Ministerie van Financiën

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Inlichtingen

T 070-
F 070-
@minfin.nl

Datum
6 oktober 2011

Auteur

agenda Overleg MT Belastingdienst

Vergaderdatum en –tijd	10 oktober 2011, 14:15 – 17:00 uur
Vergaderplaats	Ministerie van Financiën, zaal S2.19
Deelnemers	

Agendapunten

1. Opening en vaststellen agenda
2. (14.15 uur) Ziekteverzuim (*stukken bijgevoegd,*)*
3. (15.00 uur) Presentatie "Ontwikkelplan betalingsverkeer" (*stukken bijgevoegd,*)**
4. Actualiteiten (*inzake Belastingplan)*
5. Rondvraag
6. Besluiten- en actiepuntenlijst MT Belastingdienst 26 september 2011 (*bijgevoegd*)
7. Bedrijfsvoeringsmededeling (*memo bijgevoegd,*)
8. Concernrapportage augustus (*rapportage en memo bijgevoegd,*)
9. Taakstelling spoor II (*wordt nagezonden,*)
10. -agenda (*stukken bijgevoegd,*)
11. Afronding pilot beveiligde externe e-mail ZGO (*notitie bijgevoegd,*)
12. Rapportage AFB juli/augustus (*rapportage bijgevoegd;*)
13. Komende week/weken:
    - Agenda's komende week (*worden verspreid met het weekbericht*)
14. Terugkoppelingen/mededelingen

* In aanwezigheid van

** De presentatie wordt verzorgd door (B/CA) en (UCA). vervangt

BESLUITEN- EN ACTIEPUNTENLIJST MT BELASTINGDIENST

... 2011

Nr.[1]	[2]	Omschrijving	Status
39.01	T	[redacted] ([redacted]) neemt vrijdag 30 september 16.30u afscheid met receptie	√
39.02	A	In MT 10 oktober a.s. besluitvorming over beleid inzet iPads	[redacted]
39.03	T	Implementatie NTS ligt op koers; oktober wordt spannende maand	√
39.04	A	Verlenging aanvraagtermijn toeslagen in Belastingplan (IBO-maatregel) is in tegenspraak met streven terugdringen aanvraagtermijnen ikv antifraudebox	[redacted]
39.05	A	[redacted] en [redacted] hebben met vz's OR-en gesproken over doorschuiven verkiezingen tot na de zomer van 2012; vóór 1 oktober ligt er besluit	[redacted]
39.06	A	*Nav 37.10 (academie)*: [redacted] vraag [redacted] of er al overleg is geweest met IV	√
39.07	T	[redacted] heeft met [redacted] gesproken over business case digitaal rechercheren en ziet goede mogelijkheden	√
39.08	A A A	Huisvesting: • bedrijfsonderdelen leveren binnen 4 weken de benodigde werkplekken per rijksknooppunt aan; uitgangspunt de SPP's; indien op langere termijn structurele wijzigingen worden voorzien, dat aangeven • op grond daarvan maakt B/CFD globaal overzicht tbv BZK • BZK in de lead bij Communicatie; DGBel verzorgt afstemming met BZK	Allen [redacted]
39.09	B A	MT geeft groen licht voor verdere uitwerking Employability Center ogv aangegeven opzet; daarbij in het bijzonder aandacht voor: • positionering inkoopfunctie • precieze uitwerking personele consequenties • expliciete besluitvorming over status openstaande projecten B-team • SMART maken doelstellingen • aansluiting met Academie	[redacted]
39.10	A	Plan van aanpak LEAN: • kijken naar rol LEAN competence center • uitgangspunt is werken met eigen mensen (LEAN-coaches) • PSU herkenbaar maken Noorse collega's komen een keer over hun ervaringen vertellen	[redacted]
39.11	B A	Omgang met fraudeslachtoffers: • MT bevestigt dat antifraudebox coördinatiemechanisme is; verantwoordelijkheid blijft in de lijn • Aandachtspunt is communicatie tussen onderdelen: balies moeten bijv. weten dat Toeslagen tijd nodig heeft om slachtoffers en daders van elkaar	[redacted]

[1] De nummering is als volgt: weeknummer.volgnummer.
[2] **A**=actiepunt; **B**=besluit; **C**=communicatie; **T**=terugkoppeling.

Nr.[1]	[2]	Omschrijving	Status
		te onderscheiden	
39.12	**T**	[ ] heeft afspraken gemaakt over verbeteren dialoog met No; gekozen gespreksonderwerpen: klachtherkenning, Stellateams en telefonische bereikbaarheid; No inmiddels enthousiast over aanpak	√
39.13	**A**	Bedrijfsplan wordt conform het besprokene verder aangepast en uitgewerkt; volgende versie wordt verspreid voor Top 150 7 oktober	[ ]
39.14	**T**	Aantal MKB-ondernemingen onder HT in aantal maanden toegenomen van 5000 tot 24.000	√

	Samenvatting evaluatie onderzoek Eigen regie
Aan	Managementteam Belastingdienst; Overleg Personele Functie (OPF)
Van	MT B/CFD
Datum	14 september 2011
Kopieën aan	Klankbordgroep Onderzoek Eigen Regie

1. Inleiding

Onderstaand treft u de samenvatting van de evaluatie van de invoering van Eigen regie [1)] aan.

Leeswijzer
In hoofdstuk 2 staat een samenvatting van de resultaten van het kwantitatieve onderzoek bij leidinggevenden en medewerkers.

In hoofdstuk 3 treft u een samenvatting aan van de resultaten van het kwalitatieve onderzoek bij directeuren/voorzitters, de teams Arbeid en Gezondheid, een vertegenwoordiging van de concernondernemingsraad en ondernemingsraad en van een bedrijfsarts van de Arbo-dienst.

Hoofdstuk 4 geeft een samenvatting van de analyse van de verzuimcijfers 2010 ter bepaling van het effect van Eigen regie op terugdringen van het verzuim.

In hoofdstuk 5 ten slotte staan de overkoepelende aanbevelingen voor verbetering van de Eigen regie bij de Belastingdienst.

. . . . .

1) Er wordt steeds gesproken over Eigen regie. Hiermee wordt bedoeld de eigen verantwoordelijkheid van management en medewerkers voor het voorkomen van en omgaan met ziekteverzuim.

Aanleiding voor de evaluatie
De Belastingdienst heeft de interne organisatie op het gebied van arbeidsomstandighedenzorg en verzuimbegeleiding in de loop der jaren steeds verder geprofessionaliseerd en neemt steeds meer de regie in eigen hand. Leidinggevenden en medewerkers van de Belastingdienst hebben vanaf 1 juli 2009 nadrukkelijker zelf de regie in handen genomen om zo veel mogelijk en op een gezonde manier aan het werk te zijn. Er wordt gestreefd naar preventie van klachten, focus op gezondheid, werkvermogen en inzetbaarheid. In elke regio is een team Arbeid en Gezondheid (A&G), dat bestaat uit interne Arbo-professionals, zoals de reïntegratiemanager, preventiemedewerker en bedrijfsmaatschappelijk werker. De bedrijfsarts geeft alleen medisch advies op verzoek. Met de nieuw aanbestede Arbo-dienstverlener zijn nieuwe afspraken gemaakt. De vorige dienstverlener werkte op basis van een abonnement. Met de nieuwe Arbo-dienst is een contract afgesloten op basis van verrichtingen. Dat contract is ingegaan op 1 januari 2010.

Bij B/CFD is het Arbo-portefeuillehouderschap belegd en daaruit voortvloeiend de dienstverlening op het gebied van arbeidsomstandigheden en sociale zekerheid. Vanuit die facilitaire verantwoordelijkheid is naast de dienstverlening aan de organisatieonderdelen en het overleg met de nieuwe Arbo-dienstverlener ook verder vorm gegeven aan het ontwikkelen van de portfolio van producten en diensten ter ondersteuning van de Eigen Regie bij verzuimbegeleiding en arbeidsomstandighedenzorg. De invoering en implementatie als zodanig is uiteraard een verantwoordelijkheid van het management van de diverse organisatieonderdelen.

De Arbo-portefeuillehouder B/CFD heeft aan B/CKC gevraagd om het effect van de invoering van Eigen regie, vooral op het terugdringen van het ziekteverzuim van de Belastingdienst, te evalueren. B/CFD legt de uitkomsten van de evaluatie voor aan het Overleg Personele Functie en het Managementteam Belastingdienst.

Opzet van de evaluatie

De voornaamste doelgroepen voor de evaluatie van Eigen regie zijn:
- de voorzitters/directeuren van de landelijke en regionale belastingdienstonderdelen die verantwoordelijk zijn voor Arbeid en Gezondheid (A&G)[1)] - met uitzondering van de Douane[2)]
- de M1'ers en M2'ers (alle leidinggevenden) van de Belastingdienst;
- de medewerkers van de Belastingdienst;
- de teams A&G bestaande uit reïntegratiemanager, BMW en preventiemedewerker;
- de Arbo-portefeuillehouder en team Arbeid, gezondheid en welzijn (AGW) van B/CFD;
- medezeggenschap: de COR en regionale OR's;
- 365 als Arbo-dienstverlener voor de Belastingdienst.

De bevindingen van GOBD zijn tevens meegenomen.

. . . . .

1) Per 2011 is de functie van [ ] komen te vervallen: om die reden wordt gesproken van [ ] die in de meeste gevallen [ ] zal zijn van landelijk respectievelijk regionaal kantoor.
2) In 2010 is een quickscan uitgevoerd naar ziekteverzuim/inzetbaarheid bij Douane Nederland. De gegevens uit dit onderzoek en het Plan van aanpak Duurzame inzetbaarheid medewerkers Douane zullen de basis vormen voor een aangepaste vorm van deze evaluatie met het management van de Douane.

Door middel van kwantitatief en kwalitatief onderzoek zijn de doelgroepen actief betrokken bij de evaluatie van de invoering van Eigen regie. Het belang voor deze doelgroepen is dat zij relevante feedback krijgen waarmee men in staat wordt gesteld om de taakuitvoering te verbeteren. Bij het management gaat het om de beleving van hun taakuitvoering en het effect op het voorkomen en terugdringen van het verzuim. Bij de medewerkers gaat het om de beleving van de eigen verantwoordelijkheid en het bewustzijn van hoe men ziekteverzuim kan voorkomen. Bij de teams A&G is het doel de ondersteuning te professionaliseren van management en medewerker bij de (invoering van) Eigen regie.

De evaluatie is als volgt opgezet:

A. Kwalitatief (evaluatie)onderzoek dat inzicht geeft in de ervaring en waardering van:
   - de wijze waarop de directeuren / voorzitters de Eigen regie hebben uitgevoerd en het effect ervan op het voorkomen en terugdringen van verzuim;
   - de wijze waarop Eigen regie vorm heeft gekregen van de Arbo-portefeuillehouder en team Arbeid Gezondheid en Welzijn van B/CFD, regionale OR en COR, aangevuld met bevindingen van het GOBD ten aanzien van ervaringen van medewerkers met Eigen regie, en 365;
   - de directeuren / voorzitters en de teams A&G voor de wijze waarop B/CFD zowel hen als hun teams A&G heeft ondersteund in hun taakverandering bij de invoering van Eigen regie.

B. Kwantitatief onderzoek (digitale enquête) dat inzicht geeft in de ervaring en waardering van:
   - de leidinggevenden (M1 en M2) bij de Belastingdienst met Eigen regie en het effect op het voorkomen en terugdringen van verzuim;
   - de leidinggevenden (M1 en M2) bij de Belastingdienst voor de wijze waarop zij zijn ondersteund bij de invoering van Eigen regie;
   - (een representatieve steekproef van) de medewerkers van de Belastingdienst met de beleving van en het bewustzijn voor de Eigen regie, eigen verantwoordelijkheid.

C. Analyse van de ziekteverzuimcijfers 2010 ter bepaling van het effect van Eigen regie (op het beoogd terugdringen van het verzuim).

2. De resultaten van het kwantitatieve onderzoek

Aan het vragenlijstonderzoek hebben 5797 medewerkers en 902 leidinggevenden meegedaan verdeeld over de verschillende organisatieonderdelen (respons 52%). De uitkomsten van dit evaluatieonderzoek naar kennis, houding en gedrag ten aanzien van Eigen regie zijn daarom representatief. Het zijn de resultaten van de eerste momentopname anderhalf jaar na invoering.

De resultaten

De eigen opstelling van de medewerker komt daarin naar voren als het meest genoemde aspect dat positief bijdraagt aan het succes van Eigen regie, gevolgd door de opstelling en (gespreks)vaardigheden van de leidinggevende. Het management vindt vaker dat de ondersteuning van het team Arbeid & Gezondheid ook bijdraagt aan het succes van Eigen regie. Overigens maakt Eigen regie volgens medewerkers en management weinig verschil uit om inzetbaar te blijven of bij de verzuimbegeleiding. Medewerkers die ziek zijn geweest, vinden wat vaker dat Eigen regie helpt om inzetbaar te blijven: medewerkers die langer hebben verzuimd door ziekte, vinden vaker dat ze door Eigen regie betere begeleiding hebben ontvangen. Vier op de tien leidinggevenden vinden dat Eigen regie goed heeft geholpen om betere invulling te geven aan arbeidsomstandigheden en de verzuimbegeleiding. Twee op de tien leidinggevenden hebben ervaren dat verzuimbeheersing door Eigen regie is verbeterd. Vooralsnog zijn de positieve gevolgen van Eigen regie beperkt in de ogen van medewerkers en management. Eigen regie wordt vooral positief gevonden omdat het een verantwoordelijkheidsgevoel bevordert, de samenwerking verbetert en ziekte en inzetbaarheid loskoppelt.

De bekendheid van Eigen regie is bij de medewerkers laag: een grote groep heeft hierover niets gehoord, gezien of gelezen (43%). Er heerst verdeeldheid onder de medewerkers over de ontvangen informatie over Eigen regie. De ene helft is tevreden en beoordeelt deze als voldoende of goed (51%), maar een tamelijk grote groep is hierover ontevreden (42%). Gemiddeld genomen zijn de medewerkers ontevreden over de informatie (rapportcijfer 5,4). Het management is daarentegen goed op de hoogte van Eigen regie (97%), maar heeft hier kennelijk onvoldoende over gecommuniceerd naar de medewerkers. De beperkte bekendheid van Eigen regie bij medewerkers leidt ertoe dat ze hierover weinig kennis bezitten.

Bijna driekwart van de medewerkers zegt er niet veel vanaf te weten (72%). Vrijwel alle medewerkers en managementleden weten wel dat je bij ziekte contact moet opnemen met je leidinggevende. De verantwoordelijkheid voor de preventie van klachten en verzuim wordt wel vaak bij de betrokkene zelf gelegd, maar anders dan op grond van het Eigen regie model zou mogen worden verwacht, wordt door slechts 57% van de medewerkers die verantwoordelijkheid óók bij de leidinggevende gelegd.

Medewerkers voelen zich minder betrokken bij Eigen regie, terwijl het management zich wel betrokken voelt. Als medewerkers ziek zijn geweest voelen ze zich meer betrokken bij Eigen regie. Het imago van Eigen regie is gematigd positief op de aspecten professioneel, werkbaar, duidelijk en de vergroting van het verantwoordelijkheidsgevoel. Ook op dit punt is het management wel positiever dan de medewerkers. Zowel het management als de medewerkers zijn positief over de ondersteuning door het team A&G, ongeveer negen op de tien personen

vinden de ondersteuning goed. Het positieve oordeel komt vooral vanwege de positieve opstelling en samenwerking met het team. De tevredenheid over Eigen regie is bij medewerkers krap voldoende (rapportcijfer 5,8) en bij het management gematigd positief (rapportcijfer 6,6).

In de afgelopen anderhalf jaar heeft 70% van de medewerkers wel eens verzuimd door ziekte. Bij het management betreft dit ruim de helft (55%). In de meeste gevallen is het verzuim van korte duur (62% medewerkers en 74% management, verzuim korter dan een week). Het management spreekt gemiddeld één keer per maand met een medewerker over verzuim. Bij de Douane worden gemiddeld genomen meer verzuimgesprekken gevoerd. Hoe langer het verzuim, des te vaker er vervolggesprekken plaatsvinden. Het management vindt de verzuimgesprekken zinvol en tevens gemakkelijk te voeren. Er bestaan bij medewerkers en management positieve gevoelens over het verzuimgesprek; er is sprake van vertrouwen, correcte benadering, begrip, acceptatie en interesse. De zorgvuldigheid van het gesprek scoort echter minder vaak positief volgens medewerkers en management. Ter ondersteuning van het verzuimgesprek is Triage ontwikkeld. De bekendheid met Triage is beperkt (62% bekendheid). Het gebruik van Triage is summier.

De conclusies

Op grond van deze resultaten wordt over het algemeen geconcludeerd dat men positief is over het middel Eigen regie, maar dat de betrokkenheid en bekendheid met Eigen regie nog onvoldoende is bij de medewerkers. Dat wil zeggen dat er nog veel ruimte is voor verbetering van betrokkenheid, kennis, houding en gedrag ten aanzien van Eigen regie bij de medewerkers. De meeste leidinggevenden zijn weliswaar goed op de hoogte van Eigen regie, maar slechts een minderheid heeft ook ervaren dat Eigen regie hen echt heeft geholpen. Met het oog op de effectiviteit van Eigen regie is daarmee duidelijk, dat zij eerst (nog) meer zullen moeten (willen en kunnen) investeren in de betrokkenheid en bewustwording over Eigen regie bij, en in de relatie met, de eigen medewerkers. Het voorkeurskanaal om deze boodschap over te brengen blijkt face-to-face communicatie tussen M2 en medewerker op de “natuurlijke momenten”, zoals in het werkoverleg en in de HR-cyclus (en niet pas als de medewerker ziek wordt). Over de ondersteuning van de teams A&G en over de informatievoorziening van de portefeuillehouder A&G is men in het algemeen tevreden. Daartegenover staat dat het imago en de tevredenheid met (het concept) Eigen regie sterk voor verbetering vatbaar is.

3. De resultaten van het kwalitatieve onderzoek

In dit hoofdstuk staan twee algemene conclusies, die bepalend zijn voor de context van de aanbevelingen (zie hoofdstuk 5). Conclusies die voortkomen uit de interviews.
Deze algemene conclusies hebben betrekking op:

- de complexiteit van gelijktijdige veranderingen met invoering Eigen regie;
- de samenhang tussen Arbo en HRM.

Complexe veranderingen met invoering Eigen regie

Voor 1-1-2010	Na 1-1-2010
"Klassiek" rollenspel tussen leidinggevende en medewerker met een voorgeschreven rol voor de bedrijfsarts	Gesprek tussen leidinggevenden en medewerker staat centraal (1e lijn). De bedrijfsarts op afstand, in de 2e lijn. Leidinggevende bepaalt door adviesaanvraag aan bedrijfsarts diens rol
Achmea vitale	365 Arboned
Centraal abonnementsysteem, aanvullende dienstverlening van eigen budget belastingdienstonderdelen	Verrichtingensysteem van eigen budget belastingdienstonderdelen
Autonome professionals	Team A&G
SAP Verzuim	SAP Verzuim + EB&F

De "invoering van Eigen regie" verwijst niet alleen, zoals de naam wel zou vermoeden, naar het andere rollenspel tussen manager, medewerker en bedrijfsarts, maar heeft ook betrekking op een viertal andere strategische veranderingen, die tegelijkertijd zijn doorgevoerd. Volgens de geïnterviewden is de invoering van Eigen regie daardoor als een complexe verandering ervaren. Ze zijn vooral kritisch over het feit, dat de voorwaarden waaronder het nieuwe rollenspel (Eigen regie) moet worden gespeeld, ingrijpend zijn veranderd. Ten eerste is door de gelijktijdige invoering van dit samenstel van strategische, "elkaar overlappende" veranderingen in de praktijk een diffuus beeld ontstaan, waardoor de onderlinge verbanden en "oorzaak en gevolg" – relaties onduidelijk zijn, wat procesbeheersing bemoeilijkt. In de tweede plaats vindt men dat de invoering Eigen Regie is verstoord door de verandering van Arbo-dienstverlening en de introductie van het verrichtingensysteem annex EB&F, waardoor het potentieel positieve effect op verzuimbeheersing (zeer) ongunstig is beïnvloed. Het is volgens hen ook maar de vraag of de impact van deze gewijzigde voorwaarden tijdelijk is of van meer structurele aard zal zijn.

Samenhang tussen Arbo en HRM

De invoering van Eigen regie heeft betrekking op een gewenste verandering van houding en gedrag van de medewerker en van de leidinggevende en van hun onderlinge relatie, zodat deze hoofdrolspelers beter en sterker hun eigen verantwoordelijkheid kunnen en willen nemen met het oog op hun eigen welbevinden, lager verzuim en verbeterde inzetbaarheid. Als belangrijkste sleutelfactor noemt elke geïnterviewde daarom de (kwaliteit van) de relatie tussen de M2 en de medewerker in het algemeen. Als die relatie in het algemeen goed is, dan is het zeer voorspelbaar dat ook de toepassing van Eigen regie in die situatie effectief werkt (zoals het is bedoeld). Op grond daarvan wordt geconstateerd dat de factor die Eigen regie het sterkst op een positieve manier kan beïnvloeden, voornamelijk buiten het bereik van de AGW portefeuillehouder ligt.

4. Analyse verzuim

Analyse verzuimcijfers

Het algemeen verzuimbeeld over de periode 2008 – 2011 is als volgt (met verschil tussen het gemiddeld verzuim 2011 ten opzichte van 2009):

Verzuim incl.> 1 jaar					***2011 / 2009***
Kalenderjaar/maand	**2008**	**2009**	**2010**	**2011**	***Verschil***
Belastingdienst	**6,1**	**5,9**	**6,0**	**6,5**	***0,6***
Belastingregio's	6,2	5,9	5,8	6,2	*0,3*
Douaneregio's	6,8	6,7	6,7	7,1	*0,4*
Facilitaire Bedrijven	5,6	5,3	5,9	6,5	*1,2*
Overige Bedrijven	5,6	5,6	5,9	6,4	*0,8*
Landelijk Kantoor Blauw	4,3	4,4	4,1	4,8	*0,4*
Noord	5,8	5,7	6,3	7,2	*1,5*
Oost	6,2	5,3	5,7	6,9	*1,6*
Randmeren	6,8	7,0	6,4	6,5	*-0,6*
Rivierenland	6,0	6,5	5,7	6,4	*-0,1*
Utrecht-Gooi	7,0	6,8	6,7	6,5	*-0,4*
Amsterdam	7,2	6,1	5,6	6,0	*-0,1*
Holland-Noord	5,8	5,7	5,0	5,1	*-0,6*
Haaglanden	6,6	6,3	6,3	6,3	*0,1*
Holland-Midden	6,5	6,1	5,8	5,9	*-0,3*
Rijnmond	6,7	6,1	6,2	6,7	*0,6*
Zuidwest	6,2	5,8	5,3	5,3	*-0,5*
Oost-Brabant	5,1	5,0	5,0	5,4	*0,4*
Limburg	5,4	5,4	5,9	6,4	*1,1*
Totaal Belastingregio's	**6,2**	**5,9**	**5,8**	**6,2**	***0,3***
Douane Nederland	6,8	6,7	6,7	7,1	*0,4*
Totaal Douaneregio's	**6,8**	**6,7**	**6,7**	**7,1**	***0,4***
B/CKC	6,2	6,1	6,1	6,8	*0,7*
IV-Aanbod	5,1	4,7	5,4	6,0	*1,3*
B/CFD	6,5	6,4	7,2	7,7	*1,3*
Totaal Facilitaire Bedrijven	**5,6**	**5,3**	**5,9**	**6,5**	***1,2***
DGBel	2,2	3,3	4,2	4,0	*0,7*
B/CA	6,3	6,0	5,7	6,0	*0,0*
Toeslagen	6,0	6,3	7,5	9,1	*2,8*
BelTel	6,3	6,7	7,9	8,7	*2,0*
FIOD	4,6	4,5	4,6	4,7	*0,3*
Totaal Overige Bedrijven	**5,6**	**5,6**	**5,9**	**6,4**	***0,8***

Bron: SAP BI Centrum

De conclusie
Zoals de tabel toont, stijgt sinds de invoering van Eigen regie per 1 januari 2010 in het algemeen het verzuim. Echter, bij vijf belastingregio's (Holland-Noord, Randmeren, Zuid-West, Holland-Midden, Utrecht-Gooi) is wel sprake van minder verzuim (ca. 0,5%). Als vermoedelijke oorzaken voor de algemene stijging van het verzuim wordt door de geïnterviewden vooral genoemd de impact op medewerkers van (het tempo van) de veranderingen in de organisatie die sinds 2010 worden doorgevoerd (zie MLTP 2015), waaronder ook de benoeming van veel nieuwe leidinggevenden, in combinatie met de hoge gemiddelde leeftijd (ca. 50 jaar). Ook de personele taakstelling en de aandacht voor (externe) mobiliteit worden wel genoemd ("dreigende baanonzekerheid").

5. Overkoepelende aanbevelingen

A. Toepassen "lerende organisatie" ter verspreiding Best practises
Alle geïnterviewden geven aan dat de invoering van Eigen regie ook een proces van cultuurverandering is dat tijd kost. Na 1 á 1,5 jaar is men van mening dat men voor wat betreft dit invoeringsaspect "op weg" is, hoewel het beoogde effect, het terugdringen van verzuim en verhogen van de inzetbaarheid bij de meeste organisatieonderdelen nog niet uit de verzuimcijfers blijkt (los van de doelstelling in het stuurcontract of van de (schaduw) Verbaan-normstelling).

Vanuit het oogpunt van de lerende organisatie wordt geadviseerd te kijken naar wat goed gaat en bijdraagt aan de werking van Eigen regie, zoals bij de vier belastingregio's waar nu wel sprake is van ca. 0,5% minder verzuim dan in 2009. Uit de interviews is vooral gebleken dat het goed gaat bij die organisatieonderdelen, die een goed samenspel laten zien met duidelijke afspraken tussen M1, team A&G, leidinggevenden, met de bedrijfsarts en binnen de teams A&G. Maak daarom gebruik van die goede ervaringen en van de Best practices, die de Adviesgroep Arbeid en gezondheid samenstelt.

B. Managementaandacht organiseren voor Eigen regie in HR-cyclus
Het onder de aandacht brengen en houden van Eigen regie bij verzuim/inzetbaarheid, als onderdeel van de HR-cyclus is belangrijk. Als de verzuimcijfers echter in de pas lopen of als medewerkers niet verzuimen, verdwijnt ook de aandacht van de leidinggevende. Maak daarom (de gedachten achter) Eigen regie een vast onderdeel van de gesprekkencyclus tussen leidinggevenden en medewerkers van de Belastingdienst.

