2	Testen
Definitie	Rapportage over de voortgang van de implementatie van de verbeterde testaanpak (VTA) binnen B/CAO en B/CIE op basis van de aan hen verstrekte opdrachten.
Groen	Score B/CAO en B/CIE
Geel	Score B/CAO en B/CIE
Rood	Score B/CAO en B/CIE

KPI 2.3	Levering conform offerte (>200 dagen): tijd
Definitie	Het % projecten dat door B/CAO binnen tijd en budget is uitgevoerd. ((E-A)/E)*100% ; E=Estimated hours, A=Actual hours
Groen	Aantal leveringen conform offerte >= 95%
Geel	Aantal leveringen conform offerte is >= 80% en < 95%
Rood	Aantal leveringen conform offerte is kleiner dan 80%

KPI 2.4	Aantal fixes
Definitie	Het aantal fixes en spoedreleases dat in 2011 is uitgevoerd.
Groen	Percentage fixes / spoedreleases over 2011 ligt minimaal 20% lager dan aantal fixes / spoedreleases over dezelfde periode in 2010
Geel	Percentage fixes / spoedreleases over 2011 ligt tussen de 10% en 20% lager dan aantal fixes / spoedreleases over dezelfde periode in 2010
Rood	Percentage fixes / spoedreleases over 2011 ligt minder dan 10% lager dan aantal fixes / spoedreleases over dezelfde periode in 2010

KPI 2.5	Voortgang Grote Projecten
Definitie	Betreft de score op basis van de standaard projectrapportage zoals die door de Business Executive wordt opgeleverd. De KPI geeft de score uit de projectrapportage weer voor de projecten binnen IV-aanbod met een budget > € 1 mln. Vooralsnog betreft dit de projecten BCM en Office/Update Werkplek.
Groen	Score projectrapportages
Geel	Score projectrapportages
Rood	Score projectrapportages

00183

4.4. Bestuurbaarheid

De informatievoorziening is onder controle als de opdrachtgever in staat is er sturing aan te geven richting de doelstellingen van de Belastingdienst. We gaan daarbij uit van een goede samenwerking binnen de keten. Kosten en prestaties moeten transparant zijn of worden gemaakt. De aansturing van de IV-keten is gericht op het inzicht geven in en voortdurend verbeteren van prestaties. Concreet betekent dit het benoemen van KPI's en het inrichten van performance management. Deze competenties moeten in de gehele keten worden ontwikkeld.

Succesfactor: Professionalisering

KPI 3.1	Certificering van IT–managers
Definitie	Het percentage IT-managers dat conform planning gecertificeerd is. De volgende doelstellingen zijn vastgesteld: 1. Alle IT-projectmanagers van B/CAO en B/CIE zijn gecertificeerd conform Prince 2. 2. Alle M2-IT managers van B/CAO en B/CIE zijn gecertificeerd op basis van ICT-fundament of door het MT aangemerkte en vastgestelde IT-deskundigheid op basis van kennis, kunde en vaardigheden.
Groen	Q1: van de niet-gecertificeerde M2-IT managers en specialisten is minimaal 80% conform planning gecertificeerd Q2: van de niet-gecertificeerde M2-IT managers en specialisten is minimaal 95% conform planning gecertificeerd
Geel	Q1: van de niet-gecertificeerde M2-IT managers en specialisten is tussen de 75% en 80% conform planning gecertificeerd Q2: van de niet-gecertificeerde M2-IT managers en specialisten is tussen de 90% en 95% conform planning gecertificeerd
Rood	Q1: van de niet-gecertificeerde M2-IT managers en specialisten is minder dan 75% conform planning gecertificeerd Q2: van de niet-gecertificeerde M2-IT managers en specialisten is minder dan 95% conform planning gecertificeerd

Succesfactor: Architectuur

KPI 3.2	% Wijzigingen beoordeeld door Architectuurboard
Definitie	Percentage van de concernportfolio-items waarvoor een Globaal Ontwerp (of bijgewerkte bedrijfsonderdeelarchitectuur) is aangeboden aan de Architectuurboard. Scope van de KPI betreft: • portfolio items die wijzigingen in de architectuur impliceren • en op de peildatum voorbij de "architectuurfase" zijn. (In termen van het Kaderdocument: in de fase Ontwerp of verder zitten).
Groen	=> 80%
Geel	>= 60% en < 80%
Rood	< 60%

KPI 3.3	Specificeren binnen concernarchitectuur
Definitie	1. % van de ontwerpproducten die binnen de concernarchitectuur passen 2. % van de afwijkingen die bij het opleveren van de ontwerpproducten zijn geaccordeerd 3. % geaccordeerde afwijkingen waarvan de gewenste oplossing is beschreven en het verwijderingsproces is ingeregeld
Groen	Het percentage ontwerpproducten dat past de concernarchitectuur is groter dan gelijk aan 85%
Geel	Het percentage ontwerpproducten dat past de concernarchitectuur is minder dan 85% maar groter of gelijk aan 65%
Rood	Het percentage ontwerpproducten dat past de concernarchitectuur is minder dan 65%

4.5. Betaalbaarheid

De kosten van onze dienstverlening zijn volledig transparant voor de bedrijfsonderdelen en in lijn met industrie benchmarks. Om dit te bereiken zal zwaar worden ingezet op standaardisatie, adequaat versiebeheer en connectiviteit (aansluitingsmogelijkheden).

Succesfactor: Transparantie

KPI 4.1	Financiën: prognose versus verstrekt budget
Definitie	Prognose versus verstrekt budget met betrekking tot kosten, investeringen en uitbestedingen binnen IV-aanbod.
Groen	Maximale afwijking van prognose t.o.v. het verstrekt budget is >= 98,5% en <= 100%
Geel	Maximale afwijking prognose t.o.v. het verstrekt budget >=97% en < 98,5%
Rood	Maximale afwijking prognose t.o.v. het verstrekt budget < 97% of > 100%

NB; Het uitgavenkader IV-aanbod wordt eveneens gezien als budgetkader voor IV-aanbod.

KPI 4.2	Beheersing ICT uitgaven
Definitie	Deze KPI meet de mate van sturing op en beheersing van de ICT-uitgaven. Dit gebeurt aan de hand van de aanwezigheid van maandelijkse financiële lijnrapportages van IV-aanbod en integrale financiële projectrapportages van de projecten Business Continuity Management (BCM) en Update Werkplekken, en de mate waarin (waar nodig) bijsturingsmaatregelen zijn benoemd en control op deze bijsturingsmaatregelen wordt uitgevoerd.
Groen	>= 90%
Geel	>= 75% en < 90%
Rood	< 75%

KPI 4.3	Productiviteit applicatieontwikkeling (uren per functiepunt)
Definitie	De uren per ontwikkeld functiepunt (door B/CAO)
Groen	Uren/functiepunt <= 18
Geel	Uren/functiepunt > 18 en <= 20
Rood	Uren/functiepunt > 20

KPI 4.4	Kostenreductie
Definitie	De naar het eind van het jaar toe geprognosticeerde reductie in kostprijzen van producten van IV-aanbod voldoet aan de norm volgend uit het kostenreductie-plan. De concrete invulling (kwantificering) van deze norm ten aanzien van kostprijsreductie is een afgeleide van de toegekende budgetten voor 'IV-aanbod' uit de geaccordeerde kadernota.
Groen	Reductie van kostprijzen van alle producten van IV-aanbod voldoet aan de norm.
Geel	Reductie van kostprijzen van de belangrijkste producten van IV-aanbod voldoet aan de norm; belangrijkste in de zin van de producten die het zwaarst wegen in het totale budget voor IV-aanbod. Deze producten zullen in de uitwerking van de KPI expliciet worden benoemd.
Rood	Reductie van kostprijzen van de belangrijkste producten van IV-aanbod voldoet niet aan de norm.

4.6. Bespreekpunten CEO, CFO, CIO en CFO IV-aanbod

Periodiek worden de volgende KPI's besproken in het overleg tussen CEO, CFO, CIO en CFO IV-aanbod:

- 1.1. Oplostijd prio 1 incidenten
- 1.3. Sturing op SLA's
- 2.1. Door B/CAO geaccepteerde opdrachten
- 2.2. Testen
- 2.3. Levering conform offerte
- 2.5. Voortgang grote projecten
- 4.1. Uitnutting budget
- 4.4. Kostenreductie.

5. ONTWIKKELPARAGRAAF

5.1. Ontwikkeling organisatie

Op 1 januari 2010 heeft de bestuurlijke omslag binnen de IV-keten plaatsgevonden. Het CMT model heeft plaatsgemaakt voor een heldere en éénduidige verdeling van taken en verantwoordelijkheden waarbij een duidelijk onderscheid is aangebracht tussen IV-Vraag, IV-aanbod en IV-Beleid. Voor de gehele IV-keten geldt dat de vereisten (MTHV's), zoals door de CIO vastgesteld, leidend zijn. Onderdeel hiervan is dat alle projecten bij de start van de uitvoering een valide business-case hebben.

De heringerichte IV-keten is nu bijna een jaar 'onderweg' waarbij de eerste vorderingen zichtbaar zijn. Dit kan worden afgeleid uit de scores op het transformatiedashboard. Hierin is de trend zichtbaar dat het aandeel groene scores stijgt en het percentage rode scores daalt. Naast de opzet van het rapportageproces (welke rapportage wanneer door wie) is inhoudelijk een verbeterslag doorgevoerd (eenduidig format inclusief toelichting, analyse en bijsturing per KPI inclusief actiepuntenlijst).

Het positieve beeld wordt ook bevestigd door de quick scan die McKinsey medio juni 2010 heeft uitgevoerd. Daarin wordt aangegeven dat er over het algemeen sprake is van een goed werkende organisatiestructuur, dat verantwoordelijkheden expliciet zijn belegd, dat de IM-afdelingen goed in staat lijken om de business wensen te vertalen naar functionele eisen en dat de eerste resultaten zichtbaar worden bij B/CAO en B/CIE van het op orde brengen van hun operatie.

McKinsey heeft ook vier aanbevelingen voor het vervolg gedaan:

- het definiëren van een toekomstvisie op de IV-keten
- het maken van afspraken over de CIO-agenda en samenwerking
- het vergroten van de personeelsmobiliteit
- het professionaliseren van de werkwijze door de lean-transformatie uit te breiden

Deze aanbevelingen zijn door de CIO overgenomen en er zijn afspraken gemaakt over de opvolging van deze aanbevelingen. De implementatie van de aanbevelingen zal ook een groot deel van 2011 nog in beslag nemen.

5.2. ARK onderwerpen

In het Rapport bij het Jaarverslag 2009 van het Ministerie van Financiën van de Algemene Rekenkamer zijn onvolkomenheden geconstateerd ten aanzien van beheersing van de ICT-uitgaven en testen van systemen. Daarnaast geeft de ARK in haar rapport acht verbeterpunten aan. Medio 2010 is een concreet plan van aanpak opgesteld inclusief expliciet benoemde verantwoordelijken, om de onvolkomenheden en de verbeterpunten op te lossen. De twee onvolkomenheden maken onderdeel uit van dit stuurcontract. Maandelijks wordt de Algemene Rekenkamer geïnformeerd over de stand van zaken met betrekking tot de onvolkomenheden en de verbeterpunten.

5.3. Procesbeheersing

Eén van de doelstellingen van de transformatie is een soepel werkende IV-keten. Producten zijn benoemd, productkwaliteit is vastgesteld, de processen zijn helder en sluiten goed op elkaar aan en de verantwoordelijkheden zijn éénduidig belegd. Ook binnen de bedrijfsonderdelen wordt efficiënt en effectief gewerkt en vindt waar nodig bijsturing plaats. In 2010 is door B/CIE een 'in control' statement afgegeven.

In 2011 zal, naast B/CIE, ook B/CAO een 'in control statement' moeten afgeven. Het gaat voor beide bedrijven in 2011 in eerste instantie om het aantonen van opzet, bestaan en werking van de meest kritische producten en processen. Het ambitieniveau moet realistisch zijn. Als 'harde' randvoorwaarde geldt echter wel dat we zullen moeten voldoen aan externe eisen, zoals deze bijvoorbeeld vanuit de Loonheffingsketen worden gesteld. Voor het aantonen van procesbeheersing zal gebruik worden gemaakt van bestaande kaders (zoals opgenomen in het kaderdocument) en van een in de markt gebruikelijke standaardmethodiek.

5.4. Projecten

Update Werkplekken (UW) 2011
De werkplekken en de ondersteunende infrastructuur binnen de Belastingdienst, Douane, FIOD, Toeslagen, Belastingtelefoon, B/CA, B/CIE, B/CAO, B/CFD en B/CKC dienen een modernisering te ondergaan. Het oude concept, dat slechts voor een deel is bijgesteld in de afgelopen jaren, blijkt niet alleen ongeschikt voor de eisen anno 2010, het geheel is zo verouderd dat wanneer er op korte termijn niets gebeurt de continuïteit van de (werkplek) infrastructuur in gevaar komt. Daarbij komt dat de functionele behoefte op langere termijn (huisvestingsbeleid, van werkplek naar digitale werkruimte, any time, any place, anywhere werkplekken) niet vervuld kan worden. Ten aanzien van UW 2011 gelden voor volgende doelstellingen:

- B/CIE stelt in Q1-2011 een Multi-Office omgeving ter beschikking op het Windows7 platform, zodat LOA kunnen worden gemigreerd.
- B/CIE zal vanaf ultimo 2011 gefaseerd nieuwe werkplek hardware uitrollen. Eind 2011 zijn 10.000 werkplekken vervangen.

Business Continuity Management (BCM)
Vanuit haar opdracht is B/CIE verantwoordelijk voor de ontwikkeling en het beheer van de infrastructuur en de exploitatie van de applicaties van de Belastingdienst. Voor de kritische bedrijfsprocessen van de Belastingdienst w.o. Transit, Toeslagen en de BelastingTelefoon, geldt de eis dat deze 7 x 24 uur beschikbaar zijn. Vanuit het project Business Continuity Management (BCM) ontwikkelt B/CIE een infrastructuur die High Available is; bij uitval van één van beide rekencentra van de Belastingdienst kunnen de processen op de andere lokatie doordraaien. Het project is in 2009 gestart en zal doorlopen tot in 2012.
- Eind 2011 is de infrastructuur (hardware en systeemsoftware) incl. de gebruikersgegevens (data) herstelbaar conform SLA en binnen de daarin afgesproken restore-termijnen.

6. RISICO ANALYSE

De IV-keten heeft het belang van risicomanagement onderkend en er in 2010 een speerpunt van gemaakt. In 2011 volgt de volgende fase, waarin het management binnen de IV-keten meer nadrukkelijk haar rol gaat oppakken. In tegenstelling tot de werkwijze in 2010 werkt de IV-keten in 2011 niet meer met een statische set risico's. Daarvoor in de plaats komt een dynamische lijst risico's, waarin de belangrijkste risico's van dat moment worden opgenomen. Het management brengt op basis van de doelstellingen van de IV-keten de daarmee gepaard gaande risico's in kaart en legt deze vast in de risicolog. Hierin legt het management per risico de eigenaar, de kans, de impact, de maatregelen en een motivatie vast. De meest recente risicorapportage met daarin een actueel risicobeeld is opgenomen in bijlage 1. Dit beeld wordt tweemaandelijks geactualiseerd. In een separaat document getiteld "Risicoparagraaf IV-keten Okt. 2010" worden deze risico's nader uitgewerkt conform het format zoals dat vanuit DGBel cluster Bedrijf is voorgeschreven.

Het management zorgt ervoor dat de beschrijving van de risico's actueel blijft om de IV-keten bij voortduring zo goed mogelijk te laten functioneren en problemen te voorkomen. Het doel is om op deze manier te komen tot een pro-actief risicomanagement dat tijdig voorbereid is op allerhande bedreigingen die de doelstellingen en het functioneren van de IV-keten kunnen beïnvloeden. Door preventieve maatregelen worden een aantal bedreigingen tijdig afgewend en mocht een bedreiging zich toch nog openbaren kan daarop snel worden gereageerd met de reeds onderkende repressieve maatregelen.
Het management is en blijft zelf verantwoordelijk voor het implementeren van een kwalitatief goed stelsel van maatregelen en het periodiek monitoren daarvan.

Om het management hulp te bieden bij het vormen van een risicobeeld en/of deze te actualiseren is in 2010 binnen IV-aanbod een nieuw instrument geïntroduceerd, het Control Risk Self Assessment (CRSA). Hiermee worden projecten en afdelingen gefaciliteerd om zelfstandig, eventueel met hun ketenpartners, de risico's te identificeren en bijpassende maatregelen te benoemen. B/COI/PFC heeft reeds enkele CRSA's gefaciliteerd en zal deze dienst ook in de toekomst blijven aanbieden. Wanneer er veel vraag ontstaat zal B/COI/PFC ook anderen opleiden om deze CRSA's te kunnen faciliteren.

Naast de reguliere rapportage kan B/COI/PFC/Risicomanagement er, op basis van haar bevindingen, voor kiezen om in overleg met de CIO of CFO van IV-aanbod, audits uit te laten voeren om het risicobeeld te bevestigen of duidelijker te krijgen. Deze audits worden voorafgegaan door korte vooronderzoeken.

7. MIDDELEN

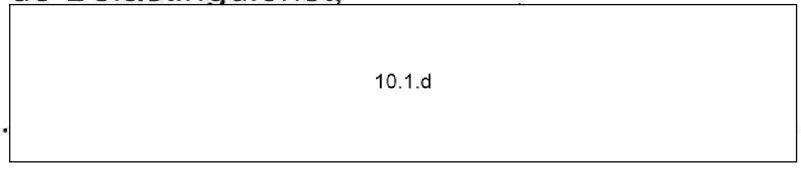
De budgetbrieven 2011, die voortvloeien uit de vastgestelde kadernota 2011, maken integraal onderdeel uit van dit stuurcontract.

8. ONDERTEKENING

Den Haag, ... *december 2010.*

Het MT van de Belastingdienst,

.....

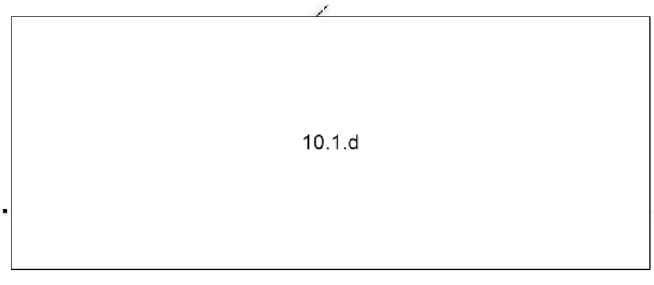


.....

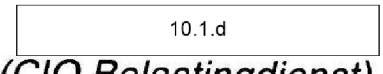
drs. P.W.A. Veld
(directeur-generaal Belastingdienst)

IV-aanbod

.....