C. Kwaliteitsverbetering gespreksvoering van M2
Inventariseer waar de kwaliteit van leidinggeven op het gebied van gespreksvoering verbeterd moet worden en zet hiervoor de middelen in die aansluiten bij de gewenste situatie en de betreffende leidinggevende zoals intervisie, rollenspellen en training. Maak dit aspect van het functioneren van de leidinggevenden standaard onderdeel van de beoordeling.

D. Rollen, taken en verantwoordelijkheden samenspel Teams A&G
De portefeuillehouder Arbo maakt samen met (een vertegenwoordiging van) de teams A&G een voorstel voor een betere onderlinge samenwerking, duidelijkere plaats, aansturing en werkwijze van de teams A&G gericht op een effectieve bedrijfsvoering. Met dat doel zullen de rollen, taken en verantwoordelijkheden van de professionals door de portefeuillehouder Arbo duidelijk worden beschreven en de uitvoering worden ondersteund.

E. Rollen, taken en verantwoordelijkheden samenspel Arbo-dienst
De portefeuillehouder Arbo besteedt extra aandacht aan de communicatie met de teams A&G over de gewenste verbetering in de samenwerking met 365 ArboNed. Met dat doel zullen de rollen, taken en verantwoordelijkheden van de professionals, waaronder die van de Arbo-

dienstverlener, en van het management bij verzuimbegeleiding duidelijk door de portefeuillehouder Arbo worden beschreven. Verder voert hij op basis van de portfolio dienstverlening regelmatig overleg met de verschillende vertegenwoordigers van de leidinggevenden over gewenste aanpassingen en aanvullingen in de producten en diensten op het terrein van arbozorg.

F. Onderzoek ontwikkeling taakbelasting M2
Volgens de uitgangspunten van de Verbaan-norm is behalve leeftijd ook werkniveau een zeer belangrijke factor. In de praktijk blijkt ook, dat teams/units bestaande uit overwegend (oudere en) lager opgeleide medewerkers, een (veel) hoger verzuim hebben dan teams bestaande uit overwegend (jongere en) hoger opgeleide medewerkers. Hierdoor wordt de managementtaak in sterk wisselende mate belast. Gelet op de invulling van de personele taakstelling en de overige taakontwikkeling van M2 wordt dit door een aantal geïnterviewde als een zorgpunt beschouwd.

G. Het vergroten van de bekendheid, geven van voorlichting, bewustwording, aandacht behouden bij de medewerkers
Investeer via een gerichte communicatiecampagne in de betrokkenheid en bewustwording over Eigen regie van de medewerkers. Daarnaast: communiceer over het succes, de ervaringen en de ontwikkelingen van Eigen regie, bijvoorbeeld via een Nieuwsbrief.

H. Nader onderzoek naar aanleiding van de evaluatie
De portefeuillehouder doet met behulp van een expertgroep nader onderzoek naar de betekenis van het beschikbaar gekomen materiaal aan individuele voorvallen met betrekking tot Eigen regie bij verzuim. Voor de expertgroep wordt ook een vertegenwoordiger van het GOBD uitgenodigd om deel te nemen. De uitkomsten ervan zullen uiterlijk begin 2012 worden gerapporteerd, opdat daarmee bij vervolgacties uit een oogpunt van effectiviteit (zowel van de kant van het management als van de portefeuillehouder) rekening zal worden gehouden.

Memo

Evaluatie pilot implementatie gedragsmodel verzuim

Aan	OPF MT BD
Van	
Datum	14 september 2011
Kenmerk	
Kopieën aan	

1. Inleiding

In dit memo wordt u geïnformeerd over de resultaten van de pilots gedragsmodel verzuim. In onderdeel 2 wordt de achtergrond beschreven, in onderdeel 3 vindt u informatie over de uitgevoerde pilots. In onderdeel 4 staat de weergave van de respons en worden de resultaten beschreven. Onderdeel 5 sluit af met aanbevelingen voor het OPF en MT BD.

2. Achtergrond

In het MT Belastingdienst is op 26 april 2011 het memo 'Plan van aanpak implementatie gedragsmodel verzuim' behandeld.
In dit memo is een voorstel door B/CFD uitgewerkt hoe het gedragsmodel dat ten grondslag ligt aan de Verbaannorm, en aansluit bij de visie op verzuim van de Belastingdienst, belastingdienstbreed onder de aandacht kan worden gebracht.

Tijdens de behandeling van dit memo in het MT BD is afgesproken dat er bij 3 organisatieonderdelen, te weten de BelastingTelefoon, Douane Schiphol en Belastingdienst Rivierenland wordt onderzocht of de opzet van deze introductie voldoet. Op eigen initiatief hebben B/CFD en B/Toeslagen zich aangemeld.

In samenspraak met de Concernondernemingsraad (COR) zijn afspraken gemaakt over de vorm en inhoud van de evaluatie van deze pilot. Centrale vraag voor de evaluatie: is de ondersteuning en opzet de 'Implementatie gedragsmodel verzuim' voldoende voor de dienstonderdelen om het gedragsmodel op alle niveaus te introduceren en er goed mee te kunnen werken?

3. Informatie over de pilot

Tijdens een Kick-off op 16 en 22 juni zijn de deelnemende organisatie-onderdelen geïnformeerd over de opzet van de pilot, de visie achter het gedragsmodel, welke instrumenten kunnen worden gebruikt en op welke wijze de evaluatie plaats vindt en de keuzes die mogelijk zijn.

In de periode van 20 juli t/m 31 augustus 2011 hebben de verschillende bijeenkomsten plaatsgevonden. Conform de gemaakte afspraak heeft B/CFD de pilot gevolgd door middel van de afstemming met de contactpersonen van de piloteenheden. De evaluatie is vorm gegeven door het verstrekken van vragenlijsten aan de managers en medewerkers die aan de pilot hebben deel genomen. Aan de deelnemende pilots is bij de start van de pilot gevraagd of zij al wat hebben gedaan aan het uitdragen van het gedragsmodel. In alle gevallen hebben de pilotonderdelen nog niet eerder deze informatie verstrekt (0-meting).

4. Respons en resultaten

In totaal hebben 38 managers en 240 medewerkers deelgenomen aan de pilot. Er zijn 278 vragenlijsten uitgezet, 117 geretourneerd. De respons is 42%.

Organisatie	*Deelname management*	*Ontvangen vragenlijsten management*	*Deelname medewerkers*	*Ontvangen vragenlijsten medewerkers*
Toeslagen	7	6	120	42
Douane	8	7	18	7
Rivierenland	8	5	15	6
Belasting telefoon	10	2	45	15
B/CFD	5	1	41	26
Totaal	**38**	**21**	**240**	**96**

Evaluatie leidinggevenden

Vooraf is geïnventariseerd of leidinggevenden al eens gehoord hebben van het gedragsmodel en de slogan: 'ziekte overkomt je, verzuim is een keuze'. 52% van de respondenten had nog nooit gehoord van het model en slogan en 42% wel eens.
Over de vorm van de pilot valt te melden dat het merendeel van de leidinggevenden de voorlichtingsbijeenkomst heeft gevolgd. Maar 3 leidinggevenden hebben kennis gemaakt met het instrument quick scan en 5 met de verzuimtraining. De laatste 2 instrumenten zijn ingezet bij B/Toeslagen. De inzet van deze instrumenten is succesvol: 76% van de managers begrijpt de visie en zijn geïnspireerd.
Met betrekking tot de inhoud van de pilot zijn de leidinggevenden nog gereserveerd over de stelling dat verzuim door hen te beïnvloeden is. Wel geeft een kleine meerderheid aan dat men zich toegerust voelt. Opvallend is dat een ruime meerderheid op de hoogte is van procedures met betrekking tot de ziekmelding en taken en verantwoordelijkheden. De eindvraag levert op dat 62% van de leidinggevenden de eerder genoemde slogan begrijpt en de getalsmatige manier in de praktijk kan brengen. 33% heeft de boodschap begrepen maar vindt de vertaling naar de praktijk lastig.

In de vragenformulieren is ruimte opgenomen voor opmerkingen. Een aantal aspecten die opvallen zijn, dat de invoering van het gedragsmodel een cultuuromslag is die een planmatige aanpak vergt. Deze aanpak moet top-down uitgerold worden binnen de organisatie. Leidinggevenden vragen bovendien aandacht voor herhaaldelijke training.

Evaluatie medewerkers

Evenals bij de leidinggevenden is vooraf bij de medewerkers geïnventariseerd of men bekend is met de slogan en het gedragsmodel. 68% van de medewerkers geeft aan hiervan nog nooit gehoord te hebben. 32% is enigszins op de hoogte. Na de voorlichtingsbijeenkomst is dit beeld bijgesteld: 78% van de respondenten heeft een beeld van het gedragsmodel. Opvallend is ook dat medewerkers goed bekend zijn met de procedures ten aanzien van de ziekmelding en taken en verantwoordelijkheden. Uit de respons van de slotvraag blijkt ruim de helft van de medewerkers de boodschap begrijpt en 33% ongeveer op de hoogte is van slogan en model. De laatse groep vindt het wel lastig om het in de praktijk te brengen.

In de formulieren van de medewerkers is ook ruimte opgenomen voor opmerkingen. Hierna volgt een korte samenvatting:

De medewerkers van de piloteenheden ervaren de voorlichting heel wisselend: van heel positief tot heel negatief! De positieve reacties gaan vooral over de enthousiaste manier van presenteren door de begeleider van [redacted] en [redacted] Voor sommigen zaten er eye-openers in de boodschap. Verder geeft men aan dat deze sessies niet eenmalig moeten worden aangeboden. De heel negatieve opmerkingen worden vooral toegeschreven aan slechte informatie over het doel van de bijeenkomst en de begeleiding vanuit [redacted] en [redacted] Medewerkers onderschrijven het model maar hebben moeite met het generaliseren van het probleem: het management moet de sturing op verzuim richten op het individu. Daarnaast mist men een duidelijke beleidslijn/visie en het 'goede gesprek'. Een enkeling verwacht niet dat er veel gaat veranderen omdat het lastig is de arbeidsethos van medewerkers te veranderen.

5. Conclusies en aanbevelingen

Geconcludeerd kan worden dat de voorlichtingsessies 'Gedragsmodel' voor leidinggevenden

en medewerkers, zoals beschreven in het plan van aanpak 'Implementatie gedragsmodel verzuim', succesvol zijn geweest. Uit de evaluatie blijkt duidelijk dat men na de sessies beter op de hoogte was van de gedragsmatige benadering voor verzuimbegeleiding dan voorafgaand aan de bijeenkomsten.
De aanpak is goed en daarom wordt geadviseerd om met het instrument 'voorlichtingsessies' alle geledingen binnen de Belastingdienst te informeren over de visie met betrekking tot het gedragsmodel. Het is van belang dat goed getrainde en ervaren begeleiders deze sessie leiden en een uniforme boodschap uitdragen.

Uit de evaluatie blijkt ook dat de boodschap is overgekomen maar dat een behoorlijk aantal deelnemers het lastig vindt om het model in praktijk te brengen en daarbij graag, en niet eenmalig, ondersteund en gesteund wil worden.

Aanbeveling 1:
Train leidinggevenden in het toepassen van het gedragsmodel bij verzuimbegeleiding.

Aanbeveling 2:
Plaats het onderwerp 'gedragsmodel verzuim' regelmatig op de agenda van management- en teamoverlegvormen.

Oplegnotitie	Ontwikkelplan Betalingsverkeer, opgesteld door Gartner
Aan:	Managementteam Belastingdienst
Van:	[redacted] B/CA
Datum:	15 september 2011
Kenmerk	Groow05_11_89

Inleiding

Aan het slot van de op 16 maart 2011 gehouden Miniconferentie Geldverkeer is de toenmalige [redacted] B/CA, [redacted], verzocht een achttal toen benoemde procesverbeteringen uit te werken. De eerste invulling van dit verzoek gebeurde in het aan het MT BD gerichte memo "Modernisering Betalingsverkeer" van 24 maart 2011. In dat memo werd een extern onderzoek voorgesteld, waarbij aandacht diende te worden besteed aan "*de volledigheid en de haalbaarheid van de hierboven weergegeven procesverbeteringen, aan de wijze hoe dit gestalte kan krijgen en aan de afstemming van deze procesverbeteringen, zowel onderling als met de andere lopende ontwikkelingen*". Het MT BD stemde begin april in met dit voorstel.

Na een selectieprocedure werd Gartner gekozen als de externe partij om het onderzoek gestalte te geven. Begin juni werd het onderzoek gestart, met als doelstelling medio augustus 2011 de bevindingen, vervat in een Masterplan Betalingsverkeer, uit te brengen. Bij de bespreking van het definitieve concept van dit Masterplan werd geconstateerd dat het door Gartner opgestelde Masterplan enigszins afweek van andere, binnen de Belastingdienst circulerende Masterplannen. Om semantische discussies te vermijden werd toen besloten de titel te wijzigen naar "Ontwikkelplan Betalingsverkeer".

Het Ontwikkelplan

De kern van de door Gartner in het Ontwikkelplan weergegeven adviezen bestaat uit de constatering dat er, naast de acht al eerder benoemde procesverbeteringen, geen andere zijn te noemen. Wel geeft Gartner de onderlinge afhankelijkheden van de procesverbeteringen, gerelateerd aan andere nu al lopende ontwikkelingen binnen de Belastingdienst weer in een plateauplanning

Voorgestelde vervolgaanpak

Ik overweeg ieder door Gartner afgebakend plateau als een zelfstandig project, zoals bedoeld in het Kaderdocument, op te pakken[1]. Daarbij bestaat er een zekere volgtijdigheid in deze plateau's/projecten. Ik hoor graag jullie mening hierover.

Conform het kaderdocument ("Van Impuls tot Procesrelease") wordt plateau 1 dan opgepakt in een impuls. Om te voorkomen dat de verschillende onderdelen van plateau 1 elkaar onderling gaan blokkeren, ben ik van plan deze eerste impuls voor ieder onderdeel afzonderlijk uit te laten werken in een Business Case.

[1] Daarmee is niet alleen het ontwikkeltraject geborgd, maar ook de afstemming met andere domeinen.

Deze Business Cases dienen te voorzien in:

- De inschatting van de uitvoerbaarheid (denk ook aan wetgeving);
- Houtskoolschets scenario's, inclusief kosten/batenanalyse;
- Maken keuze voor één scenario;
- Bepalen noodzaak impuls aanpassen infrastructuur service;
- Formuleren opdracht Globaal Ontwerp;
- Actualiseren Bedrijfsonderdeelopdrachtenportfolio.

Daarna kunnen de in het Kaderdocument beschreven vervolgstappen ingezet worden.

Plateau 1, zoals Gartner dit beschreven heeft, behelst de volgende onderdelen:

a) Introduceren digitale facturering;
b) Introduceren digitale betaling;
c) Vervroegen afweging reconcilieerbaarheid betaling;
d) Authentiseren rekeningnummers.

De digitale facturering krijgt nu al gestalte via de ontwikkeling van het Persoonlijk Domein voor ondernemingen en "mijnbelastingdienst.nl" voor particulieren. Binnen het door Gartner benoemde project "Betalen in het digitale tijdperk" (ofwel plateau 1) hoeft daar in principe geen eigen projectactiviteit aan besteed te worden, behalve de afstemming met de (wel zelf te ontwikkelen) digitale betaling en het bewaken van de tijdslijnen. Voor het introduceren van de digitale betaling moet dan nog wel een Business Case worden ontwikkeld. Daarnaast moet er met inzet van B/CKC een klantonderzoek gestart worden naar de voorkeuren ten aanzien van het digitaal betalen van de verschillende klantgroepen (particulieren, ZZP'ers, MGO's enzovoorts).

De voornaamste overweging voor het vervroegen van de afweging ten aanzien van de reconcilieerbaarheid van de betalingen betreft het bevorderen van kostenreducties door de efficiëncy van de procesgang te verhogen. Er moet nog worden nagegaan of er aanpassingen in de wet- en regelgeving noodzakelijk zijn. Daarna dient binnen de unit Inning van de B/CA het (handmatige) proces aangepast te worden. Ook hier dient vooraf een goede Business Case vervaardigd te worden.

De fraudebestrijding krijgt onder meer invulling door het authentiseren van rekeningnummers. Hiervoor zal overleg worden gevoerd met [redacted], om te zien in hoeverre het op de Fiscale Agenda 2012 aangekondigde wetsontwerp inderdaad uitgaat van één bankrekeningnummer per BSN, met het project SEPA en (wederom) met de ontwikkeling van het Persoonlijk Domein en "mijnbelastingdienst.nl". Het is waarschijnlijk dat er een schoningsslag op de nu aanwezige rekeningadministraties moet worden uitgevoerd. Op voorhand lijkt het een optie deze schoningsslag uit te voeren bij de datamigratie van de huidige rekeningadministraties naar de SEPA-compliante versies daarvan. Om te voorkomen dat er te veel procesverbeteringen naar de toekomst worden doorgeschoven, ben ik van plan een aantal, verder niet specifiek in de rapportage van Gartner benoemde procesaanpassingen al op korte termijn door te voeren. Daarbij kunnen direct ook de desbetreffende organisatie-onderdelen worden voorbereid op de wel genoemde procesverbeteringen.

Alhoewel Gartner een heldere fasering in plateau's voorstelt, ben ik van mening dat een bredere introductie van de (al dan niet éénmalige) automatische incasso ook niet te ver naar de toekomst mag worden doorgeschoven. Ik denk dat we de automatische incasso (door Gartner gepositioneerd in plateau 2) toch nu al mee moeten nemen in een Business Case. Op basis hiervan zou op zijn minst een pilot voor verdere introductie van de automatische incasso opgestart moeten worden.

<u>Besluitvorming</u>

Ik verzoek de leden van het MT-BD mee te denken inzake de door Gartner in het Ontwikkelplan Betalingsverkeer opgenomen adviezen en met de hierboven beschreven vervolgaanpak. Het ligt in mijn voornemen het Ontwikkelplan van Gartner, aangevuld met de genoemde Business Cases, binnen een aantal maanden nogmaals aan jullie voor te leggen.

Een rapport voor

Belastingdienst

Ontwikkelplan Betalingsverkeer

31 augustus 2011
Engagement: 330002653

This rapport, including any supporting materials, is owned by Gartner, Inc. and/or its affiliates and is for the sole use of the intended Gartner audience or other authorized recipients. This rapport may contain information that is confidential, proprietary or otherwise legally protected, and it may not be further copied, distributed or publicly displayed without the express written permission of Gartner, Inc. or its affiliates.
© 2011 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.

Gartner.

Managementsamenvatting

In de wijze waarop de Belastingdienst het betalingsverkeer afhandelt zijn de afgelopen tien jaar geen grootschalige veranderingen doorgevoerd. Tegelijkertijd signaleert de Belastingdienst dat in markt veel veranderingen hebben plaatsgevonden. Bij commerciële organisaties is er een duidelijke verschuiving waarneembaar richting elektronische facturering en betaling. Daarnaast speelt de invoering van SEPA een belangrijke rol. De Belastingdienst zelf implementeert een nieuw systeem voor inning en er zijn verregaande plannen voor communicatie met de belastingplichtigen via Internet.

Voor een eerste verkenning naar de modernisering van het betalingsverkeer heeft de Belastingdienst begin dit jaar een miniconferentie "Betalingsverkeer" georganiseerd. Deze conferentie heeft geresulteerd in een achttal procesverbeteringen. De Belastingdienst heeft Gartner gevraagd om deze acht procesverbeteringen te beoordelen en nader te concretiseren tot een ontwikkelplan. Dit plan moet als leidraad dienen om de modernisering van het betalingsverkeer de komende jaren gestalte te geven en moet aansluiten op de bestaande initiatieven.

Uit deze studie is gebleken dat de acht procesverbeteringen op hoofdlijnen volledig zijn en sluiten aan bij de trends die Gartner in de markt waarneemt. Omdat de voorgestelde verbeteringen echter deels onderling afhankelijk zijn en in voorkomende gevallen precisiering, herformulering of opsplitsing behoeven is een lijst van 11 initiatieven opgesteld.

Op basis van onderlinge samenhang, initiële duiding van kosten, baten en risico's, is een plateauplanning opgesteld. De essentie van een plateauplanning is dat ieder plateau leidt tot een op zichzelf staande eindsituatie. Het ontwikkelplan onderscheidt de volgende drie plateaus:

- Plateau 1 (2013)
  - Plateau 1a – "Betalen in het digitale tijdperk"
  - Plateau 1b – "Fraude bestrijding"
- Plateau 2 – "Maximale digitale klantcommunicatie" (2014)
- Plateau 3 – "Uitbouwen operational excellence" (2016)

Plateau 1 bestaat uit twee onderdelen: "Betalen in het digitale tijdperk" en tegelijkertijd het professionaliseren van fraudebestrijding – dit laatste wordt als basisvoorwaarde gezien en is daarom in het eerste plateau afgedekt. Er zijn geen fundamentele randvoorwaarden die moeten worden ingevuld voor gestart wordt met digitale facturering, waardoor er ook geen belemmeringen zijn dit als eerste plateau op te nemen.

In Plateau 2 is volledig digitale klantcommunicatie bereikt, waarvoor de acceptgiro wordt uitgefaseerd. Randvoorwaardelijk voor uitfasering is de beschikbaarheid van alternatieven: digitale facturering en -betaling en brede uitrol automatische incasso. Deze zijn dan ook in voorgaande plateaus afgedekt. Hoewel uitfasering van de acceptgiro technisch gezien een lage impact heeft, geeft initiële analyse aan dat er geen business case is voor uitfasering zonder de genoemde alternatieven: de kosten zullen niet substantieel dalen als een fysieke brief verstuurd blijft worden, tegelijker tijd zal uitval in het reconciliatieproces toenemen zonder beschikbaarheid van alternatieven.

In het laatste plateau "Uitbouwen operational excellence" zijn de overige initiatieven, die bijdragen tot een meer efficiënte en effectieve procesgang opgenomen.

De belangrijkste risico's van het ontwikkelplan hebben betrekking op veiligheid (risico van "hacken") en betrouwbaarheid (risico van niet kunnen betalen bij verstoringen) bij het introduceren van digitale facturering en compliance issues door terugval in tijdige betalingen en samenhangende stijging administratieve lasten wanneer de acceptgiro wordt uitgefaseerd.

© 2011 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.
Gartner is a trademark of Gartner, Inc. or its affiliates.
For internal use of Belastingdienst only.

De kosten en baten zoals geïdentificeerd in dit rapport zijn indicatief en slechts bedoeld om de initiatieven onderling te kunnen vergelijken. De tijdlijn is gebaseerd op de nu beschikbare kennis. Elk van de plateaus moet worden uitgewerkt tot een project volgens het daarvoor geldende proces binnen de Belastingdienst “van impuls tot project”. Hierbij zullen kosten, baten en tijdlijnen nader worden gepreciseerd.

Gartner beveelt aan om op korte termijn te starten met het mogelijk maken van digitale betalingen. Werk hiervoor het eerste plateau uit: er zijn geen fundamentele randvoorwaarden die moeten worden ingevuld om dit eerste plateau te effectueren.

Gartner acht het onverstandig om de acceptgiro uit te faseren voordat er alternatieve factureringsen betaalmethoden beschikbaar zijn. Er lijkt hiervoor geen positieve business case te zijn. Detailleer echter eerst de kosten, baten en risico’s om te onderzoeken of dit statement valide is.

Tot slot is het wenselijk om een klantonderzoek uit te voeren naar de eisen en wensen van de belastingplichtigen als het gaat om het gebruik van automatische incasso en de afweging tussen de alternatieven voor digitale facturering.

© 2011 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.
Gartner is a trademark of Gartner, Inc. or its affiliates.
For internal use of Belastingdienst only.

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting i
Rapport 5
1.0 Inleiding 6
1.1 Achtergrond 6
1.2 Doel 6
1.3 Publiek 7
1.4 Leeswijzer 7
2.0 Uitgangssituatie 8
2.1 Proces en organisatie 8
2.2 Procesverbeteringen 'Mini conferentie' 8
2.2.1 Uitsluitend gebruik maken van automatische incasso's bij betalingsregelingen 9
2.2.2 Digitale facturering 9
2.2.3 Uitfaseren acceptgiro's 9
2.2.4 Verbeteren rekening en mandaatbeheer 9
2.2.5 Authentiseren bankrekeningen 9
2.2.6 Verbeteren intelligence uitbetalingsprocessen 10
2.2.7 Verbeteren reconciliatieproces 10
2.2.8 Verbeteren expertise betalingsverkeer 10
2.3 Van procesverbeteringen naar initiatieven 10
2.4 Lopende initiatieven 11
3.0 Externe ontwikkelingen 12
3.1 Toelichting Gartner hype cycle 12
3.2 Overzicht trends 12
3.3 E-invoicing 13
3.4 Bank Delivery of Electronic Invoicing Presentment and Payment (EIPP) solutions 13
3.5 Automated Payment Tracking and Reconciliation Services 14
3.6 MDM of customer data 14
3.7 Electronic bill presentment and payment (EBPP) 14
3.8 Conclusie 14
4.0 Doelstellingen ontwikkelplan 16
4.1 Overzicht 16
4.2 Verhogen compliance 16
4.3 Reduceren fouten 16
4.4 Reduceren kosten 16
5.0 Plateauplanning 17
5.1 Principe van een plateauplanning 17
5.2 Overzicht van de planning 17

© 2011 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.
Gartner is a trademark of Gartner, Inc. or its affiliates.
For internal use of Belastingdienst only.

Gartner

5.3 Toelichting ... 18
5.3.1 Plateau 1 – Betalen in het digitale tijdperk ... 18
5.3.2 Plateau 2 – Maximaliseren digitale klantcommunicatie ... 19
5.3.3 Plateau 3 – Uitbouwen operational excellence ... 19
5.4 Afdekking doelstellingen ontwikkelplan ... 19
6.0 Toelichting initiatieven ... 21
6.1 Beschrijvingsmethodiek ... 21
6.2 Plateau 1a – Betalen in het digitale tijdperk ... 22
6.2.1 Introduceren digitale facturering ... 22
6.2.2 Introduceren digitale betaling ... 23
6.2.3 Vervroegen afweging reconcilieerbaarheid betaling ... 25
6.3 Plateau 1b – Fraudebestrijding ... 26
6.3.1 Authentiseren bankrekeningen ... 26
6.4 Plateau 2 –Maximale digitale klantcommunicatie ... 28
6.4.1 Uitsluitend gebruik maken van automatische incasso's bij betalingsregelingen ... 28
6.4.2 Bredere inzet automatisch incasso bij aanslagbelastingen; Bredere inzet automatische incasso bij aangiftebelasting ... 29
6.4.3 Professionaliseren mandatenbeheer ... 30
6.4.4 Uitfaseren acceptgiro ... 31
6.5 Plateau 3 – Uitbouwen operational excellence ... 33
6.5.1 Rationaliseren rekeningenbeheer ... 33
6.5.2 Verbeteren interne en externe uitbetalingsintelligence ... 34
6.5.3 Gebruik maken van rekening courant model ... 35
6.6 Prioritering initiatieven ... 36
6.7 Afhankelijkheden tussen initiatieven ... 37
7.0 Conclusies en aanbevelingen ... 38
7.1 Conclusies ... 38
7.2 Aanbevelingen ... 39
Bijlagen ... 40
A.0 Verantwoording ... 41
B.0 Referenties ... 42
B.1 Interviews ... 42
B.2 Workshops ... 42
B.3 Coördinatiegroep overleg ... 44

© 2011 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.
Gartner is a trademark of Gartner, Inc. or its affiliates.
For internal use of Belastingdienst only.

Rapport

© 2011 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.
Gartner is a trademark of Gartner, Inc. or its affiliates.
For internal use of Belastingdienst only.

1.0 Inleiding

1.1 Achtergrond

In de wijze waarop de Belastingdienst het betalingsverkeer afhandelt zijn de afgelopen tien jaar geen grootschalige veranderingen doorgevoerd. Tegelijkertijd signaleert de Belastingdienst dat in markt veel veranderingen hebben plaatsgevonden. Bij commerciële organisaties is er een duidelijke verschuiving waarneembaar richting elektronische facturering en betaling. Daarnaast speelt de invoering van SEPA een belangrijke rol. De Belastingdienst implementeert op dit moment een nieuw systeem voor inning. Er zijn verregaande plannen voor communicatie met de belastingplichtigen via Internet.

Voor een eerste verkenning heeft de Belastingdienst begin dit jaar een miniconferentie "Betalingsverkeer" georganiseerd. Deze conferentie heeft geresulteerd in een achttal procesverbeteringen. De Belastingdienst heeft Gartner gevraagd om deze acht procesverbeteringen te beoordelen en nader te concretiseren tot een ontwikkelplan. Dit plan moet als leidraad dienen om de modernisering van het betalingsverkeer de komende jaren gestalte te geven en moet aansluiten op de bestaande initiatieven.

1.2 Doel

Het doel van dit ontwikkelplan is om een antwoord te geven op de volgende onderzoeksvragen:

1. Mogelijkheden voor de Belastingdienst om het betalingsverkeer te moderniseren
   - ❑ Welke ontwikkelingen zijn op de Belastingdienst van toepassing?
   - ❑ De inhoud van de veranderingen (het "wat").
   - ❑ Zijn er relevante ontwikkelingen buiten de acht voorgestelde procesverbeteringen?
2. Volledigheid en haalbaarheid van de procesverbeteringen
   - ❑ Visie over de gedefinieerde procesverbeteringen door de Belastingdienst.
   - ❑ Welke aanvullende procesverbeteringen worden er gezien?
   - ❑ Op welke wijze kunnen de procesverbeteringen gestalte krijgen?
   - ❑ Welke verbeteringen zijn mogelijk losstaand van de ontwikkelingen omtrent het moderniseren van het betalingsverkeer?
   - ❑ Wat is de samenhang tussen de veranderingen?
   - ❑ Welke mogelijkheden zijn er voor eventuele outsourcing?
3. Continuïteit van het primaire proces
   - ❑ Met welke andere processen en ontwikkelingen moet er rekening worden gehouden (ook de relevante omgeving, bijvoorbeeld de huisbankier ING)?
   - ❑ Welke risico's worden er gezien bij de invoering van verbeteringen?
   - ❑ Wat is de beste volgorde om de veranderingen te implementeren?
   - ❑ De wijze waarop de veranderingen optimaal geïmplementeerd kunnen worden (het "hoe") en door wie?
   - ❑ Mogelijkheid veranderingen parallel doorvoeren?

© 2011 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.
Gartner is a trademark of Gartner, Inc. or its affiliates.
For internal use of Belastingdienst only.

4. Doorlooptijd
   - ❑ Binnen welke termijn kan de modernisering van het betalingsverkeer plaatsvinden en kunnen er procesverbeteringen plaatsvinden?
   - ❑ Een planning voor de veranderingen ("wanneer").

1.3 Publiek

Deze rapportage is geschreven voor de opdrachtgever van deze studie, [redacted] B/CA. Daarnaast is de rapportage bestemd voor alle betrokkenen bij de coördinatie en realisatie van de modernisering van het betalingsverkeer.

1.4 Leeswijzer

Dit rapport is als volgt opgebouwd. Hoofdstuk 2 ('Uitgangssituatie') geeft een korte schets van de vertrekpunten die gehanteerd zijn voor het opstellen van het ontwikkelplan. Hoofdstuk 3 staat stil bij ontwikkelingen buiten de Belastingdienst op het vlak van betalingsverkeer en doet een uitspraak over de compleetheid van de acht voorgestelde procesverbeteringen. Hoofdstuk 4 beschrijft welke doelen met het uitvoeren van het ontwikkelplan worden nagestreefd. Hoofdstuk 5 geeft het overzicht van de opgestelde plateauplanning en introduceert de initiatieven waaruit het ontwikkelplan is opgebouwd. Hoofdstuk 6 licht ieder initiatief uit de plateauplanning nader toe. Hoofdstuk 7 bevat ten slotte de belangrijkste conclusies en aanbevelingen.

Dit rapport heeft twee bijlagen. Bijlage A zet kort de voor de studie gevolgde aanpak uiteen. Bijlage B geeft een overzicht van de georganiseerde interviews, workshops en bijeenkomsten.

© 2011 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.
Gartner is a trademark of Gartner, Inc. or its affiliates.
For internal use of Belastingdienst only.

2.0 Uitgangssituatie

Dit hoofdstuk geeft een kort overzicht van de uitgangssituatie die het vertrekpunt is voor het ontwikkelplan. Allereerst wordt voor een duiding van de context van dit onderzoek een beknopt overzicht gegeven van de huidige organisatie en processen. Paragraaf 2.2. geeft een overzicht van de acht procesverbeteringen zoals geformuleerd tijdens de 'Miniconferentie Betalingsverkeer'. Deze dienen als uitgangspunt voor het onderzoek. In paragraaf 2.3 wordt vervolgens beschreven hoe deze procesverbeteringen zijn verwerkt in de initiatieven in dit rapport. De laatste paragraaf geeft een overzicht van de lopende initiatieven bij de belastingdienst die een raakvlakken hebben met dit onderzoek.

2.1 Proces en organisatie



Figuur 1 Overzicht hoofdproces Belastingdienst

Figuur 1 geeft het overzicht van het hoofdproces van de Belastingdienst. In de eerste stap verzamelt de Belastingdienst alle relevante informatie van de belastingplichtige die nodig is om de hoogte van de belasting of toeslag te kunnen bepalen. Vervolgens wordt deze ook daadwerkelijk bepaald. Daarna volgt inning/uitbetaling. De keten eindigt met het daadwerkelijke betalingsverkeer waarin bedragen bij en af geschreven worden van de rekening van de Belastingdienst.

B/CA is verantwoordelijk voor de uitvoering van het massale proces voor heffing, inning en het betalingsverkeer. De IM-functie voor het massale proces van heffing en inning is belegd bij IMB.

Het belangrijkste systeem voor de inning is COA. Het voornemen is om dit systeem op termijn te vervangen door het nieuwe systeem ETM.

Het belangrijkste systeem voor het betalingsverkeer is GVS.

2.2 Procesverbeteringen 'Mini conferentie'

Voor een eerste verkenning van de modernisering van het betalingsverkeer heeft de Belastingdienst begin dit jaar een miniconferentie georganiseerd. Deze conferentie heeft geleid tot de volgende acht procesverbeteringen. Deze procesverbeteringen zijn als uitgangspunt voor dit onderzoek genomen. Onderstaande tekst is integraal overgenomen uit het verslag van de conferentie:

© 2011 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.
Gartner is a trademark of Gartner, Inc. or its affiliates.
For internal use of Belastingdienst only.

2.2.1 Uitsluitend gebruik maken van automatische incasso's bij betalingsregelingen

Op dit moment resulteert een met een klant afgesproken betalingsregeling tot het toezenden van een veelheid aan acceptgiro's. Zo leidt een standaard betalingsregeling bij Toeslagen tot het toezenden van liefst 24 acceptgiro's. Het zou voordelen opleveren als iedere betalingsregeling (een coulancemaatregel) uitsluitend via het machtigen tot automatische incasso zou worden geëffectueerd.

Bij Toeslagen wordt hier overigens al aan gewerkt.

2.2.2 Digitale facturering

In het MLTP(middellangetermijnplanning) 2015 is al aandacht besteed aan het streven naar verdere digitalisering van het berichtenverkeer tussen de Belastingdienst en haar klanten. Naast de ontwikkelingen ten aanzien van het Persoonlijk Domein kan ook gekeken worden naar de ontwikkelingen bij de bancaire sector. De mogelijkheden, die hier ontstaan op het gebied van e-factureren en digitale nota's maken het mogelijk end-to-end oplossingen te gaan gebruiken. Digitale facturering kan autonoom worden beschouwd, maar zou bij voorkeur in samenhang met het uitfaseren van de acceptgiro moeten worden gezien.

2.2.3 Uitfaseren acceptgiro's

De Belastingdienst verzendt jaarlijks 50 miljoen acceptgirokaarten. Er is becijferd dat deze circa 43 eurocent per stuk kosten. Toen de acceptgiro werd geïntroduceerd, was dit een belangrijke stap voorwaarts in de dienstverlening en behaalde de Belastingdienst belangrijke reconciliatievoordelen. Reconciliatie betreft het proces van het toewijzen van de betaling aan een vordering; de handmatige uitvalbehandeling hiervan vergt ongeveer 50 fte's bij de Belastingdient/Centrale Administratie. Met de opkomst van de digitale betaalpakketten van de banken is de toegevoegde waarde van deze dienstverlening afgenomen. Liefst 75% van de verstuurde acceptgiro's wordt overgetikt in een bankbetaalpakket. Hierdoor begint de papieren acceptgiro overbodig te raken en verdient het aanbeveling deze uit te faseren. In plaats daarvan moet het mogelijk worden dat een klant, na het ontvangen van de aanslag in de vorm van bijvoorbeeld een digitale nota, met een muisklik een vooraf ingevulde overboeking kan starten, dan wel de Belastingdienst kan machtigen een éénmalige automatische incasso te gaan gebruiken. In beide opties blijven de reconciliatievoordelen behouden.

2.2.4 Verbeteren rekening en mandaatbeheer

Momenteel administreert de Belastingdienst 40 miljoen bankrekeningnummers. Er zijn kostenreducties mogelijk als dit aantal teruggedrongen kan worden. Dit kan worden aangetoond met een haalbaarheidsonderzoek, waarbij het uitgangspunt is dat per Burgerservicenummer slechts één bankrekeningnummer voor (uit-)betaling gebruikt mag worden. Daarnaast verdient het aanbeveling meer aandacht te besteden aan het mandatenbeheer (de registratie van de verleende automatische incasso's). Door de beoogde toename van het aantal automatische incasso's en door SEPA zullen er zwaardere eisen aan het mandatenbeheer gesteld gaan worden.

2.2.5 Authentiseren bankrekeningen

Het verbeteren van de dienstverlening heeft geleid tot ongewenste neveneffecten: de recent geconstateerde fraudes op het gebied van Toeslagen en de VT's noodzaken een herbezinning op de beheersing van deze processen. Gebleken is dat 80% van alle fraudes terug te leiden is tot identiteitsdiefstal. Daarom verdient het aanbeveling een naam /

© 2011 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.
Gartner is a trademark of Gartner, Inc. or its affiliates.
For internal use of Belastingdienst only.

nummercontrole op bankrekeningen uit te gaan voeren. De Europese SEPA-regels verplichten al de tenaamstelling van de bankrekening in de uitgaande betaalgegevens op te gaan nemen. De huisbankier kan op relatief eenvoudige wijze verdere invulling geven aan deze bankrekeningauthenticatie.

2.2.6 Verbeteren intelligence uitbetalingsprocessen

Een andere mogelijkheid om fraude te detecteren betreft het plaatsen van een intelligencesysteem tussen de uitgaande kant van het betalingsverkeer en de ingaande kant van de huisbankier. Het doel van dit systeem is de uitbetaalbestanden door te lichten en afwijkende patronen in deze gegevensmassa te detecteren. In de bancaire sector bestaat al veel ervaring met dergelijke “expertsystemen”.

2.2.7 Verbeteren reconciliatieproces

Enkele van de hierboven genoemde maatregelen zullen tot verbetering van het reconciliatieproces leiden. Maar er kunnen nog meer verbeteringen genoemd worden. De doelstelling ligt daarbij in het verder terugdringen van handmatige processen rondom de reconciliatie. Gedacht wordt hierbij aan het terugdringen van het aantal signaleringen (waarbij door tussenkomst van regionale medewerkers de betaling aan een vordering wordt toegewezen) en het afboeken van ongerichte betalingen op de oudste openstaande vorderingen.

2.2.8 Verbeteren expertise betalingsverkeer

Al eerder is aangegeven dat de beschikbare expertise rondom het betalingsverkeer binnen de Belastingdienst minimaal is. Ook om niet (te) afhankelijk te worden van derden, zouden meer medewerkers bij het betalingsverkeer ingezet en adequaat opgeleid moeten worden.

2.3 Van procesverbeteringen naar initiatieven

Bij het opstellen van dit ontwikkelplan zijn de acht procesverbeteringen van de miniconferentie “Betalingsverkeer” als uitgangspunt genomen. Tijdens de interviews en workshops zijn de verbeteringen omgevormd tot concreet uitvoerbare initiatieven. Hierdoor is een deel van de verbeteringen gesplitst, vervallen of anders geformuleerd:

- “Uitsluitend gebruik maken van automatische incasso’s bij betalingsregelingen” is zowel separaat opgenomen, als verbreedt tot “Inzet automatische incasso”. Dit is vervolgens gesplitst in automatische incasso voor aanslag- en aangiftebelasting.
- “Digitale facturering” is gesplitst in “digitale facturering” en “digitale betaling”.
- “Uitfaseren acceptgiro’s” is als zodanig gehandhaafd. Echter, de afhankelijkheid met alternatieve betaalmethoden is expliciet gemaakt.
- “Verbetering Rekeningen- en Mandaatbeheer” is gesplitst in twee initiatieven aangezien deze onafhankelijk van elkaar kunnen worden geïmplementeerd.
- “Verbeteren reconciliatieproces” is een resultante van andere initiatieven (bijv. digitale facturering en –betaling) en staat niet op zichzelf. En daarom niet meer als apart initiatief opgenomen. Wel is het als batengebied geïdentificeerd. Het ontwikkelplan geeft aan welk initiatief bijdraagt aan verbeterde reconciliatie.
- “Verbeteren expertise betalingsverkeer” is geen initiatief dat op zichzelf leidt tot verbeteringen. In dit ontwikkelplan zijn alleen initiatieven opgenomen met aanwijsbare verbeteringen in procesgang.

© 2011 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.
Gartner is a trademark of Gartner, Inc. or its affiliates.
For internal use of Belastingdienst only.

Een ander belangrijk vertrekpunt is kennisverbreding van de eisen en wensen van de belastingplichtige. Deze kennis is essentieel voor het maken van onderbouwde invullingskeuzen bij de meeste initiatieven. Een klantonderzoek zou deze inzichten moeten verschaffen.

2.4 Lopende initiatieven

Een reeks lopende initiatieven binnen de Belastingdienst heeft raakvlakken met de initiatieven zoals opgenomen in dit ontwikkelplan. Dit zijn achtereenvolgens:

- *Implementatie ETM* – De nieuwe automatisering van het inningsproces. Op dit moment in productie voor de kleine middelen. Naar verwachting wordt eind 2011 een definitief besluit genomen of ETM ook voor de grote middelen ingezet zal worden.
- *Masterplan Inning* – Dit plan heeft als doel het ontwikkelen, vastleggen en implementeren van een geïntegreerde aanpak voor IV-voorziening voor de primaire functie "inning/invordering" op een zodanige wijze dat alle functionaliteit en middelen, met uitzondering van Douane, in één systeem ETM worden gerealiseerd.
- *Projectgroep SEPA* – Het SEPA-compliant maken van de processen en systemen van de Belastingdienst.
- *www.mijnbelastingdienst.nl* – De website van de Belastingdienst moet een belangrijke spil gaan worden in de communicatie met de belastingplichtige burgers. Voor ondernemers is er het "Persoonlijk Domein".
- *Anti Fraude Box* – De kennisbundeling van het identificeren, opsporen en voorkomen van fraude over verschillende middelen heen.

In hoofdstuk 6 wordt voor elk van de initiatieven in dit ontwikkelplan specifiek aangegeven wat de relatie is met bovenstaande lopende initiatieven.

© 2011 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.
Gartner is a trademark of Gartner, Inc. or its affiliates.
For internal use of Belastingdienst only.

3.0 Externe ontwikkelingen

Dit hoofdstuk staat stil bij ontwikkelingen buiten de Belastingdienst op het vlak van betalingsverkeer en doet een uitspraak over de compleetheid van de acht voorgestelde procesverbeteringen.

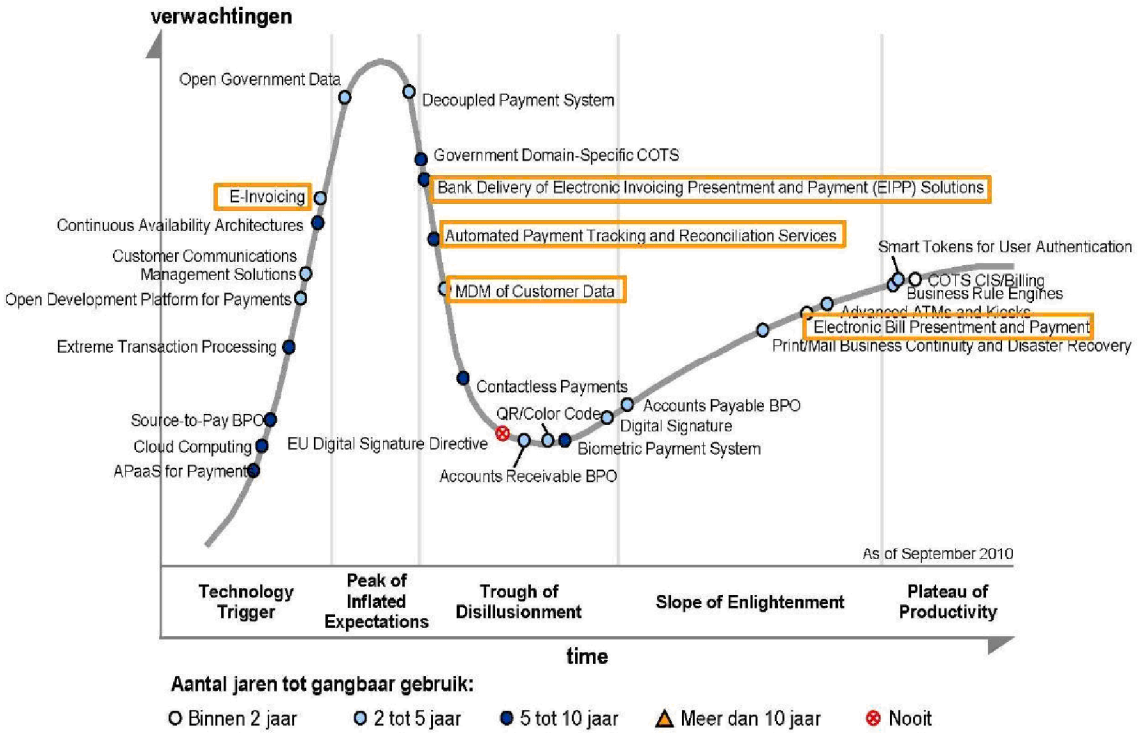
3.1 Toelichting Gartner hype cycle

Voor het bepalen van welke trends voor de Belastingdienst relevant zijn gebruiken we de Gartner hype cycle. De hype cycle geeft het natuurlijk verloop van een trend weer. Na een begin nemen de verwachtingen van een nieuwe ontwikkeling een hoge vlucht ("peak of inflated expectations"). Vaak blijkt een effectieve toepassing in de praktijk niet zo eenvoudig ("trough of disillusionment"). Sommige ontwikkelingen stagneren. Andere ontwikkelingen bereiken uiteindelijk het stadium van volle wasdom ("plateau of productivity").

De tijd die ontwikkelingen nodig hebben om volwassen te worden wisselt per ontwikkeling. Sommige ontwikkelingen gaan snel, andere langzaam. Voor elke trend op de hype cycle heeft Gartner een inschatting gemaakt van de impact die deze trend heeft op bestaande organisaties. De resterende tijd tot volwassenheid en de impact bepalen tezamen of het opportuun is om op een trend in te spelen of om nog even te wachten.

3.2 Overzicht trends

De analisten van Gartner houden jaarlijks voor elke trend bij wat de positie is op de hype cycle, hoelang het duurt voordat een trend volwassen is en wat de impact is van een trend. De trends die voor de modernisering van het betalingsverkeer mogelijk een rol kunnen spelen hebben we volgens de stand van november 2010 geplot op de Gartner hype cycle zoals weergegeven in Figuur 2.



Figuur 2 Belangrijkste betalingstrends geplot op de Gartner Hype cycle

© 2011 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.
Gartner is a trademark of Gartner, Inc. or its affiliates.
For internal use of Belastingdienst only.

Tijdens de interviews en workshops kwamen een aantal trends naar voren als mogelijk relevant voor het ontwikkelplan betalingsverkeer. De tijd tot volwassenheid en impact van deze trends hebben we opgenomen in Tabel 1. In de volgende paragrafen staan we nader stil bij deze trends.

Trend	Tijd tot volwassenheid	Impact
E-invoicing	2 tot 5 jaar	Hoog
Bank Delivery of Electronic Invoicing Presentment and Payment (EIPP) solutions	5 tot 10 jaar	Beperkt
Automated Payment Tracking and Reconciliation Services	5 tot 10 jaar	Hoog
MDM of Customer Data	2 tot 5 jaar	Hoog
Electronic Bill Presentment and Payment (EBPP)	Binnen 2 jaar	Beperkt

Tabel 1 Overzicht van de tijd tot volwassenheid en impact van mogelijk relevante trends

3.3 E-invoicing

Het vervangen van papieren facturen door middel van elektronische staat bekend als e-invoicing. Het gebruik hiervan groeit momenteel hard, vooral in Europa. Het is moeilijk één specifieke reden te noemen die deze groei veroorzaakt, maar verscheidene aspecten spelen een rol:

- Sterke vraag, met name ingegeven door de besparingsmogelijkheden.
- Toenemend aanbod en daarmee samengaand een groeiende volwassenheid van de aangeboden oplossingen.
- Groeiend aantal overheden dat gebruik maakt van de mogelijkheden tot e-invoicing.

Volgens Gartner zijn de besparingsmogelijkheden die kunnen worden gerealiseerd door middel van e-invoicing zeer groot. De EACT (European Association of Corporate Treasurers) heeft onderzocht dat de gemiddelde verwerkingskosten van een papieren factuur in Europa rond de 30 euro liggen. In het geval van een e-invoicing, zijn besparingen tot 80% realiseerbaar.

Gartner verwacht dat E-invoicing binnen twee tot vijf jaar gemeengoed is geworden.

De Rijksoverheid eist straks met de ingebruikname van het EBF2-systeem (Elektronisch Betalen en Factureren) van al haar leveranciers een elektronische factuur.

3.4 Bank Delivery of Electronic Invoicing Presentment and Payment (EIPP) solutions

Electronic invoicing presentment and payment (EIPP) is het proces waarbij organisaties facturen ter beschikking stellen en betalen via Internet. EIPP verschilt van electronic bill payment and presentment (EBPP). EBPP heeft betrekking op de presentatie van facturen aan consumenten en de betaling daarvan en bespreken we in paragraaf 3.7. Er zijn twee gangbare EIPP-modellen.

1-op-n afnemer: waarbij de kopende partij de eigenaar is van de EIPP-oplossing (bijvoorbeeld de Rijksoverheid in het geval van EBF2). Kopers vereisen van hun leveranciers dat facturen en betalingen via hun EIPP-oplossing plaatsvinden. De andere variant van 1-op-n is dat de leverancier eigenaar is van de EIPP-oplossing: 1-op-n aanbieder.

© 2011 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.
Gartner is a trademark of Gartner, Inc. or its affiliates.
For internal use of Belastingdienst only.

Het andere model betreft n-op-m consolidatie. Dit model is in opkomst waarbij 1 partij verschillende aanbieders en verschillende afnemers met elkaar verbindt. De consoliderende partij levert de EIPP-oplossing. Dit zien we terug in de e-factuur oplossingen van banken. 50% van de banken heeft momenteel een EIPP-oplossing. Het gebruik hiervan blijft echter achter door een beperkte toegevoegde waarde van dit type oplossing. Gartner verwacht dat EIPP nog vijf tot tien jaar nodig heeft om gemeengoed te worden waarbij individuele bancaire oplossing waarschijnlijk niet de eindstreep gaan halen. EIPP is daarom op dit moment niet direct relevant voor de Belastingdienst.

3.5 Automated Payment Tracking and Reconciliation Services

Deze diensten maken het mogelijk om geautomatiseerd betalingen aan facturen te koppelen zonder handmatige tussenkomst. In de praktijk blijft deze dienstverlening redelijk primitief. Standaarden voor de uitwisseling van informatie zijn per bank verschillend. Ook signaleert Gartner compatibility issues op dit terrein tussen bank- en klantsystemen. Het duurt waarschijnlijk nog vijf tot tien jaar voordat deze diensten volledig productief zijn. De Belastingdienst zal vooralsnog van andere reconciliatie-oplossingen gebruik moeten maken.

3.6 MDM of customer data

“Master data management (MDM) of customer data” maakt het mogelijk dat over een gehele organisatie heen klantgegevens uniform, correct, consistent en volledig zijn. MDM-oplossingen gaan meestal uit van een centraal klantprofiel en stellen dit beschikbaar voor de verschillende processen. MDM maakt grote efficiencywinsten in de uitvoering mogelijk door de tijdige beschikbaarheid van eenduidige gegevens van het klantbeeld. Gartner ziet zowel het bedrijfsleven als overheden MDM toepassen.