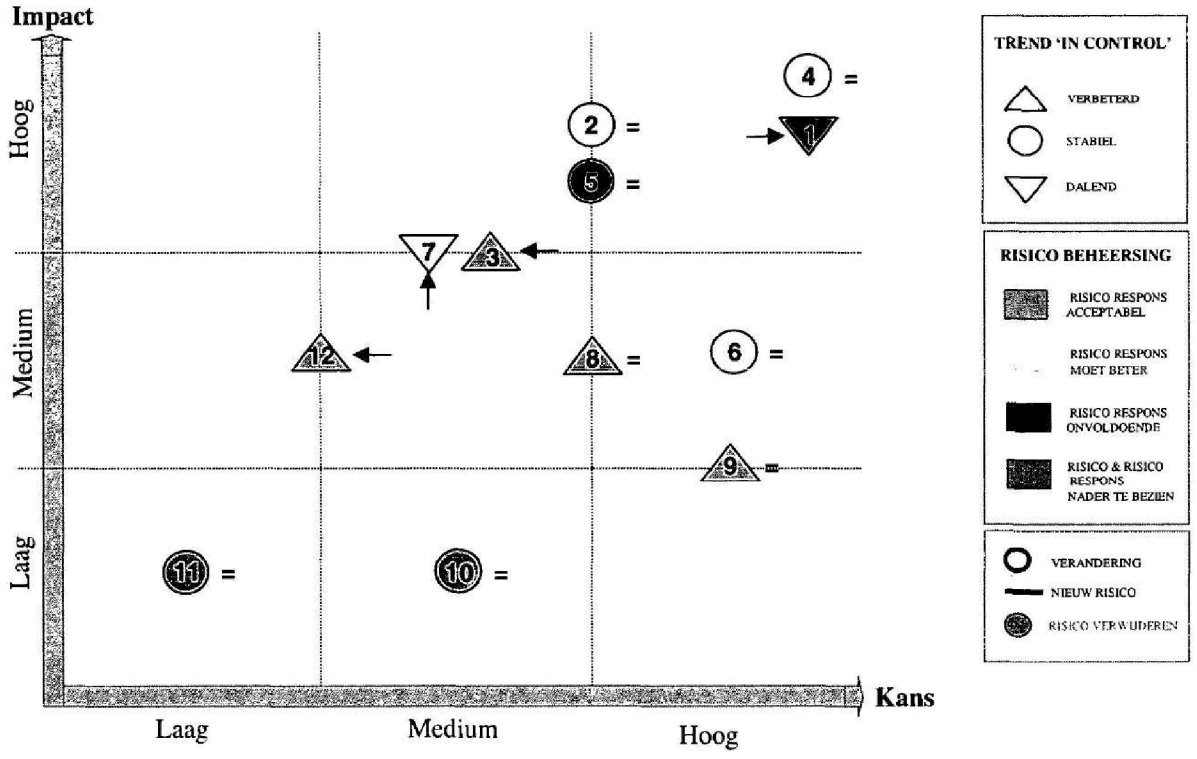


.....



(CIO Belastingdienst)

Bijlage 1 – Risicorapportage IV-keten (oktober 2010)



1 Toeslagen
2 ETM
3 Inrichting (project)administratie
4 Portfoliomanagement

5 Testaanpak
6 Tijdigheid en kwaliteit ontwerpproducten
7 Continuïteitsrisico's primaire systemen
8 Ontwerpen binnen architectuurkaders

9 Opdrachtgeverschap
10 Middelen niet strategische projecten
11 Oplevering ICT-services
12 Eenduidige werkwijze IM-domeinen

Doelstelling	Risicobeschrijving	Bestaande beheers maatregelen	Kans	Im pact	Kxl	Eige naar	Actieplan	Opmer kingen
Invoeren van het nieuwe Toeslagen systeem	Algemeen: Door tegenvallers niet kunnen nakomen van toezeggingen aan de politiek		Hoog	Hoog	Prio 1	IM / CAO	TSL nieuw wordt niet gerealiseerd in 2010. Inmiddels is besloten om scenario Beheerst Implementeren te verlaten. Momenteel worden alternatieve scenario's onderzocht op haalbaarheid en realiteitsgehalte. Gevolg is dat de release-inhoud en planning dient te worden bijgesteld. Besloten is dat de bestaande systemen ook in 2011 zullen fungeren als fall back.	Risico Respons: Onvoldoend e Trend "In Control": Dalende
	Specifieke risico's:							
	Verschuiven opleverdata: P600 en P700 zijn onder druk komen te staan. De schaarse expertise is in eerste instantie bij het damagetraject ingezet hetgeen geresulteerd heeft in vertraagde voortgang op de ontwikkeling van releases.	Herplanning: Om de beperkte inzet meer gericht in te zetten. Besloten is P600 en P700 te mergen, LRK te realiseren in een afzonderlijke release (P750) en start release 2011.1 uit te stellen. Opleverdatum P600 & P700 en P750 is 18 februari '11. Consequentie is dat ontbufferen van berichten pas in april verder opgepakt wordt.						

	Aan de regiegroep is geadviseerd om tot een andere implementatiestrategie over te gaan.
Scope wijzigingen: Nog steeds een stroom van wijzigingsvoorstellen (vooral functionaliteit die nodig is om damages en uitval weg te werken). Deze verstoren de huidige werkzaamheden en hebben impact op de planning.	1) Strenge selectiecriteria t.b.v. goedkeuring voor realisatie. 2) Isoleren van de niet-primaire en/of autonome onderdelen. 3) Vraag / Aanbod prioriteren in Domain Portfolio Board. 4) Sturen op vastgestelde scope P600 & 700. 5) Bevriezen scope als formeel besluit in de Stuurgroep.
Performance: Performancetesten t.b.v. massaliteit vinden later plaats agv besluitvorming aangaande P300 en P400/P500 releases . Bij te lage performance kan NTS niet in productie.	Opstellen wijzigingsvoorstellen. De voorgenomen verbeteringen moeten zich dan al wel bewezen hebben in een Proof of Concept.

	Projectmoeheid en dunne bezetting van deskundigen: Er is een tekort aan specifieke kennishouders binnen het SO-domein. Gevolg is dat bij problemen direct uitloop op planning ontstaat. Verder leidt onvoldoende kennis van het systeem en infra tot verkeerde handelingen c.q. vertragingen en mogelijke schade.	Uitvoering resourceplan: 1) Opleiden (extra) kennishouders. 2) Medewerkers inzetbaar maken op meerdere functies zodat SO-organisatie meer flexibel op onverwachte situaties kan reageren. 3) Plan voor alle SO-medewerkers mbt vervanging en herplaatsing binnen Toeslagen in lijn met hun ambitie.						
De invoering van het nieuwe Invordering systeem ETM	Algemeen: Door tegenvallers niet kunnen nakomen van toezeggingen aan de politiek **Specifieke risico's:**		Med / Hoog	Hoog	Prio 2	IM / CAO	Het oude project ETM wordt in week 45 afgerond door het verlenen van décharge voor het project. De start van het nieuwe project is gemaakt (Robuust maken) en ETM wordt verder opgeschaald in de lijn.	Risico Respons: Moet beter Trend "In Control": Stabiel
	Robuust 2 niet tijdig en volledig beschikbaar: Bij testen van Robuust 1 is geconstateerd dat een additionele voorziening getroffen moet worden. Dit betekent een extra inspanning voor robuust 2. Het risico neemt toe dat niet alle functionaliteit tijdig en volledig beschikbaar is.	In productie herstellen: Indien nodig worden eventuele fouten in functionaliteit begin januari in productie hersteld.						

00183

	Invoering erf en schenkingsrecht en AVAT/EBV: Doordat de planning van release 3 veel afhankelijkheden bevat is er een risico voor de invoering van erf en schenkingsrecht en AVAT/EBV begin volgend jaar.	1) INL vangnet: Het besluit over invoering van erf en schenkings-recht wordt opgeschort totdat duidelijk is of aan voorwaarden kan worden voldaan. INL wordt als vangnet gebruikt bij NoGo 2) Beoordeling Projectboard: Op 24 november wordt opnieuw beoordeeld of invoering AVAT/EBV in april kan plaatsvinden.						
	Kennisborging: Door afslanking van het programma is het van belang dat overdacht van kennis plaatsvindt.	Plan kennisborging: Er moet een plan voor kennisborging komen						
	Performance ETM systeem	Project Performance 2: Het project wordt gestart en moet leiden tot een uitspraak over de performance.						
	Doorlooptijd release 3: Voor verdere opschaling van ETM en realisatie Business Case wordt een masterplan Invordering 2011-2014 opgeleverd (eind Q1 2011). De daarvoor benodigde resourceclaim kan de doorlooptijd van release 3 beïnvloeden omdat beide trajecten gebruik maken van dezelfde mensen.	Leveren en prioriteren in capaciteit: Door projectboard(s) leveren van afdoende capaciteit en bepalen van de juiste prioritering in werkzaamheden						

Inrichting (project) administratie	Algemeen:1) Voor tussentijdse sturing benodigde inzicht in kostenontwikkeling is onvoldoende uit projectadministratie te halen. Er is een incompleet financieel beeld op projecten2) Mede door het ontbreken van dit inzicht is beheersing van ICT-uitgaven onvoldoende en slagen projecten er daardoor onvoldoende in om kostenoverschrijdingen te voorkomen. 3) De gewenste verandering in beheersing, sturing en verantwoording van de IV-keten wordt niet gerealiseerd		Med	Med / Hoog	Prio 3	PFC	Door PFC wordt aangegeven dat het risico wordt afgedekt middels project C7b spoor 1, mits ook uitvoerende control plaatsvindt. De ontwikkelactiviteiten zijn grotendeels gereed en de focus is verschoven naar implementatie van de nieuwe projectadministratie en het maximaal begeleiden van bedrijfsonderdelen en IV-Beleid om daarmee te werken. Inmiddels is de 1e rapportage opgeleverd die rechtstreeks vanuit SAP gegevens toont over items in het concernportfolio ongeacht het bedrijfsonderdeel waar kosten gemaakt zijn.	Risico Respons: Acceptabel Trend "In Control": Verbeterd