Oplossingen voor MDM beginnen het volwassen stadium te bereiken. Ook is de marktconsolidatie bijna voltrokken. IBM, Oracle en SAP hebben allen volwaardige MDM-oplossingen in het portfolio en omvatten op dit moment 50% van de markt. Gartner verwacht een periode van twee tot vijf jaar voor deze technologie om uitgekristalliseerd te raken. Voor de Belastingdienst kan MDM toegevoegde waarde leveren voor mandaten- en rekeningenbeheer.

3.7 Electronic bill presentment and payment (EBPP)

Daar waar e-invoicing gericht is op de zakelijke klant, is “electronic bill presentment” veel meer gericht op de individuele consument. Het omvat vele fases van het facturatieproces; van het factureren, betalingsherinneringen sturen, een eventuele klachtenafhandeling tot aan een beveiligde betaalomgeving. Dit alles zorgt voor snellere betalingen, lagere debiteurenstanden en lagere overhead kosten.

Electronic bill presentment wordt al veel gebruikt in commerciële sectoren die veel facturen sturen (bijv. zorgverzekeringen, telco’s), maar ook een aantal internationale belastingdiensten maken hier reeds gebruik van (bijv. Maleisië en Singapore). Gartner verwacht dat de Belastingdienst deze technologie op korte termijn al succesvol moet kunnen inzetten richting belastingplichtige burgers.

3.8 Conclusie

Naar aanleiding van bovenstaande beschouwing van trends in de markt en een analyse van de voorgestelde procesverbeteringen concludeert Gartner dat de voorgestelde acht procesverbeteringen van de miniconferentie in lijn zijn met ontwikkelingen die Gartner op de

© 2011 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.
Gartner is a trademark of Gartner, Inc. or its affiliates.
For internal use of Belastingdienst only.

markt waarneemt en dat deze lijst procesverbeteringen bovendien volledig is in die zin dat er geen belangrijke ontwikkelingen zijn gemist.

Specifieke “lessons learned” ten aanzien van bovengenoemde trends komen in hoofdstuk 5 en vooral hoofdstuk 6 terug bij de nadere beschrijving van de op te pakken initiatieven.

© 2011 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.
Gartner is a trademark of Gartner, Inc. or its affiliates.
For internal use of Belastingdienst only.

4.0 Doelstellingen ontwikkelplan

Dit hoofdstuk beschrijft welke doelen met het uitvoeren van het ontwikkelplan worden nagestreefd.

4.1 Overzicht

Tijdens de interviews en workshops zijn de doelstellingen expliciet gemaakt die met het uitvoeren van het ontwikkelplan worden beoogd. Deze doelstellingen zijn:

- Verhogen compliance.
  - Verhogen klantgerichtheid.
  - Vergroten pakkans fraude.
- Reduceren fouten.
- Reduceren kosten.

In de navolgende paragrafen lichten we deze doelstellingen nader toe. In paragraaf 5.4 geven we aan welke initiatieven aan welke doelstellingen bijdragen.

4.2 Verhogen compliance

In het werk van de Belastingdienst draait het om *compliance*: de Belastingdienst is er om de (in beginsel aanwezig veronderstelde) bereidheid van belastingplichtigen en toeslaggerechtigden om wettelijke verplichtingen na te komen, te onderhouden en te versterken. Er is sprake van compliance als burgers en bedrijven relevante feiten juist, tijdig en volledig opgeven en tijdig het juiste bedrag betalen.

De Belastingdienst bevordert compliance langs twee wegen:

- Dienstverlenend en respectvol optreden;
- Correctieve actie en, in het uiterste geval, door strafrechtelijk afgedwongen naleving.

Deze doelstelling valt derhalve uiteen in twee subdoelen:

- *Verhogen klantgerichtheid* – hierbij gaat het om het treffen van maatregelen die het makkelijker maken voor belastingplichtige om conform te wettelijke regels te handelen.
- *Vergroten pakkans fraude* – hierbij gaat het om maatregelen die ertoe leiden dat fraude in een zo vroeg mogelijk stadium wordt gedetecteerd en aangepakt.

Hoe beter de dienst de belastingplichtigen en toeslaggerechtigden kent, des te beter compliance kan worden bevorderd.

4.3 Reduceren fouten

Hierbij gaat het om fouten van de kant van de Belastingdienst. Meestal gaat het om fouten in de verwerking van betalingen. Het reduceren van fouten leidt tot een efficiëntere uitvoering van het proces.

4.4 Reduceren kosten

Hierbij gaat het om het zo efficiënt mogelijk uitvoeren van de processen. Het terugdringen van papierstromen is een van de belangrijkste mogelijkheden om de kosten te verminderen.

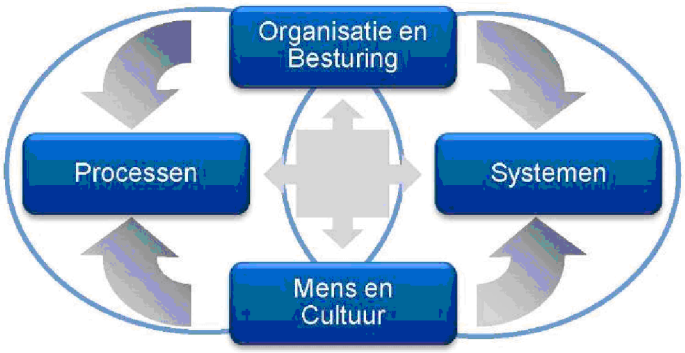
© 2011 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.
Gartner is a trademark of Gartner, Inc. or its affiliates.
For internal use of Belastingdienst only.

5.0 Plateauplanning

In dit hoofdstuk zijn de initiatieven in hun samenhang en volgorde opgenomen door ze te presenteren in een zogenaamde “Plateauplanning”. Allereerst is in paragraaf 5.1 beschreven wat een plateauplanning inhoudt en wat de doelstelling en toegevoegde waarde er van is. In paragraaf 5.2 is de plateauplanning daadwerkelijk opgenomen, waarna in de daaropvolgende paragrafen elk van de plateaus is uitgewerkt. Delen van de initiatieven zoals opgenomen in de plateauplanning zijn binnen de Belastingdienst al gestart (bijvoorbeeld digitale facturering). Deze afhankelijkheden zijn in hoofdstuk 6 uitgewerkt.

5.1 Principe van een plateauplanning

In een plateauplanning worden initiatieven in hun samenhang en volgordelijkheid weergegeven. Ieder plateau wordt gevormd door een aantal samenhangende initiatieven en heeft een eigen thema waarin wordt aangegeven wat in het plateau is bereikt.



Figuur 3 Elk plateau leidt tot een stabiele situatie voor organisatie en besturing, processen, systemen en mens en cultuur

Belangrijk in een plateauplanning is dat ieder plateau een stabiele situatie weerspiegelt, zoals weergegeven in Figuur 3. Na elk plateau is de verandering in al zijn facetten gerealiseerd en de baten ingeboekt. Zowel processen, organisatie en besturing, systemen (IT) en het aspect van Mens & cultuur (waaronder verandermanagement en communicatie) zijn geadresseerd. Het is na ieder plateau mogelijk het programma op basis van veranderde omstandigheden of voortschrijdend inzicht te wijzigen of zelfs volledig te stoppen zonder dat dit leidt tot een “terugval” naar de oorspronkelijke situatie. Anders gezegd, een plateau is geen fase in een projectplanning, waarin bijvoorbeeld een deel van de aspecten kan zijn afgedekt (bijvoorbeeld de realisatie van een bepaald systeem) maar een losstaande eindsituatie.

5.2 Overzicht van de planning

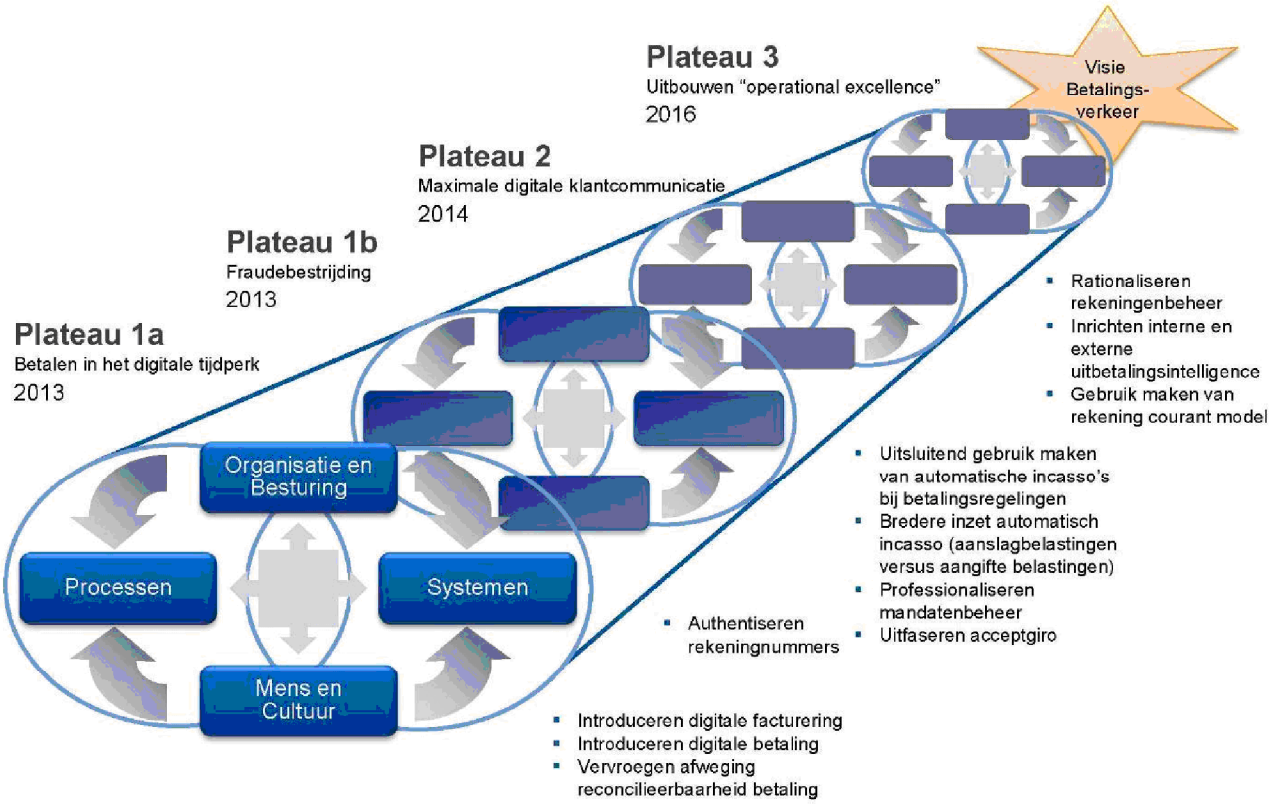
De plateauplanning die voor dit ontwikkelplan is opgesteld, bestaat uit drie plateaus:

- Plateau 1 – bestaat uit twee deelplateaus:
  - Plateau 1a – “Betalen in het digitale tijdperk”
  - Plateau 1b – “Fraudebestrijding”
- Plateau 2 – “Maximale digitale klantcommunicatie”
- Plateau 3 – “Uitbouwen operational excellence”

© 2011 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.
Gartner is a trademark of Gartner, Inc. or its affiliates.
For internal use of Belastingdienst only.

Plateau 1 bestaat uit twee onderdelen: “Betalen in het digitale tijdperk” en tegelijkertijd het professionaliseren van fraudebestrijding – dit laatste wordt als basisvoorwaarde gezien en is daarom in het eerste plateau afgedekt. In Plateau 2 is volledig digitale klantcommunicatie bereikt, waarvoor de acceptgiro wordt uitgefaseerd. Randvoorwaardelijk voor uitfasering is de beschikbaarheid van alternatieven: digitale facturering en –betaling en brede uitrol automatische incasso. Deze zijn dan ook in voorgaande plateaus afgedekt. Hoewel uitfasering van de acceptgiro technisch gezien een lage impact heeft, geeft initiële analyse aan dat er geen business case is voor uitfasering zonder de genoemde alternatieven: de kosten zullen niet substantieel dalen als een fysieke brief verstuurd blijft worden, tegelijkertijd zal uitval in het reconciliatieproces toenemen zonder beschikbaarheid van alternatieven.

In het laatste plateau “Uitbouwen operational excellence” zijn de overige initiatieven, die bijdragen tot een meer efficiënte en effectieve procesgang opgenomen.



Figuur 4 Overzicht plateauplanning modernisering betalingsverkeer

5.3 Toelichting

5.3.1 Plateau 1 – Betalen in het digitale tijdperk

Het thema van plateau 1a is “Betalen in het digitale tijdperk”. Het bestaat uit drie initiatieven: het introduceren van digitale facturering en het vervroegen van de afweging reconcilieerbaarheid betaling.

“Betalen in het digitale tijdperk” kent potentieel hoge baten en is randvoorwaardelijk voor het uitfaseren van de acceptgiro: dit ontwikkelplan gaat er vanuit dat er alleen een positieve business case is voor het uitfaseren van de acceptgiro als er volledig digitaal wordt gecommuniceerd (voor een toelichting hierop, zie uitwerking van dit initiatief in het volgende hoofdstuk). Er zijn geen fundamentele randvoorwaarden die moeten worden ingevuld voor

© 2011 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.
Gartner is a trademark of Gartner, Inc. or its affiliates.
For internal use of Belastingdienst only.

gestart wordt met digitale facturering, waardoor er ook geen belemmeringen zijn dit als eerste plateau op te nemen. Daarbij komt dat realisatie hiervan zich primair "aan de buitenkant" van de huidige systemen bevinden en de impact op de bestaande situatie relatief beperkt is.

Aangezien fraudebestrijding als randvoorwaardelijk wordt gezien, wordt dit als plateau 1b opgenomen in de plateauplanning. Het bestaat uit het authentiseren van rekeningnummers ten behoeve van fraudepreventie.

5.3.2 Plateau 2 – Maximaliseren digitale klantcommunicatie

Plateau 2 behelst het uiteindelijk uitfaseren van de acceptgiro. Uitfaseren in de huidige situatie zal nauwelijks leiden tot extra baten indien een fysieke brief verstuurd blijft worden aan de belastingplichtigen, aangezien de grootste kosten *printen* en *verzending* betreft (portokosten). Daarbij komt dat het uitfaseren van de acceptgiro naar verwachting zal leiden tot hoge uitval. Om deze redenen moeten er alternatieve betaalmethoden beschikbaar zijn voor de acceptgiro wordt uitgefaseerd. Concreet betreft dit *Digitale facturering* en *Brede uitrol van automatische incasso*. Om deze reden is automatische incasso, samen met uitfaseren acceptgiro in dit plateau opgenomen en wordt het voorafgegaan door digitale facturering. Indien de complexiteit van het programma dit toelaat kan de Belastingdienst overwegen om al tijdens plateau 1 te starten met automatische incasso.

5.3.3 Plateau 3 – Uitbouwen operational excellence

Het thema van plateau 3 is "uitbouwen operational excellence". Het bestaat uit twee initiatieven: Rationaliseren rekeningenbeheer en inrichten interne en externe uitbetalingsintelligence. De initiatieven hebben gemeen dat ze de efficiency en effectiviteit van de procesgang verder vergroten maar dat ze, gegeven de kosten en baten en relatie tot de (strategische) doelstellingen minder urgent zijn dan de initiatieven in de eerdere plateaus.

5.4 Afdekking doelstellingen ontwikkelplan

In hoofdstuk vier zijn de doelstellingen geformuleerd waaraan uitvoering van dit ontwikkelplan bijdraagt: Verhogen Compliance, Verhogen klantgerichtheid, Vergroten pakkans fraude, Reduceren fouten en Reduceren kosten. Alle deze vijf de doelstellingen worden door meerdere initiatieven ondersteund zoals weergegeven in Tabel 2.

© 2011 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.
Gartner is a trademark of Gartner, Inc. or its affiliates.
For internal use of Belastingdienst only.

Initiatief	Verhogen Compliance	Verhogen klantgerichtheid	Vergroten pakkans fraude	Reduceren fouten	Reduceren kosten
Introduceren digitale facturering	X	X		X	X
Introduceren digitale betaling	X	X		X	X
Vervroegen afweging reconcilieerbaarheid betaling				X	X
Authentiseren rekeningnummers	X	X	X	X	X
Uitsluitend gebruik maken van automatische incasso's bij betalingsregelingen				X	X
Bredere inzet automatisch incasso (aanslagbelastingen versus aangifte belastingen)	X	X			X
Professionaliseren mandatenbeheer				X	
Uitfaseren acceptgiro					X
Rationaliseren rekeningenbeheer				X	
Inrichten interne en externe uitbetalingsintelligence	X		X	X	X
Gebruik maken van rekening courant model	X	X		X	X

Tabel 2 Ondersteuning van de doelstellingen door de initiatieven

© 2011 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.
Gartner is a trademark of Gartner, Inc. or its affiliates.
For internal use of Belastingdienst only.

6.0 Toelichting initiatieven

Dit hoofdstuk beschrijft de initiatieven zoals deze in de plateauplanning zijn opgenomen. Eerst wordt toegelicht welke aspecten van elk van de initiatieven worden beschreven. Daarna volgen, geclusterd per plateau, de daadwerkelijke beschrijving van de initiatieven.

6.1 Beschrijvingsmethodiek

Elk van de initiatieven wordt op de volgende wijze beschreven:

- Omschrijving: omschrijving per initiatief
- Toepassing: toelichting op welke middelen, doelgroepen en situaties het initiatief betrekking heeft
- Gerelateerde initiatieven: overzicht van gerelateerde initiatieven (samenhang en afhankelijkheden)
- Kosten en impact: een eerste, zeer indicatieve inschatting van de kosten, doorlooptijd en impact. De impact wordt beschreven op het niveau van “systemen”, “processen en besturing” en “externe impact”.
  De projectkosten zijn gedefinieerd als de eenmalige projectkosten. Indien het initiatief substantiële impact heeft op de jaarlijkse kosten is dat apart aangegeven. De kostenkostenraming en de doorlooptijd worden beschreven aan de hand van een drie puntschaal. Deze zijn verdeeld in drie categorieën; laag, midden en hoog. Deze komen overeen met onderstaande bedragen en doorlooptijden.

	Laag	Midden	Hoog
Kosten	< 2,5 miljoen euro	2,5 – 5,0 miljoen euro	>5,0 miljoen euro
Doorlooptijd vanaf goedkeuring business case	< 1 jaar	1 – 2 jaar	>2 jaar

Tabel 3 Categorisatie kosten en doorlooptijden

- Baten: overzicht van de batengebieden, gerelateerd aan de doelstellingen zoals beschreven in hoofdstuk 4. Deze baten worden gecategoriseerd in dezelfde drie categorieën; laag, midden en hoog.

	Laag	Midden	Hoog
Baten	Eén doelstelling	Twee doelstellingen	Drie doelstellingen of grote financiële baten

Tabel 4 Categorisatie baten

- ***Belangrijk***: De kosten en baten zoals geïdentificeerd in dit rapport zijn indicatief en slechts bedoeld om de initiatieven onderling te kunnen vergelijken. De tijdlijn is gebaseerd op de nu beschikbare kennis. Elk van de plateaus moet worden uitgewerkt tot een project volgens het daarvoor geldende proces binnen de Belastingdienst “van impuls tot project”. Hierbij zullen kosten, baten en tijdlijnen nader worden gepreciseerd.
- Risico’s en mitigatie: een schematische toelichting op de belangrijkste risico’s en bijbehorende risico mitigerende maatregelen hiervoor. Hierbij zijn alleen de discriminerende risico’s opgenomen – risico’s die specifiek gelden voor het betreffende initiatief. Anders gezegd, alle gangbare projectrisico’s zijn achterwege gelaten.

© 2011 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.
Gartner is a trademark of Gartner, Inc. or its affiliates.
For internal use of Belastingdienst only.

6.2 Plateau 1a – Betalen in het digitale tijdperk

6.2.1 Introduceren digitale facturering

Omschrijving

Het aanbieden van digitale facturen voor belastingplichtigen. Deze kunnen op drie verschillende manieren worden aangeboden:

- Digitale facturering e-mail;
- Digitale facturering via bankpakketten;
- Digitale facturering via Persoonlijk Domein (voor ondernemers) en www.mijnbelastingdienst.nl (voor particulieren).

Gartner ziet facturatie via het Persoonlijk Domein en mijnbelastingdienst.nl als de meest haalbare optie. Facturatie per e-mail behoeft een door de Belastingdienst bijgehouden registratie van e-mail adressen wat zeer onderhoudsgevoelig is.

Facturering via bankpakketten is op dit moment onvoldoende breed geaccepteerd en zal volgens Gartner Research tussen nu en tien jaar naar verwachting onvoldoende hoog liggen.

Mijnbelastingdienst als kanaal met actieve notificatie van belastingplichtige door middel van SMS en e-mail lijkt op dit moment de meest haalbare optie. Op die manier is de belastingplichtige zelf verantwoordelijk voor het bijhouden van een verandering van zijn telefoonnummer of e-mail adres. Actieve notificatie is essentieel voor succesvolle invoering voor particulieren zeker als in plateau 2 de acceptgiro die nu deze signaalfunctie vervult, niet meer wordt verstuurd. Waar bedrijven en organisaties administratieve processen hebben ingeregeld, kan van particulieren niet worden verwacht dat deze, gegeven de betaalfrequentie, uit eigen beweging mijnbelastingdienst.nl bezoeken om te kijken of er nog te betalen bedragen openstaan.

Voor een het maken van een definitieve keuze is het verstandig een klantonderzoek uit te voeren naar de voorkeuren van de belastingplichtige.

Toepassing

Digitale facturatie kan uiteindelijk breed worden ingezet; voor alle middelen en alle doelgroepen (gefaseerde invoer)

Gerelateerde initiatieven

- mijnbelastingdienst.nl aangezien dit portaal kan dienen als overzicht van openstaande facturen en voor mutaties van e-mailadres en/of telefoonnummers.
- Invoer van rekeningenbeheer en “afsprakendatabase” is geen strikte randvoorwaarde maar zijn wel gerelateerd aangezien de Belastingdienst een juist en compleet overzicht moet hebben van te gebruiken bankrekeningnummers en mandaten.

Kosten en impact

De verwachte kosten zijn hoog (>5 miljoen euro). Deze kosten zullen bestaan uit bancaire kosten, programmakosten en extra communicatie richting belastingplichtigen. De doorlooptijd van dit project is meer dan twee jaar.

De impact op bestaande systemen en processen is laag aangezien de nieuwe applicaties zich aan “de buitenkant” bevinden. Simpel gezegd zal op het moment waarop momenteel de

© 2011 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.
Gartner is a trademark of Gartner, Inc. or its affiliates.
For internal use of Belastingdienst only.

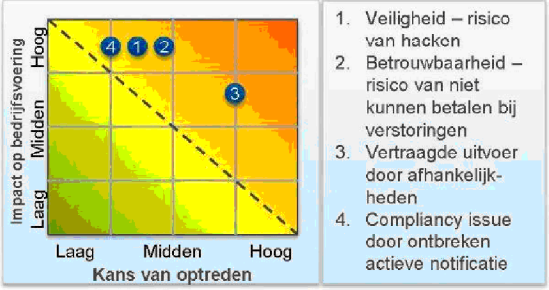
brief en acceptgiro wordt geprint, een digitale variant daarvan moeten worden gecreëerd. De stroom rondom het massale proces brieven zal overbodig worden.

De externe impact heeft betrekking op de benodigde communicatie vanuit de Belastingdienst om de acceptatiegraad te verhogen.

Baten

- Verhogen compliance
  - ❑ Verhogen klantgerichtheid door extra keuze mogelijkheid en modernere dienstverlening
- Reduceren kosten door goedkoper betalingsalternatief en minder uitval bij reconciliatie

Risico's en mitigatie



Het eerste risico is technologisch van aard; een digitaal facturatiesysteem moet zeer veilig zijn aangezien eventuele hacks zullen leiden tot veel breed uitgemeten negatieve publiciteit. Hier zal in de ontwerpfase veel aandacht aan moeten worden besteed.

Het tweede risico betreft de vertraagde invoer van dit project door bestaande afhankelijkheden. Gartner ziet facturatie via het Persoonlijk Domein en mijnbelastingdienst.nl als de meest haalbare optie en het project is daardoor mede afhankelijk van de uitrol hiervan.

Het vierde risico treedt op wanneer de belastingplichtige geen actieve notificatie krijgt ten aanzien van openstaande vorderingen. Op dit moment biedt de acceptgiro deze signaalfunctie.

6.2.2 Introduceren digitale betaling

Omschrijving

Het introduceren en promoten van digitale betalingen waarbij de betalingskenmerken vooraf reeds zijn ingegeven. Tabel 5 geeft een vergelijking van de verschillende wijzen van betaling (oud en nieuw).

© 2011 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.
Gartner is a trademark of Gartner, Inc. or its affiliates.
For internal use of Belastingdienst only.

Betaalmiddel	Kosten	Verwacht draagvlak	Uitval	Beperkingen/ Overige opmerkingen
Acceptgiro	Midden	Hoog	Midden	■ Verwachte sterke signaleringsfunctie ■ Acceptgiro wordt vaak handmatig overgenomen in internet bankieren waardoor fouten ontstaan
iDeal	Hoog	Hoog	Laag	■ Niet mogelijk vanaf een buitenlandse rekening ■ iDeal zelf kent geen limietbedrag voor enkele transacties. Van toepassing zijnde limieten zijn opgelegd door het door de belastingplichtige gebruikte bankpakket
Eenmalige machtiging	Laag	n.t.b.	Laag	■ Efficiënte oplossing gewenst voor storneren
Terugkerende automatische machtiging	Laag	n.t.b.	Laag	■ Efficiënte oplossing gewenst voor storneren
Credit Transfer	Laag	Hoog	Hoog	
Credit Transfer met terugstorten bij ontbreken juiste factuur informatie	n.t.b.	n.t.b.	n.t.b.	■ Risico van terugval in inkomsten ■ Klantonvriendelijk ■ Verdere uitwerking zie paragraaf 6.2.3
Betalingen via een bankpakket (digitale nota)	n.t.b.	Laag	Laag	■ Naar verwachting Gartner Research op dit moment nog 5-10 jaar weg van “mainstream adoption”

Tabel 5 Vergelijking van verschillende betaalmechanismen (oud en nieuw)

Toepassing

Alle betalingen.

Gerelateerde initiatieven

- Introduceren digitale facturering: dit dient te zijn ingevoerd voorafgaand aan elektronische betaling.

Kosten en impact

Hoge kosten en impact.

Jaarlijks terugkerende kosten: bancaire transactiekosten

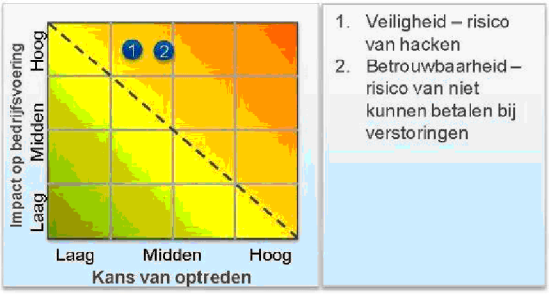
Baten

- Verhogen compliance door:
  - ❑ Verhogen klantgerichtheid door extra keuze mogelijkheid en modernere dienstverlening
- Reduceren fouten doordat debiteuren administratie op orde is (ten onrechte aanmaningen)
- Reduceren kosten door minder uitval bij reconciliatie

© 2011 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.
Gartner is a trademark of Gartner, Inc. or its affiliates.
For internal use of Belastingdienst only.

Risico's en mitigatie

Zie paragraaf 6.2.1



6.2.3 Vervroegen afweging reconcilieerbaarheid betaling

Omschrijving

Vervroegen van de beoordeling ('intelligence moment') of betalingen reconcilieerbaar zijn. Dit houdt in dat op het moment dat de betaling binnenkomt direct aan de hand van een aantal criteria wordt gekeken of de betaling gerelateerd kan worden aan een openstaande vordering. Betalingen die niet gerelateerd kunnen worden aan een openstaande vordering worden in principe teruggestort.

Toepassing

In te zetten bij alle middelen en alle doelgroepen.

Gerelateerde initiatieven

Niet van toepassing

Kosten en impact

De kosten voor dit initiatief worden initieel geraamd op minder dan 2,5 miljoen euro ("laag"). Het is op dit moment echter onduidelijk of dit initiatief politiek haalbaar is. Mogelijk moet hiervoor de Nederlandse invorderingswet of uitvoeringsregel hiervoor worden aangepast. De verwachte doorlooptijd bedraagt 1 jaar.

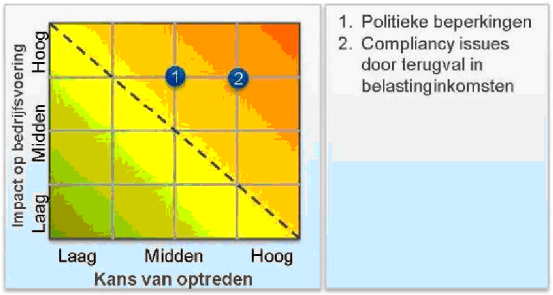
De impact op systemen zal laag zijn alhoewel er aanpassingen gemaakt moeten worden aan GVS of COA/ETM. Het is afhankelijk van het moment van terugsturen welk van de systemen beïnvloed wordt. De externe impact is midden; belastingplichtigen zullen vaker geconfronteerd worden met niet voldane facturen. Daarom vereist dit initiatief duidelijke communicatie rondom de betalingseis.

Baten

- Reduceren fouten doordat betalingen minder vaak onterecht aan een onjuiste vordering gekoppeld zullen worden.
- Reduceren kosten door reductie handmatige reconciliatie.

© 2011 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.
Gartner is a trademark of Gartner, Inc. or its affiliates.
For internal use of Belastingdienst only.

Risico's en mitigatie



Het eerste risico is een mogelijke politieke beperking van dit initiatief. Het zal moeten worden uitgezocht of het juridisch is toegestaan voor de Belastingdienst om ongerichte betalingen terug te storen.

Een tweede risico heeft te maken met de inkomsten van de Belastingdienst; dit initiatief zal er (gedurende de eerste fase) aan bijdragen dat de ontvangsten van de Belastingdienst teruglopen.

6.3 Plateau 1b – Fraudebestrijding

6.3.1 Authentiseren bankrekeningen

Omschrijving

Authenticatie van alle bankrekeningnummers van belastingplichtigen die de Belastingdienst gebruikt, door het koppelen van BSN, rekeningnummer en DigiD. Het initiatief behelst zowel de initiële opschoningsactie als de uiteindelijke borging in de procesgang. Belangrijk bij dit initiatief is de medewerking van de banken. Zij beschikken in principe over de koppelingsinformatie tussen BSN en rekeningnummer.

Toepassing

Voor alle uitbetalingen.

Gerelateerde initiatieven

- SEPA; omdat hierdoor de Nederlandse bankrekeningnummers zullen verdwijnen en worden vervangen door BIC en IBAN codes. Daarnaast zal SEPA mogelijk leiden tot gebruik van meer internationale bankrekeningen waardoor de belastingdienst ook contacten zal moeten onderhouden met andere Europese banken.
- Rationaliseren rekeningenbeheer: heeft raakvlakken aangezien rationalisatie van rekeningenbeheer de implementatie van dit initiatief kan vereenvoudigen. Er is geen strikte afhankelijkheid. De initiatieven kunnen afzonderlijk worden geïmplementeerd.
- Reduceren aantal rekeningen per belastingplichtige: aangezien dit de initiële authenticatie vereenvoudigd.
- Relatie met persoonlijk domein

Kosten en impact

De kosten van dit project worden geraamd tussen 2,5 en 5 miljoen euro ("midden"). De doorlooptijd van het project wordt initieel geraamd tussen de 1 en 2 jaar liggen ("midden").

© 2011 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.
Gartner is a trademark of Gartner, Inc. or its affiliates.
For internal use of Belastingdienst only.

De impact op de systemen is beperkt tot betalingsverkeer maar heeft daarentegen invloed op alle administraties/ databases waar momenteel rekeningen worden opgeslagen.

De impact op processen wordt gezien als “laag”/ “midden”. Dit bevat tevens de nieuw op te zetten communicatie richting banken welke het benodigde fiat zullen moeten afgeven na controle van het opgegeven BSN en bankrekeningnummer. Een tweede impact behelst de extra werkzaamheden die volgen uit de initieel hogere uitworp van risico posten.

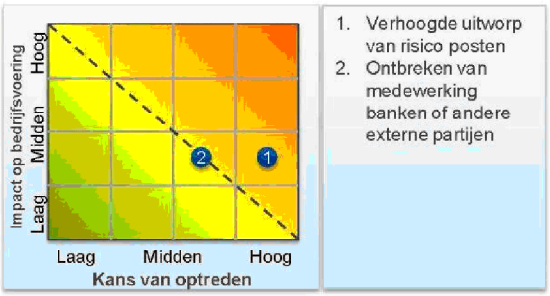
De externe impact op belastingplichtigen is midden: uitbetalingen van Belastingdienst zullen wellicht vertraagd worden uitgevoerd in het geval van verkeerde tenaamstellingen.

Baten

De verwachte baten zijn hoog; op alle drie de doelstellingsgebieden worden baten verwacht:

- Verhoging compliance
  - ❑ Vergroten pakkans fraude; omdat het de mogelijkheid uitsluit een oneigenlijk Nederlands bankrekeningnummer op te geven voor uitbetalingen.
  - ❑ Vergroten klanttevredenheid; door reductie foutieve overboekingen.
- Lagere kosten: door minder TOR-posten zullen de handmatige uitzoekwerkzaamheden afnemen.
- Minder fouten: eventuele fouten (ongeacht of deze door de Belastingdienst of de belastingplichtige gemaakt zijn) zullen eerder worden ontdekt.

Risico’s en mitigatie



Figuur 5 Risico’s initiatief authentiseren bankrekeningen

Het eerste risico betreft een verwachte, eenmalige hoge uitworp van risicobetalingen. Deze uitworp kan leiden tot een ernstige vertraging van uitbetalingen en het “verstopt” raken van het proces aangezien veel betalingen handmatig zullen moeten afgehandeld.

Hiervoor zal voorafgaand aan de uitvoer van het initiatief duidelijk in kaart worden gebracht wat de verwachte uitworp van uitbetalingen zal zijn; naar aanleiding daarvan kan de Belastingdienst een inschatting maken van de verwachte benodigde tijd om dit vervolgens handmatig af te handelen.

Het tweede risico betreft het ontbreken van medewerking van banken; dit kan zijn uit onwil of uit onvermogen (bijvoorbeeld in het geval van buitenlandse banken).

© 2011 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.
Gartner is a trademark of Gartner, Inc. or its affiliates.
For internal use of Belastingdienst only.

6.4 Plateau 2 –Maximale digitale klantcommunicatie

6.4.1 Uitsluitend gebruik maken van automatische incasso's bij betalingsregelingen

Omschrijving

Uitsluitend gebruik maken van automatische incasso's bij betalingsregelingen voor beperken uitval en verzekeren van tijdige betaling.

Toepassing

In te zetten bij alle betalingsregelingen en dus niet enkel bij toeslagen.

Gerelateerde initiatieven

- Direct implementeren en niet wachten op implementatie ETM. Met aanpassingen in de huidige systemen is dit initiatief nu reeds te implementeren. Aangezien de exacte datum van de ETM implementatie nog niet bekend is kan er nu reeds gestart worden.
- Mandatenbeheer: geen strikte afhankelijkheid maar de initiatieven zijn wel gerelateerd aangezien er een oplossing moet zijn voor de op afgegeven incasso mandaten bij betalingsregelingen.
- Rekeningenbeheer: geen strikte afhankelijkheid maar wel gerelateerd.

Kosten en impact

De verwachte kosten liggen tussen de 2,5 en 5 miljoen euro (midden), daarbij wordt uitgegaan van een doorlooptijd van 1 jaar (laag).

De benodigde systeem aanpassingen zijn midden/hoog en hebben betrekking op o.a. COA en INL. Op dit moment wordt de betalingsregeling grotendeels in INL afgehandeld. Deze gegevens moeten in COA beschikbaar worden gemaakt waar de machtigingen zijn opgeslagen. Naast de mogelijkheid om COA aan te passen lijkt het ook mogelijkheid om de machtiging uit COA te halen en separaat te bouwen.

Wanneer ETM gereed is kan dit eenvoudiger worden geïmplementeerd aangezien benodigde functionaliteiten daar reeds worden ingebouwd.

De impact op processen en besturing is midden. In beide opties dient er een oplossing gevonden te worden voor de mogelijkheid tot stornering of storneren door klant uit te sluiten.

De externe impact lijkt laag; er zal richting belastingplichtigen gecommuniceerd dienen te worden over te aankomende veranderingen.

Baten

- Verhogen compliance door stijging aantal verwachte betalingen.
- Reduceren kosten door:
  - minder uitval bij reconciliatie aangezien betalingskenmerken niet meer handmatige hoeven worden overgenomen.
  - minder communicatie na start van automatisch incasso.
  - minder te versturen OLA's met bijbehorende kosten; voor verwerking door de bank, print en portokosten.

© 2011 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.
Gartner is a trademark of Gartner, Inc. or its affiliates.
For internal use of Belastingdienst only.

Risico's en mitigatie



Het eerste risico betreft een overschrijding van de doorlooptijd en budget door hogere impact op systemen dan vooraf ingeschat; het initiatief werd initieel gepercipieerd als een "quick win". Nadere analyse in de context van dit ontwikkelplan wijst op een hogere impact dan waarvan initieel werd uitgegaan.

Het tweede risico heeft ook betrekking op de business case maar dan vanuit de inkomsten zijde. Het zou kunnen zijn dat de extra inkomsten die voortvloeien uit het gebruik van automatische incasso's minder sterk toenemen dan eerst aangenomen; belastingplichtigen die deelnemen aan een betalingsregeling hebben doorgaans weinig bestedingsruimte; bij onvoldoende saldo "helpt" ook een automatisch incasso niet.

Risico drie betreft het afwijzen van het initiatief door weerstand om op dit moment te investeren in dit initiatief, terwijl deze aanpassingen hun waarde verliezen na implementatie van ETM.

6.4.2 Bredere inzet automatisch incasso bij aanslagbelastingen; Bredere inzet automatische incasso bij aangiftebelasting

Omschrijving

Het voor belastingplichtigen mogelijk maken om betalingen te laten uitvoeren aan de hand van een eenmalig of terugkerend automatische incasso. Dit initiatief bestaat uit twee separaat te implementeren deelinitiatieven; automatisch incasso bij aanslag belastingen enerzijds en automatisch incasso bij aangifte belastingen anderzijds

Toepassing

Breed inzetten (alle middelen, alle doelgroepen). Invoer splitsen voor Aanslagbelastingen enerzijds en Aangiftebelastingen anderzijds.

Gerelateerde initiatieven

- Direct implementeren en niet wachten op implementatie ETM. Met aanpassingen in de huidige systemen is dit initiatief nu reeds te implementeren. Aangezien de exacte datum van de ETM implementatie nog niet bekend is kan er nu reeds gestart worden.
- Indien na nadere verkenning mogelijk direct implementeren en niet wachten op SEPA.
- Mandatenbeheer: geen strikte afhankelijkheid maar de initiatieven zijn wel gerelateerd aangezien er een oplossing moet zijn voor de op afgegeven incasso mandaten bij betalingsregelingen.
- Rekeningenbeheer: geen strikte afhankelijkheid maar wel gerelateerd.
- Indien na nadere verkenning mogelijk direct implementeren en niet wachten op initiatief automatisch incasso bij betalingsregeling.

© 2011 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.
Gartner is a trademark of Gartner, Inc. or its affiliates.
For internal use of Belastingdienst only.

Kosten en impact

De kosten hiervoor zullen hoog zijn (hoger dan 5,0 miljoen euro). Dit bestaat uit kosten voor systeemaanpassingen en communicatiekosten om acceptatiegraad te verhogen.

De systeem aanpassingen betreffen zowel de innings- als heffingssystemen en er zijn meerdere systeemopties om dit te implementeren.

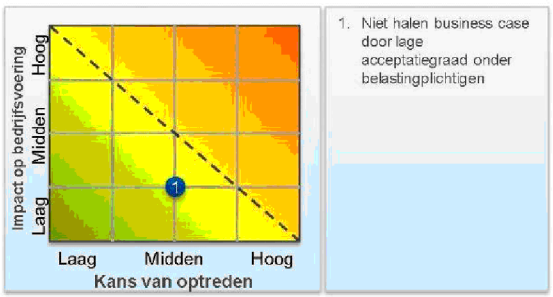
Op proces niveau zal er een aanpassing nodig zijn in de wijze waarop heffing en COA met elkaar communiceren.

Er kan gekozen worden om aanslagbelastingen en aangiftebelastingen separaat te implementeren. Belangrijk is om vooraf marktonderzoek te doen naar acceptatiegraad van de belastingplichtige voor deze vorm van inning. De externe impact heeft met name met de communicatie te maken welke noodzakelijk is voor het verkrijgen van voldoende draagvlak voor dit initiatief.

Baten

- Verhogen compliance door stijging aantal verwachte betalingen.
  - ❑ Verhogen klantgerichtheid door extra keuzemogelijkheid en uitgebreidere dienstverlening.
- Reduceren kosten door besparing op OLA kosten (integraal; zowel papier, porto en bancaire kosten) en minder uitval bij reconciliatie.

Risico's en mitigatie



Het grootste risico voor dit initiatief wordt veroorzaakt door het feit dat het een vrijwillige keuze van de belastingplichtige zal blijven of deze instemt met een automatisch incasso. Voor het behalen van de business case zal de participatiegraad voldoende hoog moeten zijn. Mitigerende maatregel is het voorafgaand aan dit initiatief onderzoeken van de bereidwilligheid onder de belastingplichtigen om te participeren. Daarnaast zal er gedurende en na het proces ook communicatie moeten worden ingeregeld om de acceptatiegraad te verhogen.

6.4.3 Professionaliseren mandatenbeheer

Omschrijving

Het opzetten van één centrale mandatenadministratie binnen de Belastingdienst. Op de markt beschikbare Master Data Management technologie kan mogelijk een rol spelen bij het relatief eenvoudig realiseren van dit initiatief.

Toepassing

Alle mandatenadministraties binnen de Belastingdienst.

© 2011 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.
Gartner is a trademark of Gartner, Inc. or its affiliates.
For internal use of Belastingdienst only.

Gerelateerde initiatieven

- SEPA in verband met de specifieke eisen die SEPA stelt aan mandaten (voor automatisch incasso).
- Rationaliseren rekeningenbeheer, deze initiatieven hebben op technisch vlak een duidelijke overlap.
- De initiatieven “authentiseren bankrekeningnummers” en “gebruik maken van automatisch incasso” worden vereenvoudigd door de implementatie van dit initiatief, maar het is daarbij geen strikte randvoorwaarde.

Kosten en impact

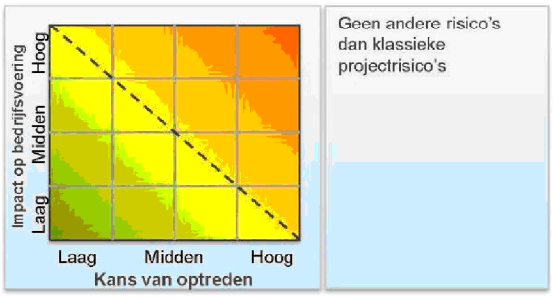
Een initiële inschatting van de kosten is tussen de 2,5 en 5,0 miljoen euro (categorie “midden”). Deze bestaan uit te maken aanpassingen in systemen en procesgang. De doorlooptijd wordt uitgegaan van 1 – 2 jaar (“midden”).

De impact op heeft invloed op de systemen ETM, COA en eventueel de aangifte systemen. Dit is categorie “midden”. De impact op processen en besturing is laag. Belangrijk punt hierbij is wel het vraagstuk rondom data eigenaarschap; onder wiens verantwoordelijkheid valt de data.

Baten

- Reduceren fouten.
- Tevens zorgt dit initiatief voor voordelen richting het initiatief “inzetten automatisch incasso”; door middel van een vereenvoudigde invoer en kosten besparingen daarbij.

Risico’s en mitigatie



6.4.4 Uitfaseren acceptgiro

Omschrijving

Het op den duur volledig afschaffen van het versturen van papieren acceptgiro´s en bijbehorend schriftelijke communicatie. Dit zal worden vervangen door elektronische varianten. Dit initiatief omvat niet het in stand houden van papieren communicatie zonder de toegevoegde acceptgiro aangezien de baten daarvan te beperkt zijn.

Toepassing

Van toepassingen op alle middelen en alle doelgroepen.

Gerelateerde initiatieven

- Is afhankelijk van beschikbaarheid alternatieve betalingsmethoden: automatische incasso en elektronisch factureren en betalen. Zonder die alternatieven is de

© 2011 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.
Gartner is a trademark of Gartner, Inc. or its affiliates.
For internal use of Belastingdienst only.

belastingplichtige aangewezen op credit transfers en contante betalingen waardoor de reconciliatie zal verslechteren.

- Indien na nadere verkenning mogelijk direct implementeren en niet wachten op implementatie ETM. Dit initiatief is niet afhankelijk van functionaliteiten waar enkel ETM in kan voorzien.
- Indien na nadere verkenning mogelijk direct implementeren en niet wachten op SEPA; door SEPA zal de acceptgiro moeten wijzigen, of zelfs verdwijnen. Het tijdig afbouwen van het gebruik hiervan binnen de belastingdienst zal voordelig zijn.

Kosten en impact

De verwachte projectkosten zijn hoog (meer dan 5 miljoen euro). De hoge kosten komen niet zozeer voort uit de benodigde technische aanpassingen - het zijn met name de benodigde communicatiekosten die noodzakelijk zijn om de vertrouwde acceptgiro probleemloos te kunnen uitfaseren. Gedurende de overgangsperiode zullen ook extra kosten gemaakt moeten worden voor het gelijktijdig in stand houden van meerdere inningmethoden. Randvoorwaarde voor dit project is het inrichten van alternatieve betaalmethoden (zie sectie 6.2.1 “Introduceren digitale facturering” en sectie 6.1.6 “Bredere inzet automatisch incasso”)

De doorlooptijd wordt geschat op 1 jaar.

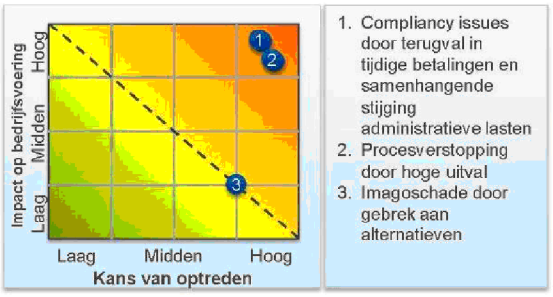
De impact op systemen zal laag zijn doordat de veranderingen zich met name “aan de buitenkant” van de systemen bevinden. Ook de invloed op processen en besturing zal laag zijn. Wel communiceren op dit moment alle heffings- en inningssystemen met OLA’s, waardoor deze processen zullen moeten veranderen. Ook alle communicatieprocessen met belastingplichtigen worden beïnvloed.

De impact richting (met name de) particuliere belastingplichtige is hoog; het signaleringseffect van de acceptgiro is naar verwachting nog steeds erg sterk. Dit zal verder onderzoek moeten worden door middel van een onderzoek rondom betalingspreferenties van belastingplichtigen.

Baten

- Reduceren kosten door:
  - ❑ Op de korte termijn gebruik van goedkoper papier.
  - ❑ Op termijn volledige afschaffing van papieren communicatie.

Risico’s en mitigatie



Dit initiatief kent twee grote en zwaar wegende risico’s waarvoor de juiste mitigerende maatregelen genomen dienen te worden.

© 2011 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.
Gartner is a trademark of Gartner, Inc. or its affiliates.
For internal use of Belastingdienst only.

De verwachting bestaat dat de acceptgiro zo'n sterke signaalfunctie heeft, dat afschaffing hiervan zal leiden tot een daling van (tijdige) betalingen. Dit zou zorgen voor een stijging van administratieve lasten.

Ook kan het zo zijn dat de afschaffing van de acceptgiro leidt tot een ernstige verstoring van het afhandelingsproces; wanneer te veel mensen per credit transfer of cash storing gaan betalen. Om deze twee risico's te voorkomen is het nodig de daadwerkelijke belang van de acceptgiro als signaal in kaart te brengen door een landelijk onderzoek. Ook moeten op het moment van afschaffen de alternatieve betaalmethoden voldoende zijn ingeburgerd.

Het derde risico heeft betrekking op de negatieve publiciteit die kan voortvloeien uit de afschaffing; hoewel het gebruik van de acceptgiro al jaren afneemt blijven er bepaalde groepen in de samenleving (ouderen) die de acceptgiro handmatig invullen en versturen. Er moet onderzocht worden of de alternatieve betaalmethoden voldoende geaccepteerd zullen worden door deze groep, of dat er voor deze groepen een verlengde uitfaseringstermijn moet gelden.

6.5 Plateau 3 – Uitbouwen operational excellence

6.5.1 Rationaliseren rekeningenbeheer

Omschrijving

Het integreren/harmoniseren van de verschillende rekeningenadministraties binnen de Belastingdienst.

Toepassing

Alle rekeningenadministraties binnen de Belastingdienst.

Gerelateerde initiatieven

- SEPA; omdat hierdoor de Nederlandse bankrekeningnummers zullen verdwijnen en worden vervangen door BIC en IBAN codes.
- Professionaliseren mandatenbeheer; dat geldt niet voor het initiatief mandatenbeheer. Echter, de twee initiatieven hebben duidelijke raakvlakken, bijvoorbeeld wat betreft automatische incasso's.
- Het initiatief ondersteunt meerdere andere initiatieven: "Authentiseren bankrekeningnummers", "verbeteren interne en externe uitbetalingsintelligence", "introduceren digitale facturering", "gebruik maken van automatisch incasso" en "uitfaseren acceptgiro". Echter het is hierbij niet strikt randvoorwaardelijk.

Kosten en impact

De kosten worden initieel geschat tussen de 2,5 en 5,0 miljoen euro (midden). Deze bestaan uit te maken aanpassingen in systemen en procesgang en de kosten voor de initiële opschoningsactie. Hierbij is de doorlooptijd 2 jaar.

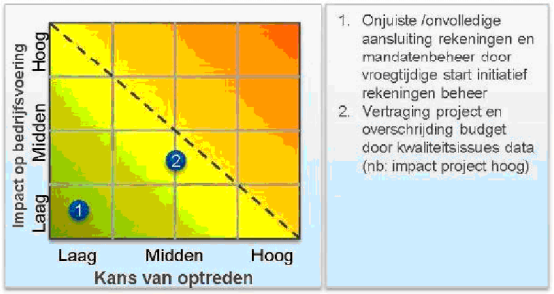
De impact op de systemen is midden en betreft de implementatie van de MDM tool en eventuele aanpassingen in aanpalende systemen. Het rationaliseren rekeningen beheer zal moeten aansluiten op de het initiatief professionalisering mandaten/afspraken beheer, qua architectuur, procesgang en besturing. De impact op processen en besturing is naar verwachting laag.

© 2011 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.
Gartner is a trademark of Gartner, Inc. or its affiliates.
For internal use of Belastingdienst only.

Baten

- Beperkte kostenbesparingen door rationaliseren applicatie landschap.
- Reduceren fouten doordat wijzigingen vanaf belastingplichtigen op een eenduidige manier worden verwerkt voor alle processen/systemen.
- Randvoorwaarde mandaten/afspraken beheer.

Risico's en mitigatie



Het eerste risico betreft een onjuiste of onvolledige aansluiting tussen de initiatieven "rationaliseren rekeningenbeheer" en "professionaliseren mandatenbeheer" aangezien de eerste reeds in gang is gezet (in het kader van het SEPA initiatief). Hiervoor zijn krachtige mitigerende maatregelen mogelijk door in het architectuurontwerp beide gebieden in samenhang af te dekken.

Het tweede risico is veelvoorkomend bij rationaliseringen van databases; kwaliteitsissues van data en benodigde inspanning voor opschonen.

6.5.2 Verbeteren interne en externe uitbetalingsintelligence

Omschrijving

Uitvoeren van (met name fraude gerelateerde) controles voorafgaand aan uitbetalingen.

Hiervoor zijn twee mogelijke "sourcing" opties: een interne oplossing waarbij de Belastingdienst de benodigde processen en applicaties implementeert, en een oplossing waarin controle wordt belegd bij een externe partij.

Toepassing

Inrichten voor alle vormen van uitbetaling (niet beperken tot specifiek fraudegevoelige middelen: ieder middel is mogelijk fraudegevoelig).