Specifieke risico's:	
Afhankelijkheid van portfoliomanagementproces: Het risico dat de administratie een *nu* niet goed werkend voortbrengings-/ portfoliomanagementproces faciliteert. Daardoor kan de output van de administratie (de administratieve werkelijkheid) niet aansluiten bij de 'echte' werkelijkheid. Essentiële zaken die niet duidelijk zijn: hoe ontstaat een portfolio-item, wie informeert wie, welk bedrijfsonderdeel is in de lead, hoe opdrachten linken aan een portfolio-item, hoe budgetten tot stand komen etc.	Zolang C10 geen werkend portfoliomanagementproces voor de bedrijfsonderdelen oplevert: 1) Toezien op implementatie procedures en werkinstructies van project C7b bij de bedrijfsonderden. 2) Inrichten controlproces op financiele administratie en werking procedures/ werkinstructies (lijncontrol PFC) en portfolio administratie (IC maatregelen en audits RAD)
Garbage in - Garbage out: Het risico dat de nieuwe administratie niet (juist) wordt gebruikt.	1) Bewaken voortgang op 'stickeren': Leggen van relaties in de administratie tussen projectonderdelen en portfolio-items vindt volop plaats. C7b monitoort de voortgang *rapporteert* wekelijks. 2) Communicatie & voorlichting: Syntax-artikel, presentatie in het IV-overleg en een bijsluiter met informatie over de betekenis van de cijfers in de 1e rapportage en tips om

00183

		de volgende rapportage een hogere kwaliteit mee te geven						
	C7b spoor 2: scope vastgesteld, maar onvoldoende voortgang op outline business case en financiering vanuit portfolio 2011							
Inrichten Portfolio management	Algemeen: Als portfoliomanagement onvoldoende van de grond komt dan is een goede afweging van prioriteiten in de IV-keten onmogelijk waardoor de gewenste verbetering in de beheersing van de IT-opdrachten en IT-uitgaven ernstig in gevaar komt (risico voor de transformatiedoelen beheersbaarheid, betaalbaarheid, betrouwbaarheid en ARK verbeterpunten kostenbeheersing, inzicht projecten, samenhang systemen en besluitvorming/prioriteitstelling). Niet ingericht portfoliomanagement leidt tot ineffectiviteit van de IV-keten, onvoldoende beheersing op realiseren van de toekomstige architectuur en verminderde succeskansen voor IV-projecten.		Hoog	Hoog	Prio 4	IV-Beleid	1) In de CPB is de visie op het belang van portfoliomanagement verduidelijkt. Elk bedrijfsonderdeel maakt zijn eigen portfolio keuzes en heeft een vertegenwoordiger die gemandateerd deelneemt aan de CPB. De CPB maakt voor het MT-BD een betrouwbaar, volledig en actueel beeld op de voorliggende portfolio keuzes. Het MT-BD maakt portfolio keuzes op basis van budget, risico, fit met architectuur en middellange termijnplan.2) Voor portfolio 2011 is het besluit genomen om de portfolio-items die starten	Risico Respons: Moet beter Trend "In Control": Stabiel

							/ doorlopen in Q1 2011 te verrijken met informatie over: resultaatbeschrijving in termen van (SMART) verandering bedrijfsproces, risicoindicatie (business impact bij niet/later doen), mate van fit met architectuur, type ontwikkelstra(a)t(-en), aantal functiepunten, startdatum/einddatum, inschatting van de hardheid gegevens, status en versie van de bijbehorende businesscase. 3) De ARK heeft begin november zijn zorg uitgesproken over de voortgang rondom portfoliomanagement.	
	Alignment met C7b / C12: voor een integrale administratie voor portfolio en projecten is C7b spoor 2 nodig. Er zit onvoldoende voortgang op outline business case en financiering.	Afstemmen met trekkers C7b en C12 (ongoing)						

Testaanpak: De Algemene Rekenkamer heeft als eis geformuleerd dat met ingang van 1 juli 2010 alle nieuwe projecten gestart moeten worden volgens de VTA aanpak.	Algemeen: Testen van systemen vindt onvoldoende systematisch plaats. In het verleden concludeerde de ARK dat testen onvoldoende gebeurt obv risico's, geen vooraf ontwikkelde fiscale testsets worden gebruikt, het vaak onduidelijk is welke tests hebben plaatsgevonden, er vaak geen testplan voorhanden is waarin ook de samenhang tussen verschillende tests staat beschreven en het niet duidelijk is aan welke acceptatiecriteria het op te leveren product moet voldoen. Ook ligt de focus nog teveel op logistieke tests en minder op inhoudelijke tests en belemmert tijdsdruk (bijvoorbeeld door uitloopt van het bouwtraject) het goed uitvoeren van tests. Het risico bestaat dat fouten niet worden ontdekt en systemen ten onrechte worden vrijgegeven. Daardoor worden systemen in productie genomen met fouten die direct consequenties hebben voor belastingplichtigen.		Med / Hoog	Hoog	Prio 5	CIO IM / CAO IM / CIE	Het MT Belastingdienst heeft besloten dat programma VTA per 1 november 2010 zijn activiteiten afrondt en de producten overdraagt aan de lijn. De lijn krijgt de opdracht zorg te dragen dat TMap Next uiterlijk 1 januari 2012 in hun organisaties en aantoonbaar werkend in de keten is geïmplementeerd (waarbij gebruik wordt gemaakt van de door VTA opgeleverde producten). De CIO maakt hierbij separaat afspraken over de inhoud van de opdracht alsmede de wijze waarop hij over de voortgang geïnformeerd wilt worden. Het is nu zaak om voor een gedegen implementatie zorg te dragen. Over diezelfde implementatie heeft de Algemene Rekenkamer begin november zijn zorg uitgesproken.	Risico Respons: Nader bezien Trend "In Control": Stabiel

	Specifiek:							
	Onvoldoende vorm en consistentie in implementatie: De nu gekozen decentralisatie van aansturing kan er toe leiden dat de implementatie onvoldoende vorm en consistentie krijgt. Dit door een verschillende focus en tempo binnen de diverse bedrijfsonderdelen. Het blijft een zorgpunt of bij decentrale aansturing van de activiteiten de voortgang en kwaliteit voldoende gevolgd kan worden. Hierover zijn nog geen eenduidige afspraken gemaakt. Tevens heeft de afgesproken KPI Testen nog geen vorm gekregen.	1) Resultaatafspraken tussen IM en CIO. 2) Opleiden testregisseurs en testcoördinatoren. 3) Implementatieplannen IM's en afspraken met teams. 4) Maandelijkse gesprekken IM's met teamleiders. 5) Toetsen kwaliteit MTP's door de vakgroep. 6) Toetsen kwaliteit van vrijgaveadviezen. 7) Kernteam beschikbaar voor ondersteuning implementatie lijn. 8) Budget beschikbaar voor inhuur specifieke deskundigheid om het implementatie traject te ondersteunen						

Bijlage 2 – Relatie KPI's en concern Balanced Scorecard

KPI op dashboard IV-aanbod	Perspectief Concern Balanced Scorecard
KPI 1.1 - Oplostijd Prio 1 Incidenten	Proces
KPI 1.2 - Bereikbaarheid Service Desk	Proces
KPI 1.3 - Levering B/CIE diensten conform SLA	Proces
KPI 2.1 - Geaccepteerde opdrachten vanuit IM door B/CAO	Proces
KPI 2.2 - Testen	Proces
KPI 2.3 - Levering conform offerte (> 200 dagen)	Proces
KPI 2.4 - Aantal fixes	Proces
KPI 2.5 - Voortgang (grote) projecten	Proces
KPI 3.1 - Certificering IT-specialisten en –managers	Leer- en groei
KPI 3.2 - % Wijzigngen langs Architectuurboard	Proces
KPI 3.3 - Specificeren binnen concernarchitectuur	Proces
KPI 4.1 - Uitnutting Budget	Proces
KPI 4.2 - Beheersing ICT uitgaven	Proces
KPI 4.3 - Productiviteit applicatie-ontwikkeling	Proces
KPI 4.4 - Kostenreductie	Proces

buiten verzoek

Belastingdienst

kadernota
2011

1. Inleiding

Dit document weerspiegelt de financiële besluitvorming over de apparaatbudgetten van de Belastingdienst voor het jaar 2011. De budgetvraag van de 10 dienstonderdelen is verwerkt in de bouwstenen, waarna binnen de bouwstenen maatregelen zijn getroffen en/of keuzes zijn gemaakt om budgetvraag en beschikbaar kader in lijn te brengen. Hierna worden het totaalbeeld, de afzonderlijke bouwstenen en de maatregelen/keuzes beknopt weergegeven, zoals het MT Belastingdienst deze heeft vastgesteld.

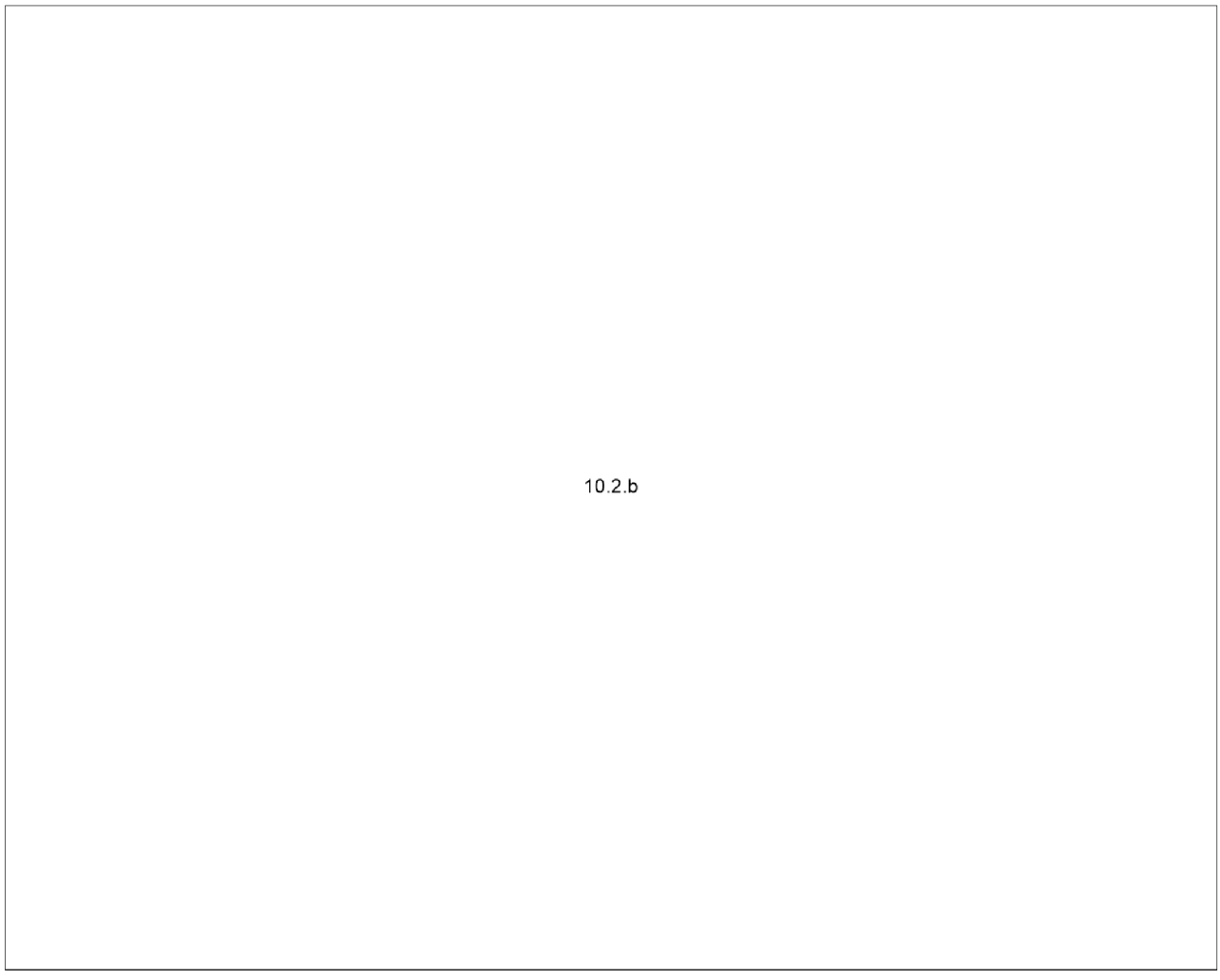
De besluitvorming over de Kadernota 2011-2015 hebben we in twee delen geknipt. Dit document concentreert zich op 2011. Nadat de besluitvorming over de nadere invulling van de taakstellingen is afgerond, zullen we de meerjaren kaders (2012 en verder) aanpassen en in de Kadernota 2011-2015 verwerken.

Deze zal vervolgens ter besluitvorming worden voorgelegd (eerste kwartaal 2011).

00183

2. Totaalbeeld 2011[1]

In onderstaande tabel wordt het totaalbeeld van de financiële kaders 2011 weergegeven.



Bovenstaande tabel laat een sluitend beeld zien voor 2011. Door het treffen van maatregelen binnen de diverse bouwstenen zijn het beschikbare kader 2011 en de budgetvraag in lijn gebracht.

[1] *Tenzij anders vermeld, zijn de bedragen in de tabellen in duizenden euro's (x € 1.000).*

Enkele aandachtspunten/risico's bij het beeld zijn:

- DGBel inventariseert momenteel de mogelijkheden tot kassturing 2010. Voorlopig gaan we uit van een bedrag 10.2.b Hiermee worden (investerings) uitgaven die doorschuiven naar 2011 gefinancierd. De gerealiseerde kassturingsmaatregelen zullen bij het toekennen van de budgetten aan de diverse onderdelen (budgetbrieven) worden verwerkt.

- In het beeld is rekening gehouden met prijsbijstelling 10.2.b Het is nog niet zeker dat deze wordt uitgekeerd.

- In het beeld is uitgegaan van een nullijn voor de CAO en is rekening gehouden met een verhoging van de pensioenpremies (werkgeversdeel) per 1-8-2010 10.2.b en per 1-1-2011 10.2.b Wanneer in april – in verband met de ontwikkeling van de levensverwachting - de pensioenpremies nog een keer verhoogd worden, levert dit een tegenvaller op. Over het opvangen daarvan zullen we dan besluiten.

- De Douane meldt een risico voor 2011 10.2.b - inzake afdrachten invoerrechten aan de EU - dat nog niet is meegenomen in het beeld. Hierover treden we nog in overleg met de Europese Commissie. Daarnaast zullen we 10.2.b meenemen in de bijdrage beleidsbrief.

- Centraal wordt een aantal doelreserveringen aangehouden voor o.a. Slimmer Werken en Dienstverlening (Dijkverzwaring).

- Het beschikbare accoladebudget in 2011, hebben we niet volledig nodig en willen we voor een deel 10.2.b doorschuiven naar 2012. Dit zetten we in voor afbouw versterking toezicht (Bouwsteen Personeel). Hiermee kunnen we de terugval in het personeelsbudget -

vanwege het aflopen van de tijdelijke financiering - geleidelijker laten verlopen.

- Voor investeringen in detectiemiddelen door de Douane is een geoormerkt budget beschikbaar. De Douane stelt een meerjarig investeringsplan op voor deze investeringen. Een deel van het in 2011 beschikbare budget 10.2.b – is niet nodig en zullen we doorschuiven naar 2012. De middelen zijn en blijven nodig voor de detectiesystemen.

- Voor Belastingdienst/Carbisch Nederland (B/CN) zijn bij beleidsbrief extern financiële middelen beschikbaar gesteld. Voor 2011 betreft dit een bedrag 10.2.b In dit bedrag is geen rekening gehouden met de bijdrage die de Belastingdienst moet doen aan het regionaal servicecentrum op de eilanden (RCN); op het moment van het bepalen van het benodigde budget was (de hoogte van) deze bijdrage nog onbekend. Vanuit het centraal kader wordt 10.2.b toegevoegd aan de reservering. Het totaal beschikbare bedrag voor zowel de projectuitgaven als de structurele uitgaven, is dan 10.2.b 10.2.b

- Per 1-1-2011 valt B/CN – als veertiende regio – onder het Landelijk Kantoor Blauw.

10.2.b

00183

Ten opzichte van 2011 loopt het interne kader in 2012 fors terug. Dat staat dan nog los van kostenstijgingen waarvoor we niet gecompenseerd worden (bv. loonkosten). Het is zaak dat we ons hierop voorbereiden. Over de aanpak en verdeling van de taakstelling de komende jaren wordt begin 2011 besloten.

Hoe dan ook zullen de dienstonderdelen initiatieven moeten starten om besparingen te kunnen realiseren.

Binnen het kader 2011 zijn middelen gereserveerd ter financiering van eventueel benodigde investeringen alsook voor kosten voor mobiliteit (zie bouwsteen Personeel). DGBel vraagt alle dienstonderdelen deze mogelijkheden te inventariseren en te melden/voor te leggen.

Met de facilitaire bedrijven zal DGBel in overleg treden over de formatie, de te hanteren normen voor het bepalen van het personeelsbudget en de daaraan gerelateerde uitgaven (o.a. rugzakjes). Uitgangspunt daarbij is uniformiteit binnen het concern Belastingdienst; afwijkingen zijn mogelijk, mits goed onderbouwd.

3. Bouwsteen Personeel *(primair proces)*

De basis voor de verdeling van het personeelsbudget 2011, vormt de in juni jl. vastgestelde werkformatie 2010, vertaalt naar euro's. Hierop zijn specifieke (direct toe te delen aan een bepaald dienstonderdeel) en generieke (naar rato te verdelen) mutaties toegepast. IM is als specifieke mutatie hierin meegenomen. Dit resulteert in het beeld zoals opgenomen in de bouwsteen.

De dienstonderdelen verdelen het hen toegewezen personeelkader nader naar een formatiebudget enerzijds en een budget voor overbezetting en personeelsgerelateerde kosten (zoals IKAP) anderzijds.

Het budget voor TOD (Douane en FIOD), ambtsjubilea en bijzonder belonen wordt later toebedeeld op basis van de aangeleverde informatie over invulling van het personeelsbudget door de dienstonderdelen.

Binnen de bouwsteen worden reserveringen gevormd voor implementatiekosten NTS en mobiliteit/sociaal flankerend beleid. De reservering implementatiekosten NTS (beheerst implementeren) wordt deels uit de centrale reservering gefinancierd. Ook de centrale reservering voor mobiliteit is aan het kader toegevoegd.