Gerelateerde initiatieven

- Anti-fraude box: initiatief dient aan te sluiten bij maatregelen vastgelegd in de anti-fraude box.
- Authentiseren bankrekeningen: geen strikte afhankelijkheid. Initiatief is minder noodzakelijk bij succesvolle implementatie authentiseren bankrekeningen omdat dit al leidt tot een gedeeltelijke vroegtijdige detectie van fraude.
- Verbeteren rekeningenbeheer: geen strikte afhankelijkheid.

Kosten en impact

De kosten voor dit initiatief worden initieel geschat op hoger dan 5 miljoen euro (categorie: "hoog"). De doorlooptijd is naar verwachting 1 – 2 jaar.

© 2011 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.
Gartner is a trademark of Gartner, Inc. or its affiliates.
For internal use of Belastingdienst only.

De impact op bestaande systemen is laag; in het geval van een interne oplossing zullen er met name systemen gerealiseerd moeten worden *naast* de bestaande systemen, de externe oplossing heeft een nog beperktere impact op de huidige systemen.

De impact op processen en besturing is laag; er zal een oplossing moeten worden gevonden voor de verwachte uitval van uitbetalingen.

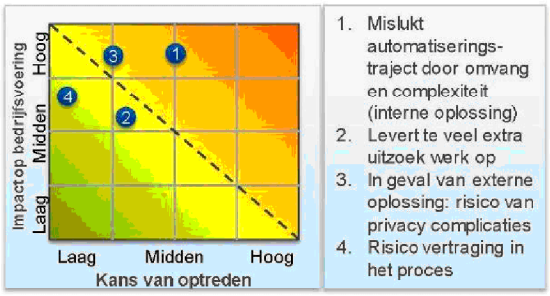
Identiek aan het initiatief "Authentiseren bankrekeningen" betreft de externe impact de uitval en hierdoor mogelijk ontstane vertraging in betalingen.

Baten

De verwachte baten zijn hoog door voordelen op elk van de drie batengebieden:

- Verhogen compliance
  - ❑ Vergroten pakkans fraude door actieve opsporing van mogelijke fraude gevallen
- Kosten reductie door kleiner aantal TOR-posten
- Fouten reductie

Risico's en mitigatie



Figuur 6 Risico's initiatief 2

De risico's voor dit initiatief worden laag tot midden ingeschat, maar hebben wel een midden tot hoge impact.

Het eerste risico; een mislukt automatiseringstraject door omvang en complexiteit bij de interne oplossing. Dit risico kan enkel worden gemitigeerd door een duidelijke sourcingsbeslissing en gedegen projectplanning en -management.

Risico twee betreft het extra uitzoek werk dat voortkomt uit verdacht bevonden uitbetalingen.

Risico drie betreft de risico's van het op grote schaal delen van betalingsinformatie; dit kan leiden tot problemen op het gebied van de privacy van de belastingplichtigen.

Risico vier is dat er een mogelijke vertraging in het proces optreedt.

6.5.3 Gebruik maken van rekening courant model

Omschrijving

In plaats van betalingen toe te wijzen aan één specifieke factuur zullen deze worden toegewezen aan een (natuurlijk) persoon. Een nadere verkenning is noodzakelijk om te bepalen hoe betalingen aan vorderingen worden gekoppeld. Een mogelijkheid is om binnenkomende betalingen automatisch te koppelen aan de oudst openstaande vorderingen.

© 2011 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.
Gartner is a trademark of Gartner, Inc. or its affiliates.
For internal use of Belastingdienst only.

Toepassing

Voor alle particulieren en ondernemers.

Gerelateerde initiatieven

Niet van toepassing

Kosten en impact

De verwachte kosten voor dit initiatief zijn hoog (meer dan 5,0 miljoen euro).

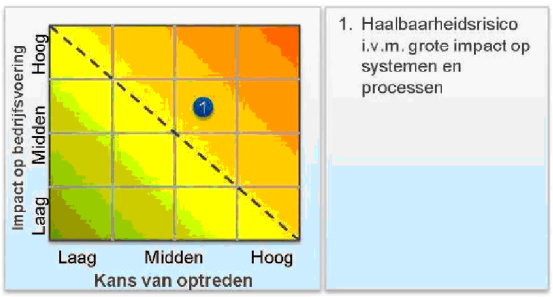
Het initiatief zal een hoge impact hebben op alle grote systemen binnen de belastingdienst; zowel heffings- als inningssystemen. Ook zullen veel processen opnieuw moeten worden ingeregeld, ook hier is de impact hoog.

Voor dit initiatief is ruime mate van externe communicatie noodzakelijk.

Baten

- Verhogen compliance
  - ❑ Vergroten klantgerichtheid doordat belastingplichtigen makkelijker een volledig overzicht van hun nog te betalen vordering kunnen inzien
- Reduceren fouten
- Reduceren kosten door vereenvoudigde processen

Risico's en mitigatie

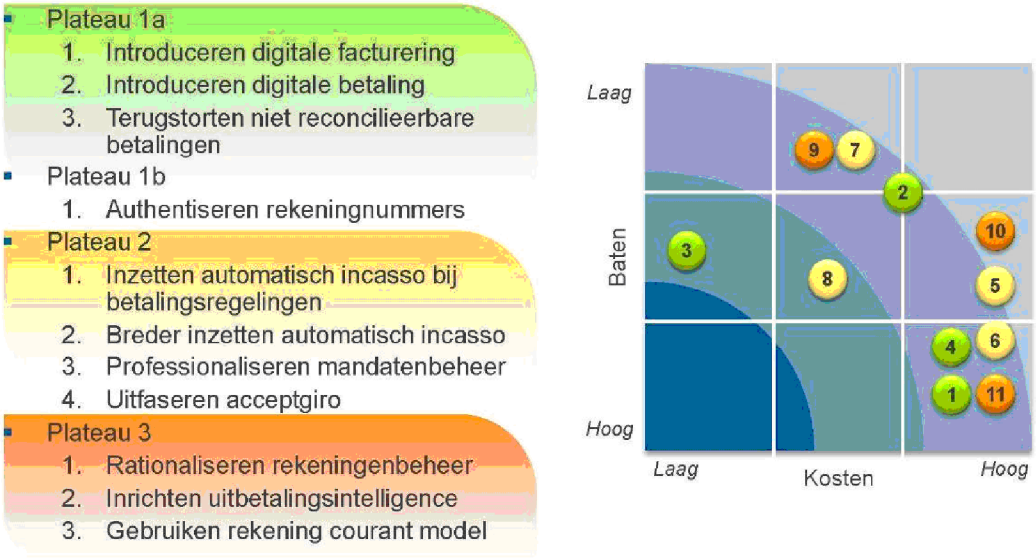


Het voornaamste risico voor dit project komt voort uit de grote impact die het zal hebben op bestaande systemen en processen; het zal invloed hebben op vrijwel alle onderdelen van de Belastingdienst.

6.6 Prioritering initiatieven

Als eerste stap in prioriteitstelling zijn de initiatieven gecategoriseerd door deze in termen van kosten en baten te positioneren in een matrix. Initiatieven met hoge kosten en lage baten krijgen initieel een lage prioriteit, initiatieven met lage kosten en hoge baten een hoge prioriteit, etc. Deze exercitie is, samen met een risicoafweging en afhankelijkheidsanalyse input voor de plateauplanning.

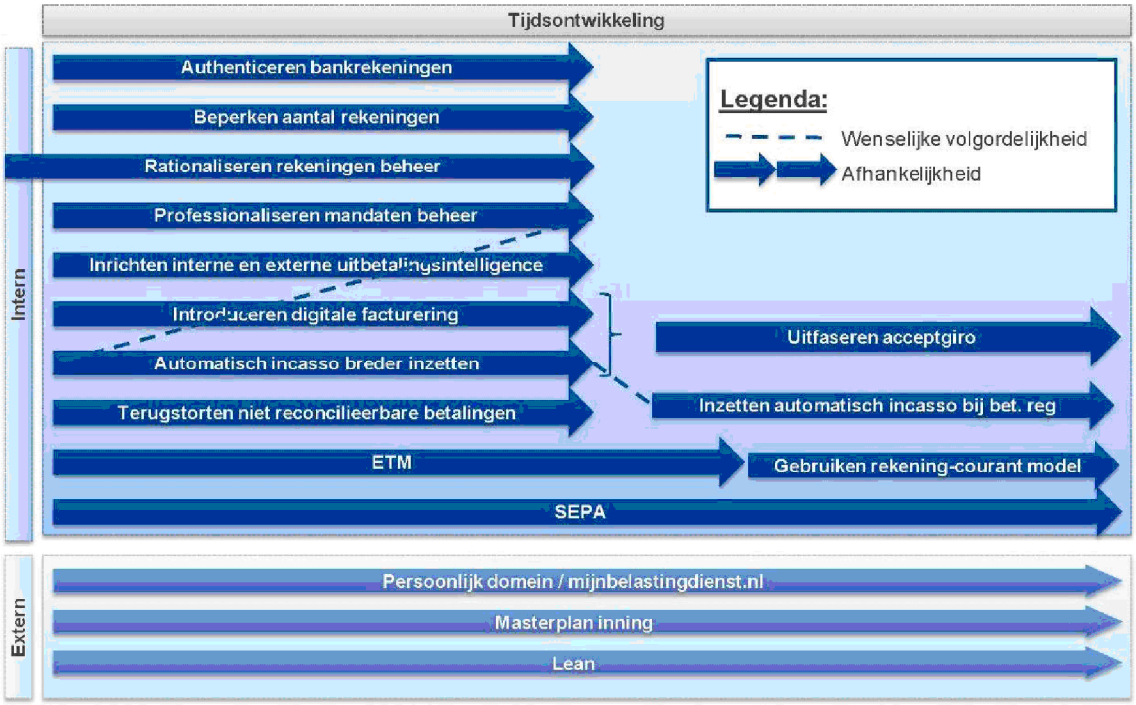
© 2011 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.
Gartner is a trademark of Gartner, Inc. or its affiliates.
For internal use of Belastingdienst only.



Figuur 7 Prioritering van de initiatieven

6.7 Afhankelijkheden tussen initiatieven

Identificatie van afhankelijkheden (zoals in dit hoofdstuk per initiatief beschreven) geeft aan dat de initiatieven grotendeels onafhankelijk van elkaar geïmplementeerd kunnen worden. Een duidelijke afhankelijkheid bestaat tussen uitfaseren acceptgiro en beschikbaarheid van alternatieven. Daarnaast is er een wenselijke volgordelijkheid tussen Professionaliseren mandatenbeheer en initiatieven op gebied van automatische incasso. In het opstellen van de plateauplanning is rekening gehouden met deze afhankelijkheden.



Figuur 8 Afhankelijkheden tussen de initiatieven

© 2011 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.
Gartner is a trademark of Gartner, Inc. or its affiliates.
For internal use of Belastingdienst only.

7.0 Conclusies en aanbevelingen

Dit hoofdstuk bevat de belangrijkste conclusies en aanbevelingen van dit rapport.

7.1 Conclusies

De acht procesverbeteringen zoals geformuleerd door de Belastingdienst naar aanleiding van de miniconferentie “Betalingsverkeer” zijn op hoofdlijnen volledig en sluiten aan bij de trends die Gartner in de markt signaleert.

Omdat de voorgestelde verbeteringen echter deels onderling afhankelijk zijn en in voorkomende gevallen precisiering, herformulering of opsplitsing behoeven is uiteindelijk een lijst van 11 initiatieven opgesteld:

1. Introduceren digitale facturering
2. Introduceren digitale betaling
3. Vervroegen afweging reconcilieerbaarheid betalingen
4. Authentiseren rekeningnummers
5. Uitsluitend gebruik maken van automatische incasso’s bij betalingsregelingen
6. Bredere inzet automatisch incasso bij aangifte- en aanslagbelastingen
7. Professionaliseren mandatenbeheer
8. Uitfaseren acceptgiro
9. Rationaliseren rekeningenbeheer
10. Inrichten interne en externe uitbetalingsintelligence
11. Gebruik maken van rekening courant model

Op basis van onderlinge samenhang, initiële duiding van kosten, baten en risico’s, is een plateauplanning opgesteld. In deze plateauplanning zijn initiatieven in hun samenhang en volgordelijkheid weergegeven.

Er zijn drie plateaus onderscheiden:

- Plateau 1 (2013)
  - Plateau 1a – “Betalen in het digitale tijdperk”
  - Plateau 1b – “Fraude bestrijding”
- Plateau 2 – “Maximale digitale klantcommunicatie” (2014)
- Plateau 3 – “Uitbouwen operational excellence” (2016)

Plateau 1 bestaat uit twee onderdelen: “Betalen in het digitale tijdperk” en tegelijkertijd het professionaliseren van fraudebestrijding – dit laatste wordt als basisvoorwaarde gezien en is daarom in het eerste plateau afgedekt. Er zijn geen fundamentele randvoorwaarden die moeten worden ingevuld voor gestart wordt met digitale facturering, waardoor er ook geen belemmeringen zijn dit als eerste plateau op te nemen.

In Plateau 2 is volledig digitale klantcommunicatie bereikt, waarvoor de acceptgiro wordt uitgefaseerd. Randvoorwaardelijk voor uitfasering is de beschikbaarheid van alternatieven: digitale facturering en -betaling en brede uitrol automatische incasso. Deze zijn dan ook in voorgaande plateaus afgedekt. Hoewel uitfasering van de acceptgiro technisch gezien een lage impact heeft, geeft initiële analyse aan dat er geen business case is voor uitfasering zonder de genoemde alternatieven: de kosten zullen niet substantieel dalen als een fysieke

© 2011 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.
Gartner is a trademark of Gartner, Inc. or its affiliates.
For internal use of Belastingdienst only.

brief verstuurd blijft worden, tegelijker tijd zal uitval in het reconciliatieproces toenemen zonder beschikbaarheid van alternatieven.

In het laatste plateau "Uitbouwen operational excellence" zijn de overige initiatieven, die bijdragen tot een meer efficiënte en effectieve procesgang opgenomen.

De kosten en baten zoals geïdentificeerd in dit rapport zijn indicatief en slechts bedoeld om de initiatieven onderling te kunnen vergelijken. De tijdlijn is gebaseerd op de nu beschikbare kennis. Elk van de plateaus moet worden uitgewerkt tot een project volgens het daarvoor geldende proces binnen de Belastingdienst "van impuls tot project". Hierbij zullen kosten, baten en tijdlijnen nader worden gepreciseerd.

Daarnaast is het voor enkele kerninitiatieven noodzakelijk een klantonderzoek te doen om de haalbaarheid en acceptatiegraad te beoordelen. Concreet gaat het hierbij om:

- Invoer automatische incasso;
- De keuze tussen alternatieven in digitale facturering.

Voor elk van de initiatieven zijn de belangrijkste risico's geïdentificeerd. De volgende risico's hebben potentieel de grootste impact op de bedrijfsvoering:

- Veiligheid (risico van "hacken"); Betrouwbaarheid (Risico van niet kunnen betalen bij verstoringen) bij het initiatief "Introduceren digitale facturering";
- Compliance issues door terugval in tijdige betalingen en samenhangende stijging administratieve lasten bij het initiatief "Uitfaseren acceptgiro".

7.2 Aanbevelingen

Voor de uitvoering van het ontwikkelplan gelden de volgende aanbevelingen:

- Werk elk van de drie plateaus in dit onderzoek uit in termen van kosten, baten en risico's conform de processen die hiervoor binnen de Belastingdienst gelden (formuleren "impulsen").

  1) "Betalen in het digitale tijdperk";

  2) "Maximaliseren digitale klantcommunicatie";

  3) "Uitbouwen Operational Excellence".

- Start op korte termijn met het mogelijk maken van digitale betalingen. Werk hiervoor het eerste plateau uit: er zijn geen fundamentele randvoorwaarden die moeten worden ingevuld om dit eerste plateau ("Betalen in het digitale tijdperk") te effectueren.
- Faseer de acceptgiro in principe niet uit voordat er alternatieve facturerings- en betaalmethoden beschikbaar zijn. Er lijkt hiervoor geen positieve business case te zijn. Detailleer echter eerst de kosten, baten en risico's om te onderzoeken of dit statement valide is.
- Formuleer ambities m.b.t. de tijdslijnen die gelden voor de voorgestelde plateaus, neem hierbij de tijdslijnen zoals geformuleerd in dit rapport als uitgangspunt.
- Voer voor de volgende kerninitiatieven een klantonderzoek uit om de haalbaarheid en acceptatiegraad te beoordelen:
  - ❑ Invoer automatische incasso;
  - ❑ De keuze tussen alternatieven in digitale facturering.

© 2011 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.
Gartner is a trademark of Gartner, Inc. or its affiliates.
For internal use of Belastingdienst only.

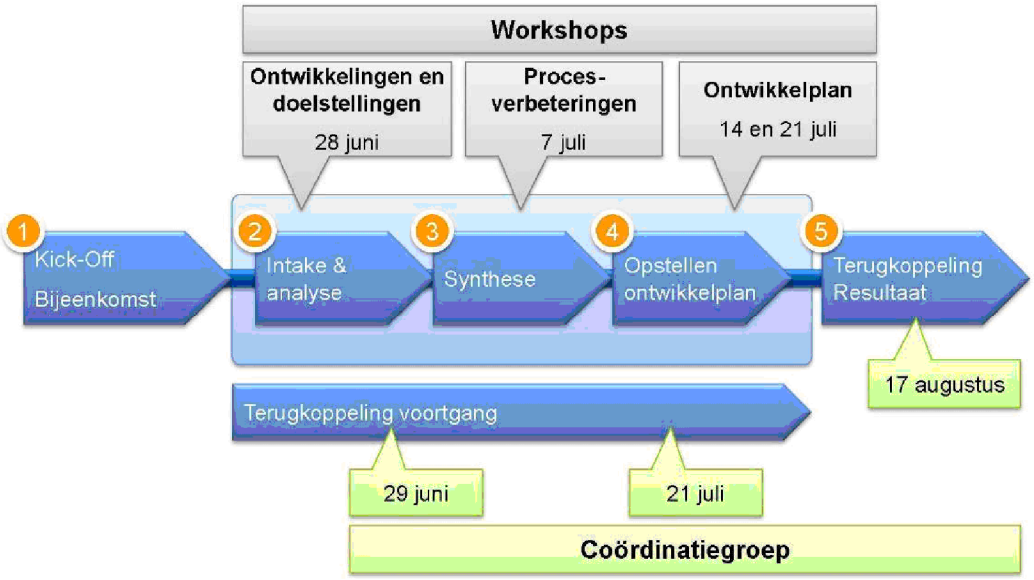
Bijlagen

© 2011 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.
Gartner is a trademark of Gartner, Inc. or its affiliates.
For internal use of Belastingdienst only.

A.0 Verantwoording

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen heeft Gartner de volgende stappen uitgevoerd:

1. Kick-off bijeenkomst
2. Intake & analyse
3. Synthese
4. Opstellen ontwikkelplan
5. Terugkoppeling resultaat
6. Terugkoppeling voortgang



Figuur 9 Aanpak en planning

Gartner heeft voor de uitvoering een combinatie van interviews en workshops gehanteerd. In dit proces hebben alle stakeholders de gelegenheid gekregen om hun inbreng te leveren. De interviews vonden grotendeels plaats voor de workshops (tijdens de “intake & analyse”-stap) zodat de workshops (de “synthese”-stap) goed inhoudelijk konden worden voorbereid. Tijdens de interviews fase zijn er in totaal 21 medewerkers gesproken; deze zijn werkzaam bij de Belastingdienst zowel binnen B/CA als inning en bij het Ministerie van Financiën binnen het DG Belastingdienst en het Agentschap.

Naast de interviews hebben er vier workshops plaatsgevonden

- Ontwikkelingen en doelstellingen: hierin hebben wij de bevindingen van de interviews geverifieerd. Daarnaast heeft Gartner in deze workshop ontwikkelingen in de markt geschetst. Gezamenlijk is bepaald welke externe ontwikkelingen relevant zijn voor de Belastingdienst
- Procesverbeteringen: tijdens deze workshop zijn de keuzemogelijkheden en samenhang van de verschillende initiatieven besproken
- Ontwikkelplan deel 1 en deel 2: gedurende de laatste twee workshops zijn per initiatief de kosten, baten en risico’s van de verschillende initiatieven besproken om op die manier tot een gedegen ontwikkelplan te komen.

© 2011 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.
Gartner is a trademark of Gartner, Inc. or its affiliates.
For internal use of Belastingdienst only.

B.0 Referenties

B.1 Interviews

06 juni 2011
06 juni 2011
22 juni 2011
22 juni 2011
22 juni 2011
22 juni 2011
22 juni 2011
22 juni 2011
22 juni 2011
23 juni 2011
23 juni 2011
23 juni 2011
27 juni 2011
29 juni 2011
29 juni 2011
29 juni 2011
07 juli 2011
08 juli 2011
08 juli 2011
18 juli 2011
18 juli 2011

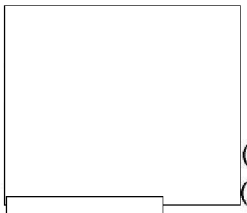
B.2 Workshops

Workshop 1: Ontwikkelingen en Doelstellingen - 28 juni 2011

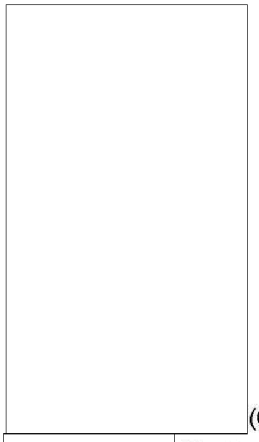
(Gartner)
(Gartner)

Workshop 2: Ontwikkelingen en Doelstellingen – 07 juli 2011

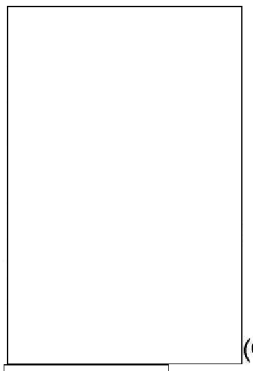
© 2011 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.
Gartner is a trademark of Gartner, Inc. or its affiliates.
For internal use of Belastingdienst only.


(Gartner)
(Gartner)
(Gartner)

Workshop 3: Ontwikkelplan deel 1 – 14 juli 2011


(Gartner)
(Gartner)

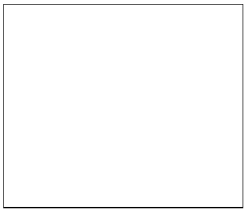
Workshop 4: Ontwikkelplan deel 2 – 21 juli 2011


(Gartner)
(Gartner)

© 2011 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.
Gartner is a trademark of Gartner, Inc. or its affiliates.
For internal use of Belastingdienst only.

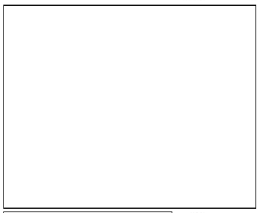
B.3 Coördinatiegroep overleg

Coordinatiegroep overleg 1: 29 juni 2011



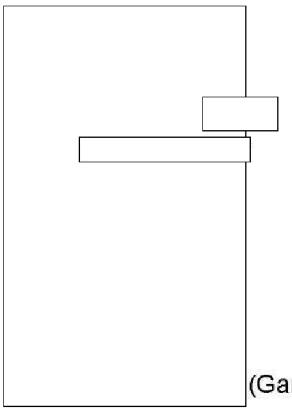
(Gartner)

Coordinatiegroep overleg 2: 21 juli 2011



(Gartner)

Coordinatiegroep overleg 3: 17 augustus 2011



(Gartner)

© 2011 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.
Gartner is a trademark of Gartner, Inc. or its affiliates.
For internal use of Belastingdienst only.

Alle vragen met betrekking tot dit rapport kunnen gesteld worden aan:

Gartner Nederland BV
De Entree 256
1101EE Amsterdam
The Netherlands
Telephone: +31
Facsimile: +31
E-mail: @gartner.com

Dit rapport is samengesteld voor Belastingdienst:

B/CA
Belastingdienst
Postbus 9050
7300GM Apeldoorn

© 2011 Gartner, Inc. and/or its affiliates. All rights reserved.
Gartner is a trademark of Gartner, Inc. or its affiliates.
For internal use of Belastingdienst only.

Ministerie van Financiën

Aan
MT

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Inlichtingen

T 070
@minfin.nl

Datum
5 september 2011

Auteur

Van

memo

Bedrijfsvoeringmededeling per bedrijfsonderdeel

Samenvatting

In het CFO overleg is ter besluitvorming voorgelegd om iedere eindverantwoordelijke leidinggevende van een dienstonderdeel (bijvoorbeeld voor de Douane, voor Beltel etc.) een bedrijfsvoeringmededeling af te laten geven. Het CFO overleg vond dat een brug te ver. Vragen als: welk probleem wordt er mee opgelost?, bureaucratie?, wantrouwen?.
Besloten is om bij een aantal dienstonderdelen die wel graag deze weg willen bewandelen te piloten en dan vervolgens begin 2013 te evalueren.
Onderstaande toelichting is de weergave van de besluitvorming zoals die voor lag in het CFO- overleg.

Bespreekpunt voor MT

Na dit CFO besluit blijft nog één beslispunt staan. Dit betreft de af te geven verklaringen door CFO,CIO, etc. voor aspectgebieden.
Voorstel is om ook hiermee in 2012 te oefenen en begin 2013 te evalueren. De vier leden van M0 (los van) zouden dan elk een "in control statement" moeten kunnen afgeven voor hun aspect gebied.

Toelichting

Aanleiding

In de afgelopen jaren zijn er veranderingen doorgevoerd in de besturing en inrichting van de Belastingdienst waardoor duidelijker is geworden wie waarvoor verantwoordelijk is. Zo hebben we inmiddels 10 dienstonderdelen (BelTel, CA, CAO, CIE, CFD, CKC, Douane, FIOD, Belastingregio's (LKB), Toeslagen), elk geleid door een (algemeen) directeur, die op hun terreinen verantwoordelijk zijn voor het behalen van de afgesproken doelen en resultaten. De directeuren leggen verantwoording af aan de over het door hen gevoerde beleid en de bereikte resultaten. legt op zijn beurt verantwoording af aan de staatssecretaris en baseert zich daarbij uiteraard mede op de verantwoordingen van de directeuren.