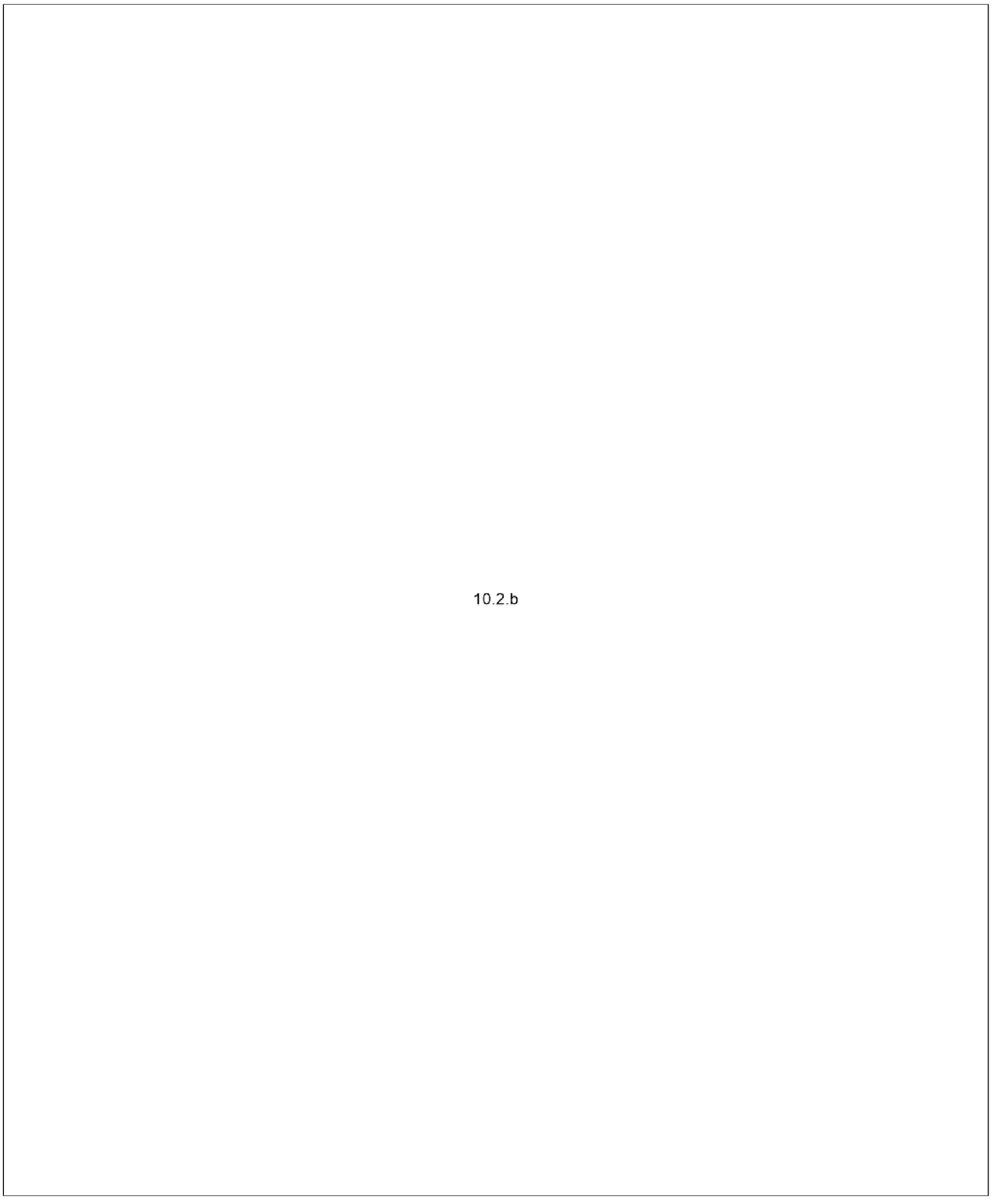
Verder houden we binnen de bouwsteen middelen aan om daar waar realisatie niet overeenkomt met onze ambitie, te kunnen ondersteunen. Dit budget ligt bij de CFO en zal slechts worden uitgedeeld nadat het CFO overleg daarover besloten heeft.

De dienstonderdelen die een grote inzet kennen van uitzendkrachten (BelTel, Toeslagen en B/CA) wordt gevraagd maximale inspanning te (blijven) leveren om het werk zo veel als mogelijk te verleggen van uitzendkrachten

00183

naar eigen personeel. Wanneer eigen personeel instroomt, kan – indien nodig – compensatie worden gevraagd.

De bouwsteen Personeel ziet er dan als volgt uit:



4. Bouwsteen Materieel *(primair proces)*

Om te komen tot een sluitende bouwsteen, zijn de volgende maatregelen getroffen:

- Aanpassen budget rugzakjes 10.2.b
- In de budgetvraag voor rugzakjes is uitgegaan van de formatie 2010. De formatie in 2011 is lager. Het budget wordt bijgesteld.
- Reservering nucleaire detectie 10.2.b
- De Douane heeft in zijn budgetvraag een bedrag 10.2.b 10.2.b opgenomen voor het verplaatsen van nucleaire detectiepoorten. De post heeft het karakter van een reservering; het is onzeker of er daadwerkelijk uitgaven zullen zijn in 2011. De post wordt uit de budgetvraag gehaald. Als zich toch uitgaven voordoen, worden deze – indien nodig – in het totaalbeeld bezien.
- Rugzak IM B/CA 10.2.b
- De extra hoge "rugzak"-claim 10.2.b wordt niet toegekend. Het MT heeft besloten een vaste norm per FTE – als onderdeel van het rugzakje – te hanteren voor het bepalen van het opleidingsbudget; geen differentiatie tussen de diverse functiegroepen.
- 10.2.b uitkeren rugzakje voor UZK 10.2.b
- Met ingang van 2011 wordt het rugzakje t.b.v. uitzendkrachten teruggebracht van 10.2.b van de norm die geldt voor eigen personeel.
- Inhuur Toeslagen (€ 1 mln.)

- Toeslagen vraagt € 3,2 mln. t.b.v. inhuur interim management.

- (€ 1,2 mln.), productieproces- (€ 0,4 mln.) en projectleiding (€ 1,6 mln.).

- Gezien de ingezette lijn om ook M1 en M2 te mobiliseren, zal de inhuur op management en projectleiding worden gereduceerd. Het kantoor Toeslagen ontvangt voor inhuur een taakstellend budget van € 2,2 mln.

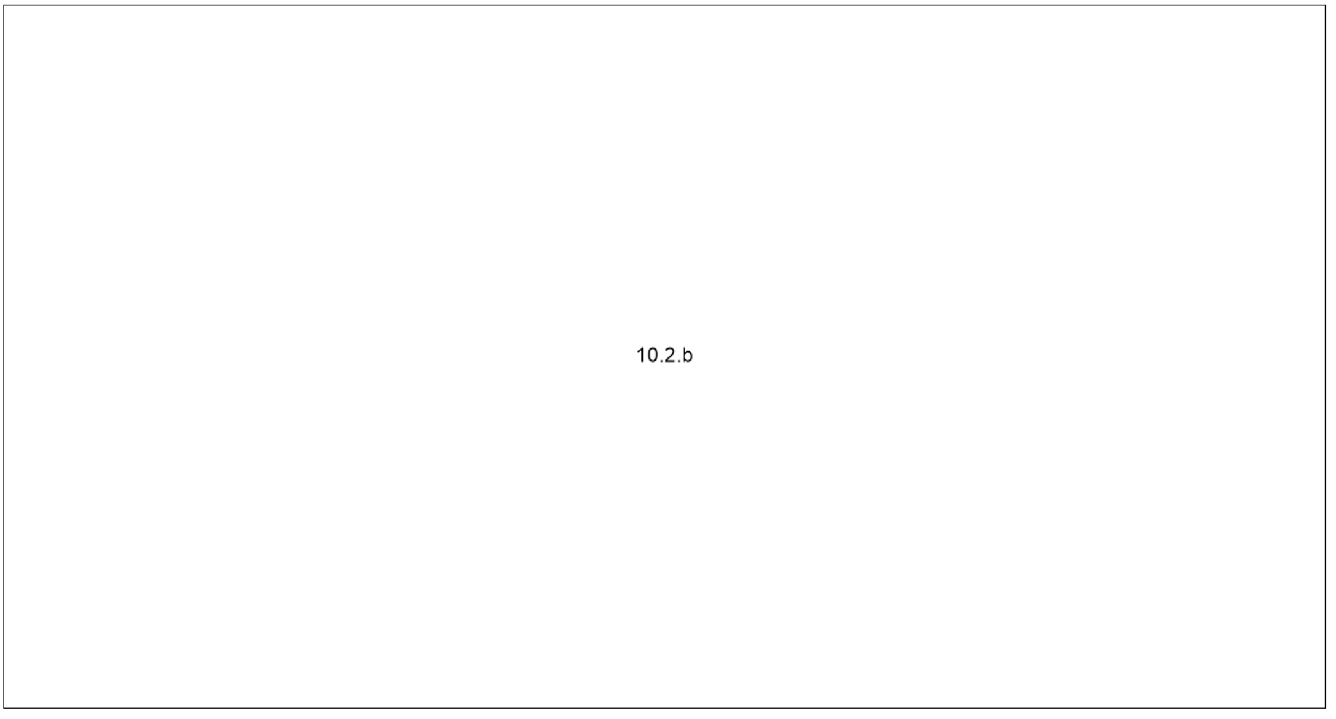
- Het resterende saldo 10.2.b zal vanuit het centrale kader worden toegevoegd aan de bouwsteen (is verwerkt/toegevoegd aan kader). De bouwsteen Materieel ziet er dan als volgt uit:

10.2.b

Inhuur Toeslagen (in specials)	1.000

10.2.b

Binnen de bouwsteen houden we apart de middelen voor investeringen detectiemiddelen Douane aan.