Binnen het ministerie van Financiën wordt als sluitstuk van die verantwoording een bedrijfsvoeringmededeling (te vergelijken met een "In control statement") gevraagd van de betreffende verklaart hierin dat de organisatie waarvoor hij verantwoordelijk is over het geheel gezien in

voldoende mate "in control[1]" is en geeft de belangrijkste verbeterpunten weer. De bedrijfsvoeringmededeling is een uitzonderingsrapportage. Dit wil zeggen dat slechts gerapporteerd wordt op die deelprocessen die niet voldoende "in control" zijn. [redacted] geeft ook aan welke mitigerende maatregelen getroffen zijn en/of welke verbeteracties in gang zijn gezet om de risico's terug te brengen tot een aanvaardbaar niveau. Deze bedrijfsvoeringmededeling is daarmee elk jaar het formele sluitstuk van de sturing en beheersing van de bedrijfsprocessen binnen zijn verantwoordingsgebied.

Op dit moment baseert [redacted] Belastingdienst zijn bedrijfsvoeringmededeling op een veelheid aan rapportages. Denk daarbij aan maandrapportages, risicorapportages, projectrapportages, enzovoorts. De wens ligt voor om de bedrijfsvoeringsmededeling van [redacted] een steviger fundament te geven door de dienstonderdelen zich zelf uit te laten spreken over het "in control" zijn.
Dit sluit aan bij de algemene ontwikkeling die de maatschappij doormaakt op het terrein van de Corporate Governance. Een van de elementen daarin is het *zichtbaar* afleggen van verantwoording door het management.

Per dienstonderdeel wordt er jaarlijks een stuurcontract afgesloten waarin de belangrijkste doelstellingen en te behalen resultaten worden opgenomen. Om te benadrukken dat de dienstonderdelen zelf verantwoordelijk zijn voor de sturing en beheersing van hun processen wordt voorgesteld dan elk dienstonderdeel een bedrijfsvoeringmededeling opstelt, te beginnen met een mededeling over 2012.

Inhoud
Bedrijfsvoering[1] is de sturing van bedrijfsprocessen binnen een ministerie (i.c. Belastingdienst) om de gestelde beleidsdoelstellingen te kunnen realiseren. Het betreft sturing en beheersing van zowel de primaire processen als van de processen die hiervoor faciliterend zijn (de zgn. ondersteunende processen.
De bedrijfsvoeringmededeling gaat over het systeem en richt zich niet in het bijzonder op een specifiek onderwerp.

In de Corporate Governance code wordt de bedrijfsvoeringmededeling beperkt tot de beheersing van de (financiële) risico's. Hierbij verklaart de bestuurder dat de interne risicobeheersings- en controlesystemen hem een redelijke mate van zekerheid geven dat de (financiële) verslaggeving geen onjuistheden van materieel belang bevat, en dat de risicobeheersing- en controlesystemen in het verslagjaar (periode) naar behoren hebben gewerkt. De bestuurder geeft hiervan een duidelijke onderbouwing.

De Belastingdienst kiest niet voor een bedrijfsvoeringmededeling die alleen gericht is op de financiële risico's. Daarmee zouden de primaire processen onvoldoende aandacht krijgen, terwijl daar de belangrijkste resultaten (toezicht en dienstverlening) van de Belastingdienst moeten worden behaald.

Om een bedrijfsvoeringmededeling te kunnen afgeven moet het management zicht hebben op de werking van de bedrijfsvoering. Dit zal zichtbaar gestaafd moeten worden door de beheersingsmaatregelen in de processen en de rapportages daarover.

Scope
We kiezen voor een bedrijfsvoeringmededeling die alle -primaire en ondersteunende- processen afdekt. De bestuurders van de dienstonderdelen doen daarover in hun bedrijfsvoeringmededeling dus een uitspraak. Als we op concernniveau tot een consolidatie willen kunnen komen, is het nodig om generieke aspecten in de processen te benoemen. De volgende aspectgebieden dekken het totaal aan processen af:

---

[1] In control: "het in de greep hebben van" of te wel "een intern sturings- en beheersingssysteem hebben dat in opzet en werking zodanig voldoet dat het een adequate borging biedt van de kwaliteit van de bedrijfsvoering".
[1] Is een definitie van bedrijfsvoering die door de Tweede Kamer is goedgekeurd

- beveiliging;
- financiën;
- fiscaliteit;
- informatievoorziening;
- organisatie- en procesinrichting;
- personeel.

Idealiter moet de bedrijfsvoeringmededeling deze aspectgebieden afdekken en dat moet daarin tot uitdrukking komen. Het kan evenwel een keuze zijn om niet direct alle aspectgebieden af te dekken en via een groeitraject steeds meer aspectgebieden mee te nemen. Om focus aan te brengen zal er in eerste instantie er voor gekozen worden om de scope van de bedrijfsvoeringmededeling te beperken tot de in het stuurcontract afgesproken onderwerpen. Uiteraard dienen ook niet in de stuurcontracten benoemde onderwerpen die onverwachts een groot risico voor het dienstonderdeel of de Belastingdienst vormen, altijd te worden gemeld.

Concernaspecten

Binnen de Belastingdienst hebben we op concernniveau het zgn. CEO-model, hetgeen betekent dat de [redacted] eindverantwoordelijk is en dat de overige leden van het MT van DGBEL elk (mede)verantwoordelijk zijn voor een gedeelte van het totale beleidsterrein. Zo kennen we de functies van CFO/CSO, CIO, CPO en CO fiscaliteit. De hiervoor genoemde onderverdeling naar aspectgebieden maakt het voor de CO's mogelijk om op hun specifieke verantwoordelijkheidsterreinen bestuurlijk te acteren (bijv. door aan te sturen op het treffen van beheersmaatregelen bij bepaalde dienstonderdelen).
Denkbaar is dat de CO's voor hun verantwoordelijkheidsterrein een (Belastingdienstbrede) bedrijfsvoeringmededeling afgeven, dit naast en in aansluiting op de bedrijfsvoeringmededelingen van de bestuurders van de bedrijfsonderdelen.
Het aspectgebied procesinrichting heeft daarbij overigens geen duidelijke eigenaar op concernniveau.

Bespreekpunten CFO's

De volgende drie vragen zijn in het CFO overleg van 29 augustus aan bod gekomen.

1. Zijn bij de Bedrijfsonderdelen de randvoorwaarden ingevuld om tot invoering van een bedrijfsvoeringmededeling over te kunnen gaan?
2. Welke scope moet de bedrijfsvoeringmededeling hebben: is het voorstel om het te beperken tot de verantwoording over stuurcontract goed geformuleerd (voorbeeld zie bijlage 1)?
3. Is invoering per 2012 akkoord, waarbij de bedrijfsvoeringmededeling over de eerste twee viermaandsrapportage over 2012 worden gezien als pilot en die over de derde (het jaarverslag) als de eerste formele?

Afspraken in het CFO overleg

In het CFO overleg is afgesproken dat de bedrijfsvoeringmededeling als een pilot zal worden ingevoerd voor in ieder geval de dienstonderdelen CKC en LKB 2012. De overige dienstonderdelen mogen aansluiten bij deze pilot. De ervaringen uit de pilot zullen in de eerste helft van 2013 worden geëvalueerd.
De Bedrijfsonderdelen CAO en CIE hebben al vanaf 2011 een In control statement (lees bedrijfsvoeringmededeling). De ervaringen uit dit traject zullen worden meegenomen in de evaluatie.

Na de evaluatie zal besloten worden of de bedrijfsvoeringmededeling over 2013 over alle bedrijfsonderdelen gaat gelden.

Bespreekpunt voor MT

1. Is het mogelijk en wenselijk dat de CO's een mededeling afgeven over hun aspectgebieden?

Bijlage 1

Bedrijfsvoeringsmededeling van [dienstonderdeel]

Wij verklaren hierbij dat de informatie opgenomen in de [1e/2e/3e viermaandrapportage] [jaar] betrouwbaar, volledig en accuraat is.

Wij verklaren eveneens dat:

- de middelen die zijn toegewezen aan het bedrijfsonderdeel voor het uitvoeren van haar taak zijn gebruikt in overeenstemming met de omschreven doeleinden, zoals verwoord in de rapportage,
- de middelen zijn besteed in overeenstemming met principes van goed financieel en materieel beheer en overige van toepassing zijnde wetgeving en richtlijnen zoals bijvoorbeeld Hafir, Begrotingsvoorschriften, de Kadernota, het RPVB, het handboek Beveiliging Belastingdienst 2011;
- de mensen zijn ingezet in overeenstemming met de omschreven doeleinden, zoals verwoord in de rapportage;
- de bedrijfsprocessen (primair en ondersteunend) adequaat hebben gefunctioneerd;
- de interne controle zodanig heeft gefunctioneerd dat er voldoende zekerheid is verkregen van de transacties in termen van de wetmatigheid en rechtmatigheid en dat waar nodig aanvullende maatregelen zijn getroffen.

Op dit moment zijn de volgende belangrijkste verbeteringen in gang gezet:
1.

Deze verklaring van zekerheid is gebaseerd op mijn gegevens en (interne) evaluaties/controles.

Wij verklaren dat er geen informatie ontbreekt over een onderwerp dat hier van belang is.

[plaats], [datum]

[handtekening]	[handtekening]
[naam] [achternaam]	[naam] [achternaam]

Ministerie van Financiën

Aan
MT Belastingdienst

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Inlichtingen

T 070-
F 070-
@minfin.nl

Datum
6 oktober 2011

Auteur

memo

oplegmemo concernrapportage augustus

Hierbij zend ik u de concernrapportage t/m augustus 2011.

Met betrekking tot de rapportage breng ik de volgende hoofdpunten onder uw aandacht:

1. Resultaten doelstellingen

M.b.t. de *begrotings*doelstellingen blijken uit de rapportage geen nieuwe zorgpunten ten opzichte van de voorgaande rapportages.

2. Budgettaire kaders

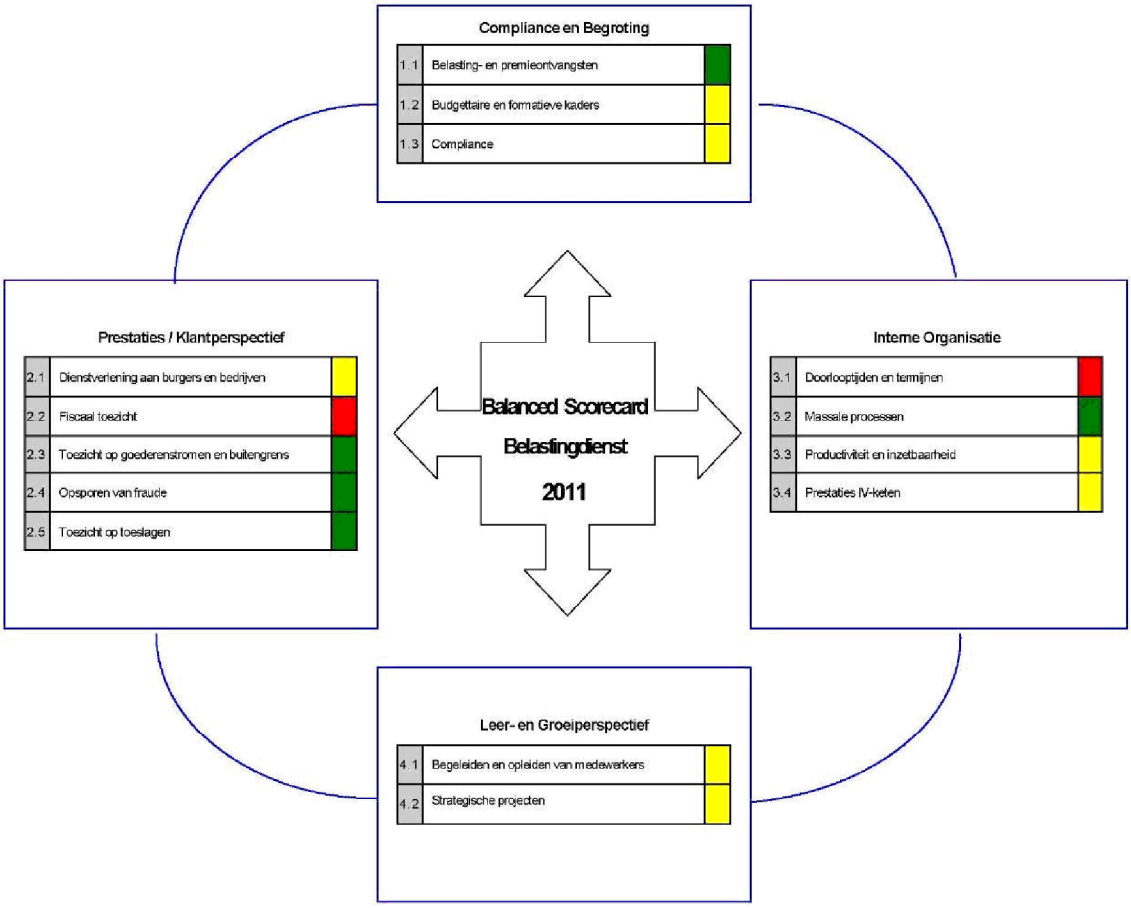
verwacht dat het concern in 2011 binnen het kader zal uitkomen.

3. Ontwikkeling bezetting

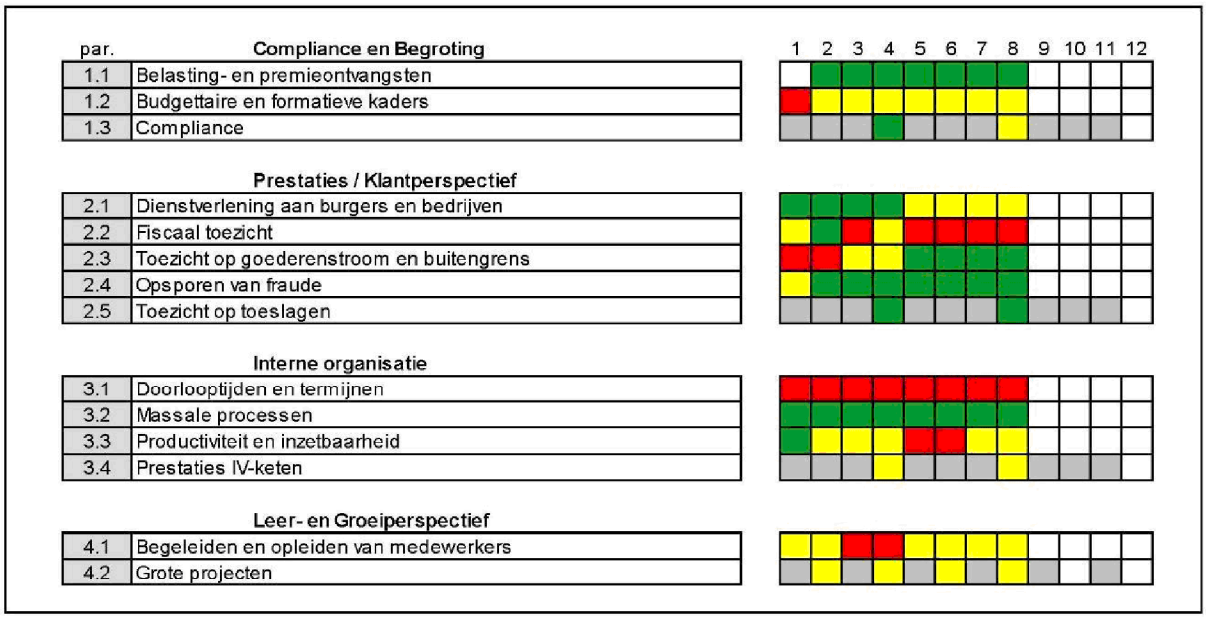
De onderbezetting in augustus (werkelijke bezetting versus startformatie 2011) bedraagt 50 fte. Ten opzichte van begin 2011 is de bezetting met 650 fte gedaald. Op Belastingdienstniveau ontwikkelt de afbouw van de overbezetting zich goed. Het grootste knelpunt blijft de overbezetting bij de Belastingregio's.

Concernrapportage Belastingdienst

augustus 2011

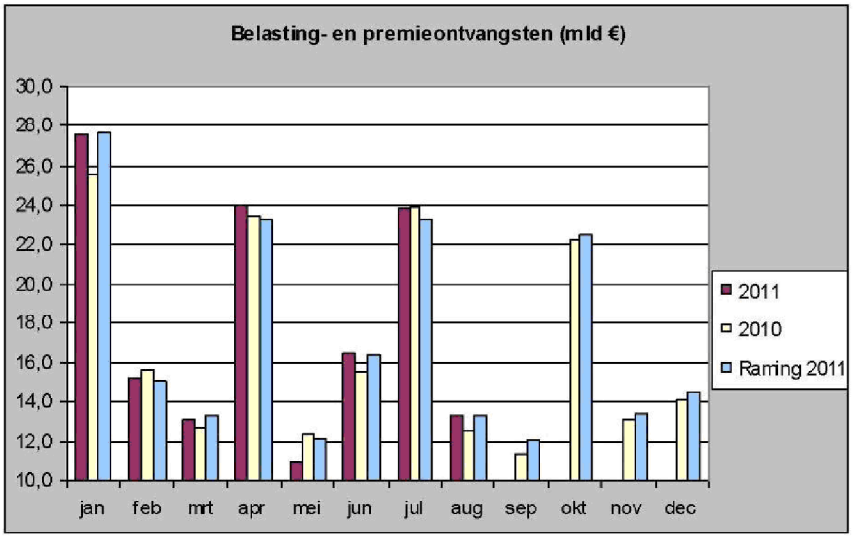


Overzicht BSC-ontwikkeling



1. Compliance en Begroting

1.1. Belasting- en premieontvangsten



De realisatie is afgezet tegen de raming op basis van de cMEV 2012 (concept Macro Economische Verkenning 2012).

Tabel 1 Afwijkingen ten opzichte van de raming

Belasting- en premieontvangsten Belastingdienst	Afwijking in € mld
Inkomstenbelasting	0,4
Loonbelasting	-0,1
Omzetbelasting	-0,2
Premies volksverzekeringen, premies werknemersverzekeringen en zorgverzekeringswet	-0,4
Overige belastingmiddelen	0,3
Saldo	-0,1

De verschillen worden niet veroorzaakt door incidenten en/of verstoringen in de belastingdienstprocessen.

1.2. Budgettaire en formatieve kaders

Tabel 2

Verwachte jaarrealisatie ten opzichte van intern budget (Kadernota 2011)	Verwachte jaarrealisatie (kas)
Budgetrealisatie (99 – 100%)	100%

1.2.1. Algemeen: dimensie personeel/materieel

Tabel 3

Kasrealisatie versus intern budget (Kadernota 2011 / stand tot en met augustus)	Kasrealisatie 2011 versus budget 2011	Planning op basis van meerjarig gemiddelde	Kasrealisatie 2010 versus budget 2010	Referentie 2011
Personeel	66,51%	66,25%	64,84%	64,29%
Materieel	55,00%	62,68%	61,54%	66,67%
Totaal uitgaven	62,91%	64,96%	63,75%	65,07%
Totaal ontvangsten	66,12%	70,25%	63,68%	66,67%
Saldo	62,88%	64,90%	63,75%	65,07%

Toelichting kolommen tabel 3: zie bijlage 3 van deze rapportage.

Toelichting op realisatiecijfers

De realisatie blijft achter bij de referentiewaarde. Dit is eenzelfde beeld als in 2010. De Belastingdienst verwacht uit te komen op een realisatie van 100%, omdat in de resternde maanden nog een aantal grote uitgaven gepland zijn, bijvoorbeeld op het gebied van de huisvestingsnota (RGD) en IV-contracten.

1.2.2. Samenvatting financieel beeld op basis van bouwstenen

Tabel 4

Totaal jaarbeeld bouwstenen (x € 1.000)	Budget	Beeld jaar-prognose augustus 2011	Verschil budget / prognose %
Personeel	1.582.208	1.624.288	-2,7%
Materieel	207.708	208.285	-0,3%
Ontwerp en ICT	391.339	389.035	0,6%
Huisvesting en facilitair	398.022	384.151	3,5%
Kennis en communicatie	58.281	56.598	2,9%
Overig	81.749	73.126	10,5%
Subtotaal bouwstenen	**2.719.307**	**2.735.483**	**-0,6%**
Reservering	30.766	30.766	0,0%
Totaal bouwstenen	**2.750.073**	**2.766.249**	**-0,6%**
Totaal intern ontvangsten taakstelling	**24.235**	**25.448**	**5,0%**
Saldo intern kader	**2.725.838**	**2.740.801**	**-0,5%**
Risico's en tegenvallers bij prognoses	0	0	0,0%
Totaalbeeld intern kader	**2.725.838**	**2.740.801**	**-0,5%**

Toelichting totaal jaarbeeld

In tabel 2 is de verwachte realisatie van de kasuitgaven voor de totale Belastingdienst gesteld op 100%. De Belastingdienst verwacht dus binnen het kader uit te komen.

Tabel 5 laat een samenvatting van de bouwstenen zien. Op basis van de prognoses van de bedrijfsonderdelen wordt een concernresultaat van -/- € 15 mln verwacht. Naar verwachting zullen enkele prognoses nog naar beneden worden bijgesteld en zullen bij Najaarsnota nog middelen aan het kader worden toegevoegd.

De bouwsteen Personeel laat een fors tekort zien van € 42 mln. De voornaamste oorzaak van dit tekort is de overbezetting van de Belastingregio's. Naast een marginaal tekort op de bouwsteen Materieel laten de overige bouwstenen een onderuitputting zien.

1.2.3. In- en uitstroom/mobiliteit 2011

Tabel 5

Realisatie budgettaire en formatieve kaders 2011	Realisatie
Verhouding gemiddelde bezetting en formatie (99 – 100%)	100,7%
Externe mobiliteit (de norm is het totaal van kolom 8 in tabel 9 = 3,46%)	3,55%

Tabel 6 Verhouding bezetting en formatie

Bedrijfs-onderdeel	Vaste formatie 2011	Bezetting ultimo 2010	Bezetting augustus	Gemiddelde bezetting	Verschil gemiddeld - formatie	Verhouding Gemiddeld : formatie	Afwijking boven norm
Totaal Belastingdienst	29.355	29.955	29.305	29.557	202	100,7%	0,7%

Toelichting kolomkoppen tabel 6, 7 en 8: zie bijlage 3 van deze rapportage.

Tabel 7 Uitzendkrachten (UZK)

Bedrijfs-Onderdeel	Formatie UZK 2011	UZK op vaste formatie	Realisatie augustus	Planning	Verschil planning - realisatie	Planning : realisatie
Totaal Belastingdienst	1.340	788	2.201	2.065	-136	94%

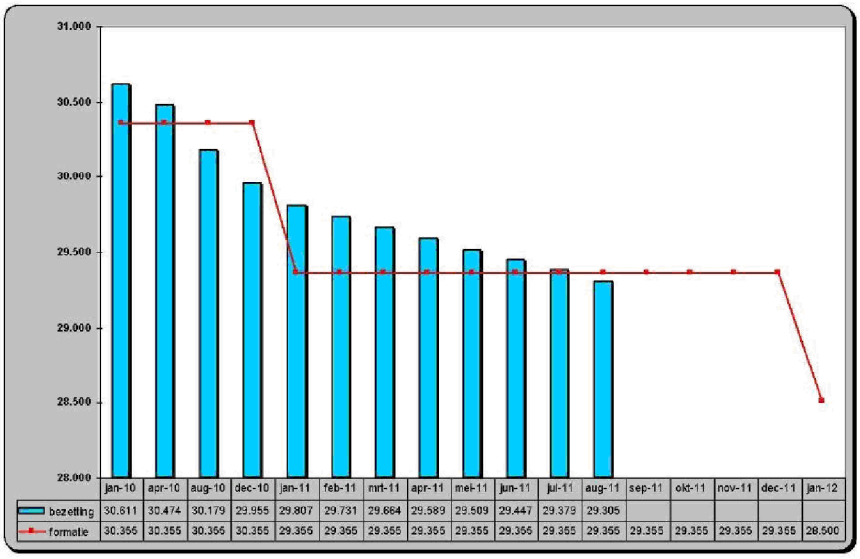
Tabel 8 Instroom, doorstroom, leeftijdsontslag en uitstroom

Bedrijfsonderdeel	Bezetting ultimo 2010	Instroom van extern	Instroom van intern	Uitstroom naar intern	Prognose leeftijds-ontslag	Prognose uitstroom naar extern (1,8%)	Prognose externe uitstroom	Externe uitstroom t/m maand	Externe uitstroom	Verschil met doel-stelling
Totaal Belastingdienst	29.955	58	426	426	497	539	3,46%	709	3,55%	-0,09%

Beeld ontwikkeling bezetting daadwerkelijke fte

De bezetting van de Belastingdienst als geheel is medio augustus 50 fte lager dan de interne formatie (zie tabel 7: bezetting augustus minus vaste formatie 2011 = 29.305 -/- 29.355). Inmiddels is de actuele bezetting met 650 fte afgenomen ten opzichte van de startbezetting (zie tabel 7: bezetting ultimo 2010 minus bezetting augustus = 29.955 -/- 29.305). Overigens is een strakke sturing op een verdere afbouw noodzakelijk om de toekomstige afname van de formatie op te kunnen vangen.

De grafiek hierna geeft een meerjarig beeld van de ontwikkeling van de afbouw van de werkelijke bezetting (beeld januari 2010 tot heden, inclusief de verhouding tot de nieuwe formatie 2012).



	jan-10	apr-10	aug-10	dec-10	jan-11	feb-11	mrt-11	apr-11	mei-11	jun-11	jul-11	aug-11	sep-11	okt-11	nov-11	dec-11	jan-12
bezetting	30.611	30.474	30.179	29.955	29.807	29.731	29.664	29.589	29.509	29.447	29.379	29.305					
formatie	30.355	30.355	30.355	30.355	29.355	29.355	29.355	29.355	29.355	29.355	29.355	29.355	29.355	29.355	29.355	29.355	28.500

De in de tabel/grafiek opgenomen formatie in januari 2012 van 28.500 fte is indicatief. De definitieve formatie 2012 moet nog worden vastgesteld.

1.3. Compliance

Tabel 9 Compliance Belastingregio's	Realisatie
Juistheid en volledigheid van de aangifte (percentage contacten met starters t.o.v. het totaal aantal starters.) (jaardoelstelling: 15 – 25%)	20%
Tijdigheid aangiften OB (percentage bereikte belastingplichtigen na verzuim) (jaardoelstelling: 50 – 60%)	64%
Tijdigheid aangiften LH (jaardoelstelling: 90 – 95%) (percentage bereikte belastingplichtigen na verzuim)	73%
Tijdigheid aangiften IH niet-winst (percentage bereikte belastingplichtigen na verzuim) (jaardoelstelling: 90 – 95%)	68%
Tijdigheid betalen: betalingsachterstand invordering (jaardoelstelling: 2,5 – 3,0%)	2,5%

Tijdigheid aangiften OB
Als een ondernemer binnen zes opeenvolgende aangifteperioden voor de tweede keer in verzuim dreigt te raken voor de Omzetbelasting, dan wordt deze in de eerste tien dagen van de maand gebeld om een nieuw verzuim te voorkomen. Het percentage bereikte belastingplichtigen overschrijdt de verwachting. Er is geen reden de activiteiten van de Belastingregio's aan te passen.