5. Bouwsteen IV *(voortbrenging en levering)*

De begroting van B/CAO, B/CIE en de IV-staf onderdelen zijn in de bouwsteen verwerkt. De kostenreductie doelstellingen 2011 zijn als target in de begroting opgenomen. Naar aanleiding van – nog lopend - overleg tussen DGBel en PFC, is het budgetvoorstel aangepast. Vanuit de bouwsteen wordt een bijdrage 10.2.b aan het centrale kader geleverd. Hieronder volgt een korte toelichting.

- De aan de uitvoering van het concernportfolio verbonden (ICT) kosten maken deel uit van de begroting van B/CAO. In de begroting betreft het kosten van personele capaciteit (eigen personeel en inhuur) en uitbesteding derden. Uitgangspunt is dat het concernportfolio wordt gedekt binnen de beschikbare middelen (plafond).

- De budgetvraag voor verbeteracties CIC 10.2.b en opleidingen 10.2.b wordt vooralsnog gereserveerd binnen de bouwsteen. Het budget wordt vrijgegeven op basis van onderbouwde plannen en goedkeuring DGBel.

- In de budgetvraag zijn de projecten BCM en Dijkverzwaring opgenomen. Dit betreft geoormerkte budgetten die we centraal reserveren. Vrijgave vindt plaats op basis van besluitvorming over onderbouwde plannen. Wanneer voor deze onderwerpen geen budget wordt vrijgegeven of nodig blijkt, vallen de middelen niet vrij; deze middelen kunnen niet ingezet worden als dekking voor andere uitgaven.

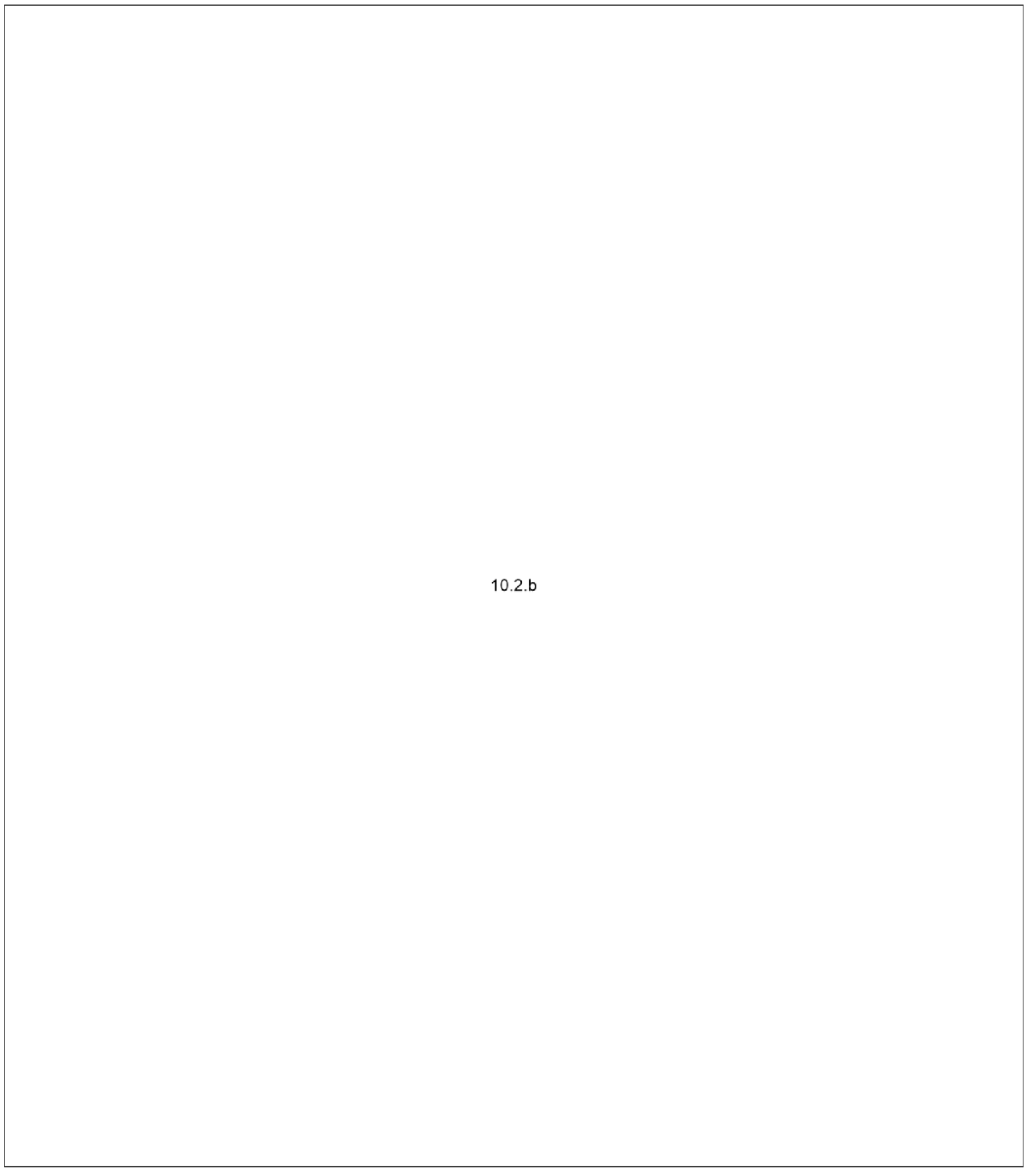
- Wat betreft de implementatie van het kostenreductie programma, voert DGBel ook nog overleg met IV-aanbod. De doelstelling/target voor 2012 is nog niet verwerkt in het budgetkader. Eerste kwartaal 2011 zal hierover een besluit worden voorgelegd. Daarbij wordt ook het principe

10.2.b

00183

betrokken dat de helft van de besparingsdoelen worden ingezet voor taakstellingen en de helft van de besparingsdoelen wordt benut voor opvangen van kostenstijging en ter dekking van noodzakelijke investeringen.

De bouwsteen IV ziet er dan als volgt uit:



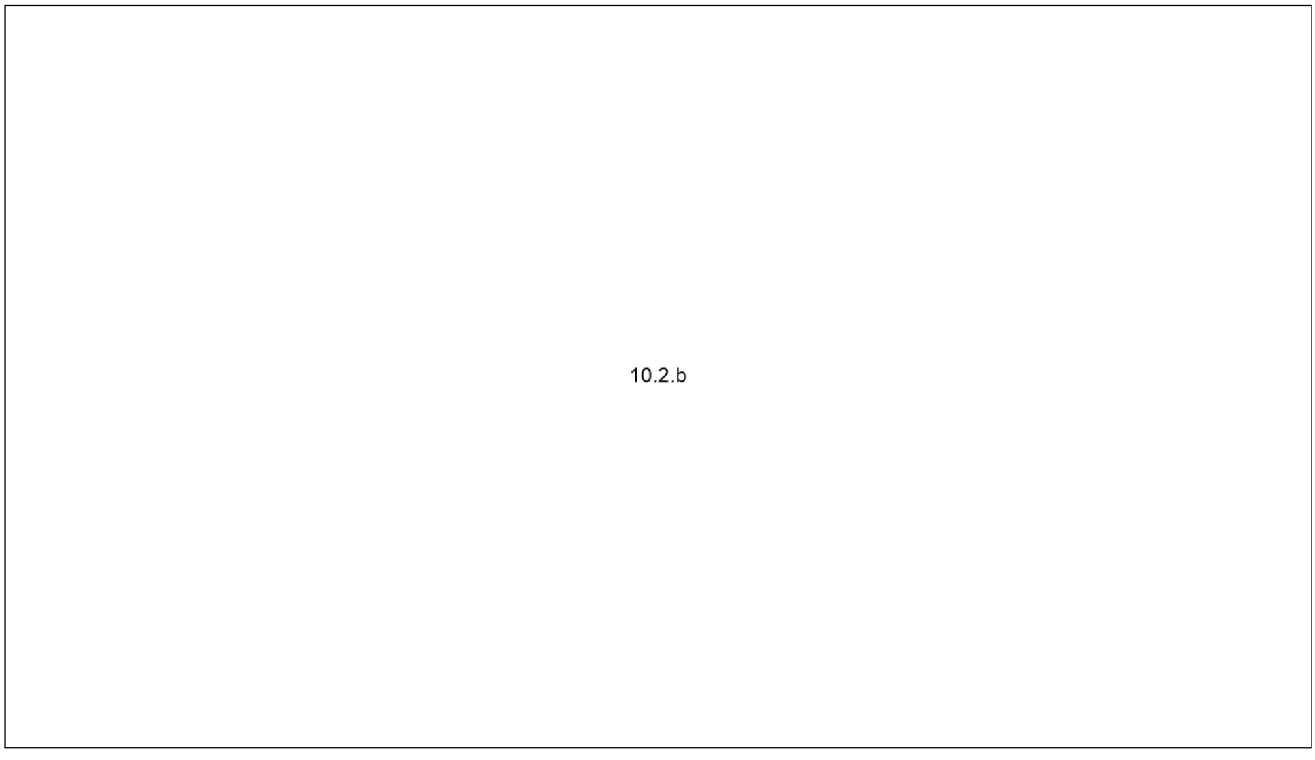
Binnen de bouwsteen IV wordt separaat een budget aangehouden, het zogeheten Accoladebudget.

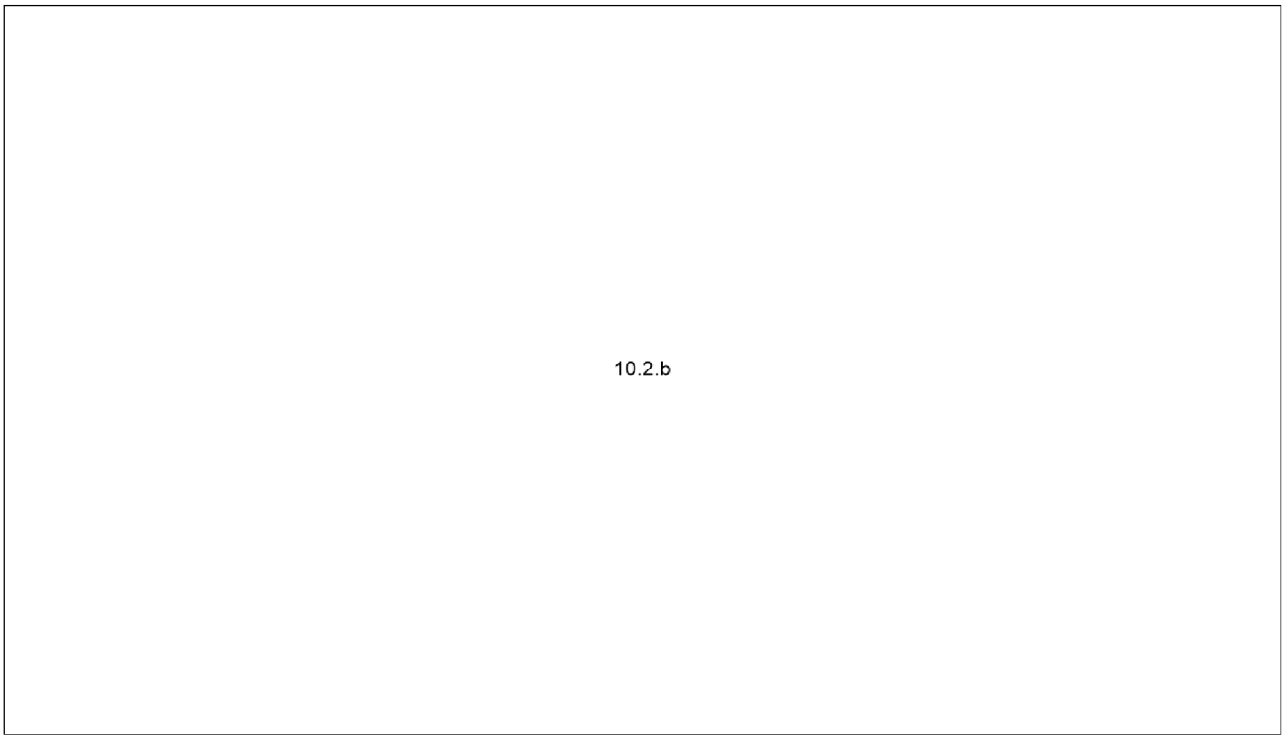


6. Bouwsteen Huisvesting en Facilitair

De bouwsteen Huisvesting & Facilitair sluit. In het kader voor huisvesting zijn middelen toegevoegd voor de huisvesting B/CN (vanuit bouwsteen Materieel) en kantoor Hoorn (centraal kader). Om het programmabudget BDV sluitend te krijgen, treft CFD maatregelen. Tot slot geldt voor het programmabudget Facilitair hetzelfde.

De onderdelen van de bouwsteen Huisvesting & Facilitair zien er dan als volgt uit:




10.2.b


10.2.b

7. Bouwsteen Kennis en Communicatie

De budgetvraag van B/CKC ligt boven het budgetkader. De volgende maatregelen leiden tot een sluitend beeld:

- B/CKC treft aanvullende maatregelen voor 10.2.b Dit wordt op korte termijn nader onderbouwd en in de uitvoering gevolgd;

- het kader van de bouwsteen wordt voor 2011 opgehoogd met 10.2.b ten laste van het centrale budgetkader.

De bouwsteen Kennis en Communicatie zal in het vervolg uit twee onderdelen bestaan die afzonderlijk worden gepresenteerd. De eerste tabel betreft het standaardpakket van producten en diensten die CKC levert (Uitgeverij, Academie en Onderzoek & Marketing). De tweede tabel betreft het programmabudget Buitenland.

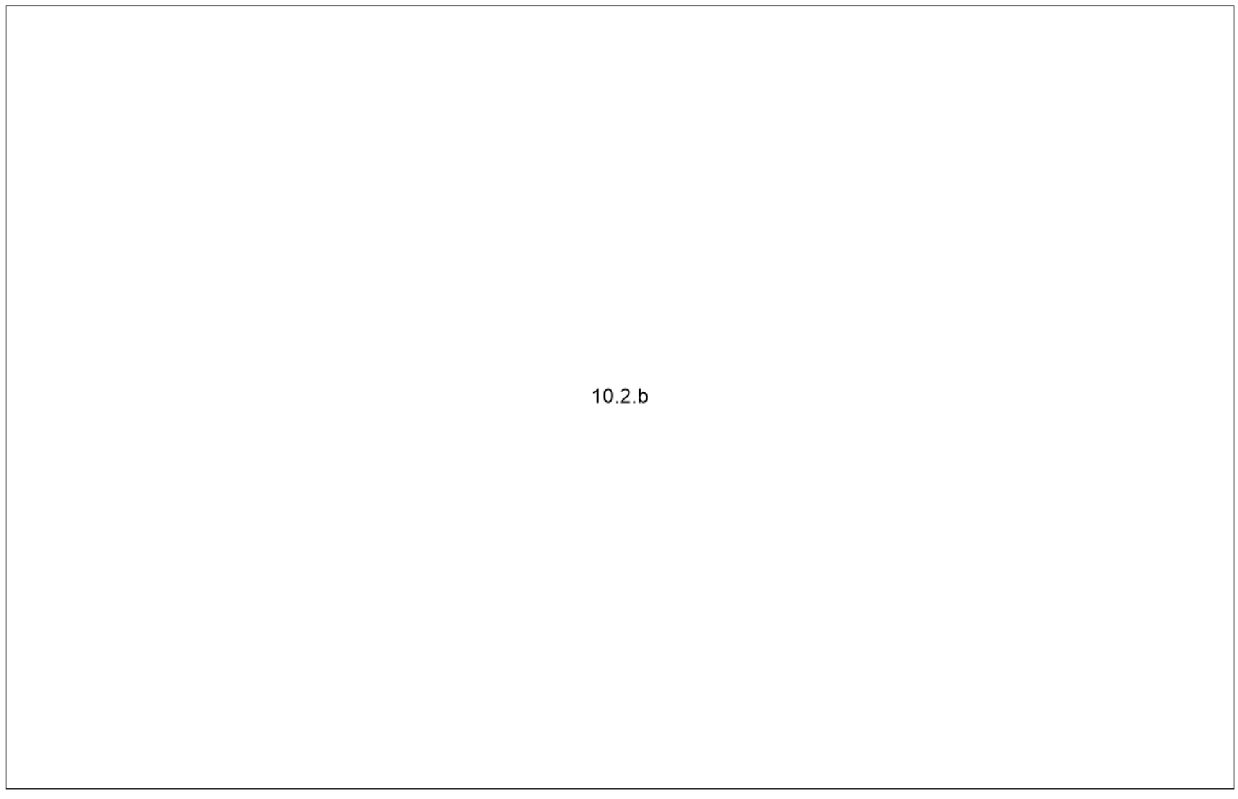
Als dienstonderdelen behoefte hebben aan producten of diensten die niet in het standaardpakket zijn opgenomen, zullen de 'out of pocket' uitgaven door B/CKC worden doorbelast aan het vragende dienstonderdeel. Deze extra vraag is niet opgenomen in de bouwsteen. Het betreft o.a. opleidingen IV (B/COA en B/CIE) en MD-traject ORMIT (DGBel).

De bouwsteen ziet er dan als volgt uit.

10.2.b

8. Bouwsteen Overig

De bouwsteen Overig laat een positief saldo zien van 10.2.b 10.2.b Dit bedrag is in onderstaande tabel al toegevoegd aan het centrale kader. De raming voor het betalingsverkeer is bijgesteld vanwege het nieuwe contract. Verder is de raming voor BD-bescheiden lager dan het beschikbare kader. DGBel verwacht dat de uitgaven in 2011 voor de bescheiden nog lager uit kunnen komen dan de huidige raming; het sturen op minder stukken en de 96-uurs verzending beginnen de vruchten af te werpen. Deze besparingen worden betrokken in de besluitvorming over de taakstellingen



9. Centraal budgetkader

Tegenover de centrale budgetreserveringen staan (harde) uitgaven die niet in de bouwstenen meelopen. Zo zijn er budgetten opgenomen voor o.a.: verplichte bijdragen aan DWR, BBR (EZ) en de Inspectieraad; Slimmer Werken; uitgaven E-overheid; ETM; NTS; investeringen belplatform (Dijkverzwaring). De beschikbare budgetten worden – indien van toepassing - op basis van goede plannen vrijgegeven. Tevens zijn er middelen gereserveerd ten behoeve van het realiseren van onze beleidsprioriteiten en de ombuigingen ('kosten gaan voor de baten uit').