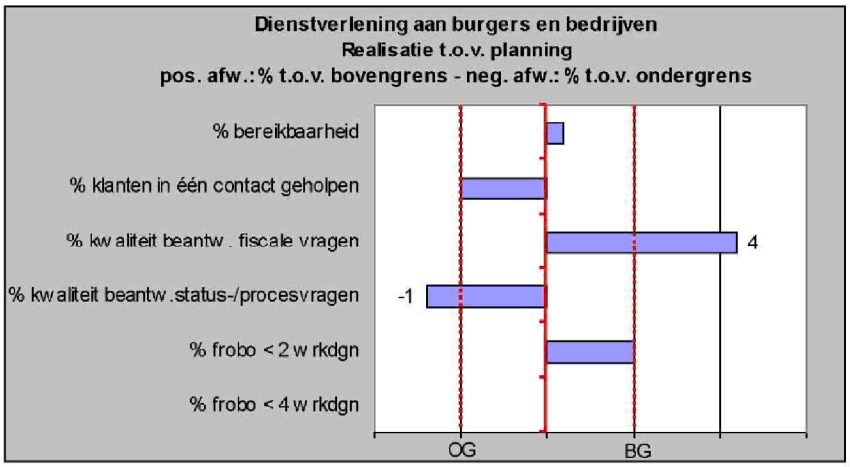
Tijdigheid aangiften LH
Deze nieuwe PI is in de afgelopen maanden ontwikkeld. De doelstelling van de PI moet eind 2011 bereikt zijn en wordt nu nog niet gehaald.
Op de hoogte van de realisatie zijn diverse ontwikkelingen van invloed, zoals het inzetten van 'belteams', het aanstellen van verzuimcoördinatoren en de implementatie van de PSU-werkwijze.

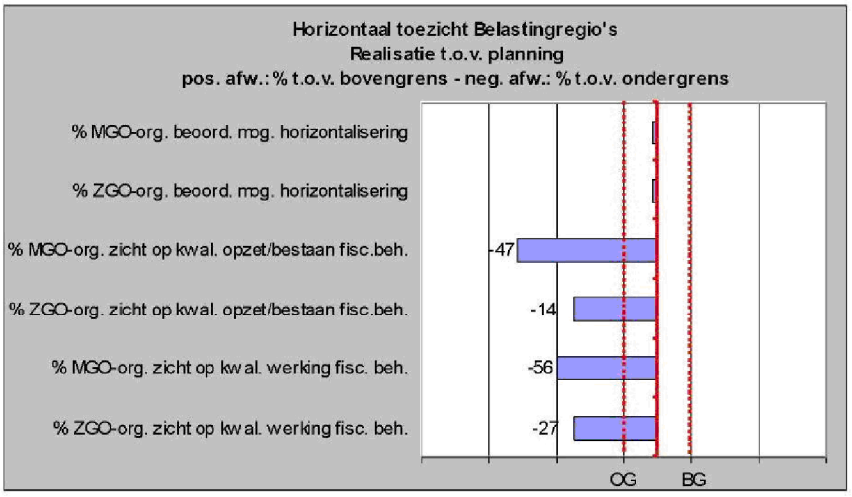
Tijdigheid aangiften IH niet-winst
Er zijn zes fasen van contact voorzien voor de circa 400.000 belastingplichtigen die niet tijdig aangifte hebben gedaan. Inmiddels zijn de eerste drie fasen zo goed als afgerond; de overige fasen volgen later dit jaar.

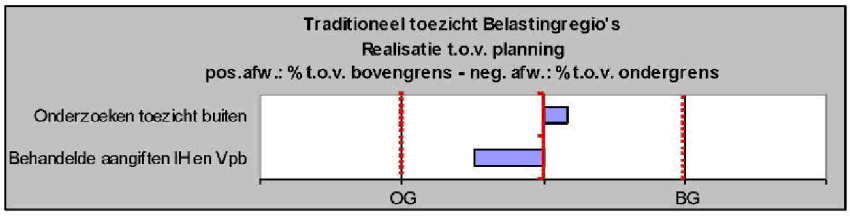
Maatregel

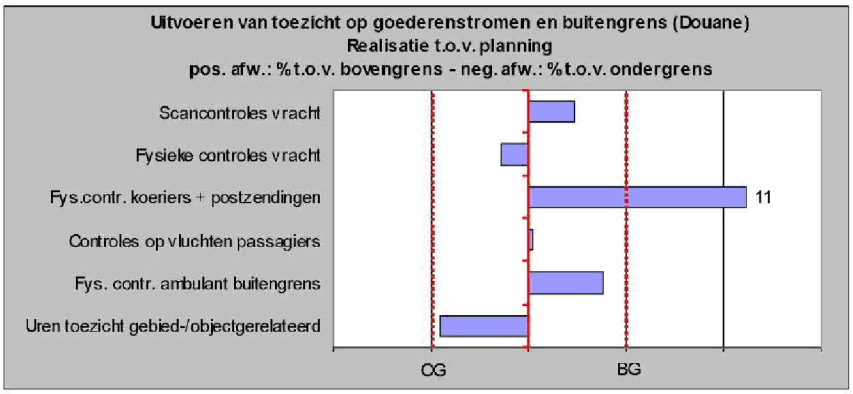
De Belastingregio´s verwachten dat de doelstelling zal worden gerealiseerd. Er zijn dus geen maatregelen nodig.
Het aantal niet tijdig ontvangen aangiften ligt 30% lager dan in voorgaande jaren, wat voor een belangrijk deel kan worden toegeschreven aan handhavingscommunicatie voorafgaand aan het inlevermoment.

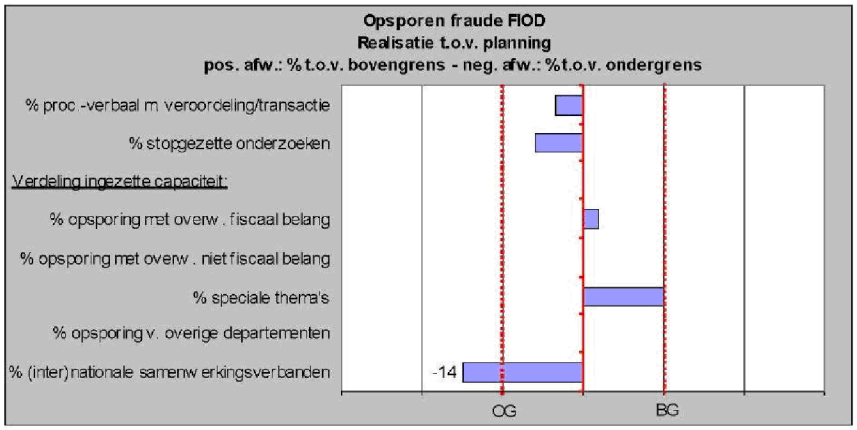
2. Prestaties / Klantperspectief











2.1. Dienstverlening aan burgers en bedrijven

Tabel 4

Verleende dienstverlening	Realisatie
Bereikbaarheid (80-85%)	83%
Klanten die in één contact worden geholpen (90-95%)	90%
Kwaliteit beantwoording fiscale vragen (80-85%)	88%
Kwaliteit beantwoording status- en procesvragen (90-95%)	89%
Tijdige reactie op complexe vragen (frobo) < 2 werkdagen (85%-90%)	90%
Tijdige reactie op complexe vragen (frobo) < 4 werkdagen (90%-100%)	95%

Kwaliteit beantwoording status- en procesvragen

Het maandpercentage blijft vanaf maart onder de doelstelling (augustus: 88%) en daardoor ligt vanaf april ook het cumulatieve resultaat beneden de bandbreedte.

Maatregel

Om de kwaliteit te verbeteren wordt gewerkt aan een betere technische ondersteuning van informanten. Dit gebeurt in het kader van het project 'dijkverzwaring'. De Belastingtelefoon verwacht de jaardoelstelling te kunnen realiseren.

Tijdige reactie op complexe vragen (frobo)< 2 werkdagen en < 4 werkdagen
De realisatie voor de Belastingdienst voldoet aan de doelstelling. De realisatie van Belastingregio's voor de tijdige reactie op complexe vragen < 2 werkdagen is net onder de doelstelling. Dit heeft te maken met de werkstroom invordering Toeslagen bij twee Belastingregio's. De maatregelen (inzetten extra capaciteit, overleg met Belastingdienst/Toeslagen, informeren burgers over langere wachttijden) leiden tot de prognose dat de doelstelling voor de Belastingregio's gehaald zal worden.

Tabel 5

Beschikbaarheid internet	Realisatie
Beschikbaarheid website (99 – 100%)	100%
Beschikbaarheid persoonlijk domein (99 – 100%)	100%

Resultaten dienstverlening gemeten met behulp van Fiscale monitor
De uitkomsten van de Fiscale monitor zijn nog niet beschikbaar. De laatst gerealiseerde waarde staat in de concernrapportage van december 2010. Omdat deze cijfers geen indicatie zijn voor de huidige prestaties, zijn ze niet opgenomen.

2.2. Fiscaal toezicht

Tabel 6

Horizontaal toezicht Belastingregio's	Realisatie
MGO: organisaties waarbij de mogelijkheden tot horizontalisering zijn beoordeeld (jaardoelstelling: 35 – 45%)	39%
ZGO: organisaties waarbij de mogelijkheden tot horizontalisering zijn beoordeeld (jaardoelstelling: 70 – 80%)	74%
MGO: organisaties waarbij de Belastingdienst zicht heeft op de kwaliteit van de opzet en bestaan van de fiscale beheersing (jaardoelstelling 20 – 25%) (maandplanning: 17%)	9%
ZGO: organisaties waarbij de Belastingdienst zicht heeft op de kwaliteit van de opzet en bestaan van de fiscale beheersing (jaardoelstelling 40 – 50%) (maandplanning: 42%)	36%
MGO: organisaties waarbij de Belastingdienst zicht heeft op de kwaliteit van de werking van de fiscale beheersing (jaardoelstelling 10 – 15%) (maandplanning: 9%)	4%
ZGO: organisaties waarbij de Belastingdienst zicht heeft op de kwaliteit van de werking van de fiscale beheersing (jaardoelstelling 20 – 30%) (maandplanning: 22%)	16%
Aantal MKB ondernemingen onder een horizontaal toezichtsconvenant (jaardoelstelling 15.000 – 30.000)	23.600

MGO/ZGO: organisaties waarbij de Belastingdienst zicht heeft op de kwaliteit van de opzet, bestaan en de kwaliteit van de werking van de fiscale beheersing
De doelstellingen van deze PI's moeten eind 2011 bereikt zijn. Gedurende het jaar wordt geleidelijk toegewerkt naar het geplande niveau.
Voor het segment MGO zullen de beoogde doelen niet worden gehaald. De Belastingdienst is namelijk afhankelijk van de inspanningen die bedrijven zelf leveren om de fiscale beheersing op orde te brengen. Het is in deze

fase van horizontaal toezicht niet de bedoeling dat de Belastingdienst deze werkzaamheden overneemt.
In mei heeft het segment MGO-ZGO de planning naar beneden bijgesteld. De prognose is dat deze bijgestelde planning net zal worden gehaald.

Maatregel

Gegeven de ervaringen zijn maatregelen genomen om de planning en de realisatie voor volgend jaar te verbeteren.
Voor het segment ZGO ligt de realisatie nog onder de doelstellingen, maar de afwijking is gering. De prognose is dat de jaardoelstellingen ultimo 2011 worden gehaald.

Tabel 7

Traditioneel toezicht Belastingregio's	Realisatie
Aantallen onderzoeken toezicht buiten (jaardoelstelling: 75.000 – 110.000) (maandplanning: 46.875 – 68.750)	63.691
Aantallen behandelde aangiften IH en Vpb (jaardoelstelling: 450.000 – 650.000) (maandplanning: 281.250 – 406.250)	313.320

Kwaliteitsscore Belastingregio's gemeten met behulp van FIX
FIX wordt in 2011 in twee tranches uitgevoerd: een voorjaarstranche en een najaarstranche. De resultaten en analyses zullen in september 2011 respectievelijk januari 2012 worden gepubliceerd. Er zijn geen risico's bekend die het realiseren van de FIX-doelstellingen bedreigen.

2.3. Toezicht op goederenstromen en buitengrens

Tabel 8

Uitvoeren van toezicht op goederenstromen en buitengrens	Realisatie
Scancontroles vracht (jaardoelstelling: 90.000 – 110.000) (maandplanning: 60.000 – 73.400)	69.507
Fysieke controles vracht (jaardoelstelling: 95.000 – 120.000) (maandplanning: 63.300 – 80.000)	69.394
Fysieke controles koeriers/post (jaardoelstelling: 95.000 – 115.000) (maandplanning: 63.000 – 76.700)	85.175
Controles op vluchten passagiers (jaardoelstelling: 11.500 – 14.000) (maandplanning: 7.600 – 9.400)	8.547
Fysieke controles ambulant buitengrens (jaardoelstelling: 30.000 – 37.000) (maandplanning: 20.000 – 24.700)	24.155
Uren toezicht gebied- en objectgerelateerd (jaardoelstelling: 475.000 – 525.000) (maandplanning: 316.600 – 350.000)	317.908

2.4. Toezicht op goederenstromen en buitengrens

Tabel 9

Uitvoeren van toezicht op goederenstromen en buitengrens	Realisatie
Scancontroles vracht (jaardoelstelling: 90.000 – 110.000) (maandplanning: 60.000 – 73.400)	69.507
Fysieke controles vracht (jaardoelstelling: 95.000 – 120.000) (maandplanning: 63.300 – 80.000)	69.394
Fysieke controles koeriers/post (jaardoelstelling: 95.000 – 115.000) (maandplanning: 63.000 – 76.700)	85.175
Controles op vluchten passagiers (jaardoelstelling: 11.500 – 14.000) (maandplanning: 7.600 – 9.400)	8.547
Fysieke controles ambulant buitengrens (jaardoelstelling: 30.000 – 37.000) (maandplanning: 20.000 – 24.700)	24.155
Uren toezicht gebied- en objectgerelateerd (jaardoelstelling: 475.000 – 525.000) (maandplanning: 316.600 – 350.000)	317.908

Tabel 10

Kwaliteitsafspraken	Realisatie
Nakoming van de door de EU voorgeschreven douanecontroles (100%)	100%
Realisatie CSI-controles (geselecteerde controles in samenwerking met US-customs) (95 – 100%)	100%

Kwaliteitsscore Douane gemeten met behulp van FIX

De kwaliteitsscore is nog niet beschikbaar. De meting gerapporteerd in de concernrapportage december 2010 was 105. Er zijn geen risico's bekend die het realiseren van de FIX-doelstelling bedreigen.

2.5. Opsporen van fraude

Tabel 11

Opsporen fraude FIOD	Realisatie
Processen-verbaal leidend tot veroordeling/transactie (82 – 85%)	83%
Stopgezette onderzoeken (0 – 10%)	2%
Verdeling ingezette capaciteit:	
- opsporing met overwegend fiscaal belang (50 - 55%)	53%
- opsporing met overwegend niet-fiscaal belang (6 – 10%)	8%
- speciale thema's (zoals witwassen en faillissementsfraude) (23 - 27%)	27%
- opsporing voor overige departementen (zoals precursoren, IE-fraude en Sanctiewet/strategische goederen) (4 – 8%)	6%
- (inter)nationale samenwerkingsverbanden (7 – 11%)	6%

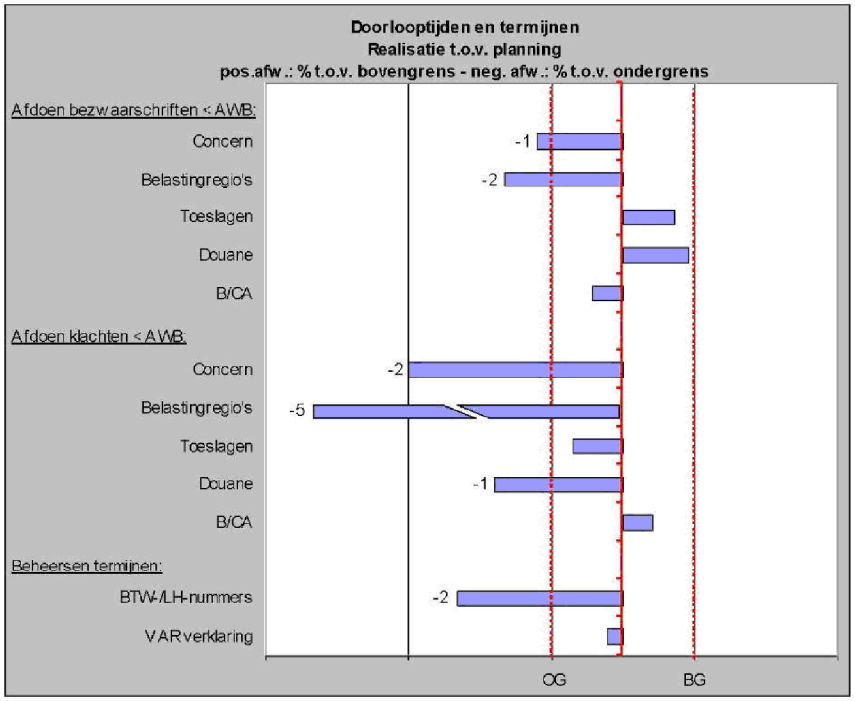
2.6. Toezicht op toeslagen

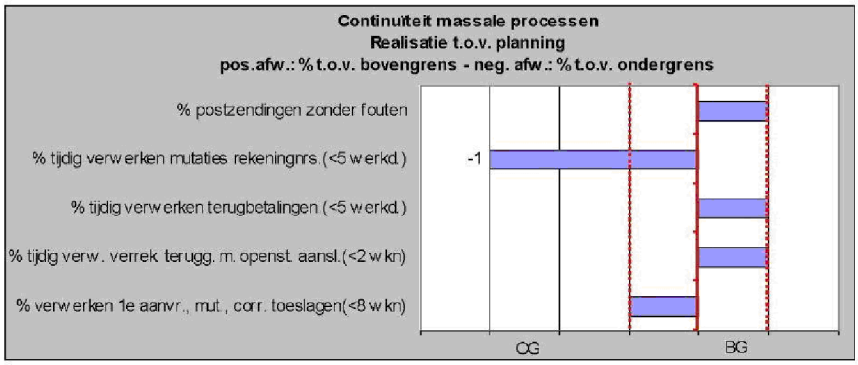
Tabel 12

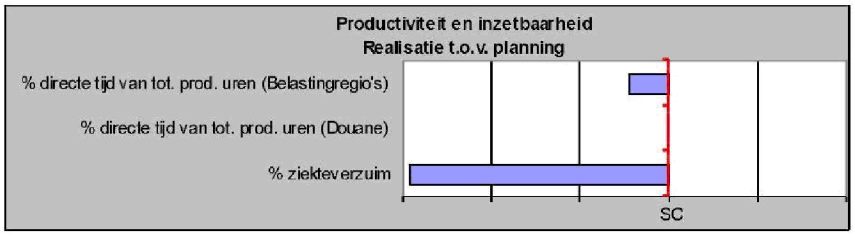
Toeslagen	Realisatie
Uitvoeren toezichtsbeleidsplan toeslagen	Zie tekst

Uitvoeren toezichtsbeleidsplan toeslagen
Het toezichtsbeleidsplan 2011 is ultimo februari 2011 door het MT vastgesteld en uitgewerkt naar uit te voeren acties. Het toezicht wordt conform plan uitgevoerd.

3. Interne Organisatie







3.1. Doorlooptijden en termijnen

Tabel 13

Afdoening bezwaarschriften binnen de AWB-termijn	Realisatie
Belastingregio's (95-100%)	93,4%
Toeslagen (95-100%)	99,3%
Douane (95-100%)	99,8%
B/CA (95-100%)	96,4%

Het percentage afdoening bezwaarschriften binnen de AWB-termijn voor het concern is 94,5%.

Afdoening bezwaarschriften binnen AWB-termijn Belastingregio's
Het percentage afdoening bezwaarschriften binnen de AWB-termijn blijft stabiel op circa 93%.

Maatregel
Om het proces te verbeteren zijn de volgende maatregelen geïmplementeerd:
- centralisatie van het bezwaarschriftenproces binnen de Belastingregio (in vervolg op de centralisatie binnen bezwaarteams);
- implementatie van de uitvoeringsafspraken over het boeken van bezwaarschriften in Generieke Bezwaar- en verzoekschriften Voorziening (GBV) voor de middelen LH, OB en Vpb;
- verbetering van de sturing op het proces per logistieke fase (tussenvoorraden).
De Belastingregio's houden rekening met een toename van het aantal bezwaarschriften, ondermeer door het opleggen van ambtshalve aanslagen belastingjaar 2009 en 2010. Daarnaast zijn verstoringen in de GBV een risico voor tijdige afdoening. De prognose is een realisatie rond het gerapporteerde percentage.

Tabel 14

Afdoening klachten binnen de AWB-termijn	Realisatie
Belastingregio's (98 – 100%)	93,2%
Toeslagen (98 – 100%)	98,3%
Douane (98 – 100%)	97,2%
B/CA (98 – 100%)	99,4%

Het percentage afdoening klachten binnen de AWB-termijn voor het concern is: 96,0% (juli: 95,7%).

Afdoening klachten binnen de AWB-termijn Belastingregio's
De Belastingregio's blijven in 2011 onder de doelstelling. Het maandresultaat is toegenomen van 88,2% (januari) naar 96,1% (augustus). Daardoor stijgt het cumulatieve percentage tot 93,2%. Met name de werkstroom invordering Toeslagen blijft achter. Voor deze werkstroom moeten nog veel oude posten worden weggewerkt.

Maatregel
De werkstroom wordt inmiddels niet alleen uitgevoerd door belastingregio Oost, maar ook door andere Belastingregio's. Verder is er overleg met Belastingdienst/Toeslagen om procesverbeteringen door te voeren en is een

impuls in behandeling van IM Belastingregio's voor een aparte automatiseringsomgeving voor de werkstroom invordering Toeslagen.

Klachten Douane
Het aantal klachten heeft een geringe omvang waardoor een kleine afwijking al een negatieve score oplevert. In totaal zijn 11 van de 386 klachten te laat afgedaan.

Maatregel
Er zijn geen maatregelen nodig. De prognose is dat de doelstelling in 2011 gehaald wordt.

Tabel 15

Beheersen termijnen	Realisatie
Toekenning BTW- en LH-nummers binnen 5 werkdagen (95-98%)	93%
Afgifte VAR-verklaringen binnen 5 werkdagen (90-100%)	94%

Toekenning BTW- en LH-nummers binnen 5 werkdagen
Het cumulatieve resultaat wordt gedrukt door de lage maandresultaten van de eerste vier maanden. Deze zijn veroorzaakt door een combinatie van automatiseringsproblemen, een groot werkaanbod en centralisatie van het werkproces. In april tot en met juni werd er maandelijks boven de ondergrens gescoord. Daarna kwam de score in juli en augustus onder de ondergrens door een verstoring in de ondersteunende automatisering en het drukkend effect van zogenaamde 'wachtposten'.
Verbetermaatregelen zijn het in beeld brengen van het aantal wachtposten, om het effect op de cijfers te bepalen en acties richting Belastingregio's die onvoldoende presteerden. De doelstelling zal niet worden gehaald.

Wachtposten: De Kamer van Koophandel schrijft de laatste weken voor een nieuw kwartaal forse aantallen nieuwe ondernemers in met een startdatum op de eerste dag van het nieuwe kwartaal. Deze posten kunnen 'automatiseringstechnisch' pas verwerkt worden vanaf die startdatum, dus op de eerste werkdagen van het nieuwe kwartaal. Dan zijn voor een deel van de nieuwe inschrijvingen de genormeerde vijf werkdagen al voorbij.

3.2. Massale processen

Tabel 16

Continuïteit massale processen	Realisatie
Aantal postzendingen zonder fouten (99-100%)	100%
Tijdige verwerking van mutaties rekeningnummers (binnen 5 werkdagen) (99-100%)	98%
Tijdige verwerking van terugbetalingen (binnen 5 werkdagen) (99-100%)	100%
Tijdige verwerking van verrekeningen van teruggaven met nog openstaande aanslagen (binnen 2 weken) (99-100%)	100%
Aangiften IH voor 1 april ingediend; aanslag voor 1 juli (99 – 100%)	100%
Verwerken van eerste aanvragen, mutaties en correcties voor toeslagen binnen 8 weken (AWIR-termijn) (96 – 100%)	96%

Tijdige verwerking van mutaties rekeningnummers (binnen 5 dagen)
Met een realisatie van 98% is de doelstelling net niet gehaald. Door aanpassingen in het proces (als gevolg van de maatregelen in het kader van de systeemfraude) is er tijdelijk sprake geweest van enige vertraging in de verwerking. De realisatie is inmiddels weer boven de norm waardoor er geen maatregelen nodig zijn.

De aanpassing van het proces houdt het volgende in: voordat de mutatie van een rekeningnummer in het rekeningenbestand wordt verwerkt, krijgt de belastingplichtige of toeslaggerechtigde een brief waarin wordt gevraagd de mutatie te bevestigen.
Daarom is ook de definitie van de PI aangepast. Volgens de huidige definitie van de PI moet de mutatie binnen vijf dagen na ontvangst van de bevestiging zijn doorgevoerd in het rekeningenbestand.

3.3. Productiviteit en inzetbaarheid

Tabel 17

Productiviteit en inzetbaarheid	Realisatie
Verhouding direct versus indirect productieve uren Belastingregio's (88 – 12%; marge ±2%)	86,3 – 13,7%
Verhouding direct versus indirect productieve uren Douane (88 – 12%%; marge ±2%)	88,1 – 11,9%
(Ziekte)verzuim (Door B/CA berekende streefwaarde: 4,8%)	5,5

(Ziekte)verzuim
In 2011 wordt de verzuimdoelstelling niet gehaald. Het verzuim is gegroeid naar 5,5%.
De stijging t.o.v. het ziekteverzuim over 2010 (5,2%) lijkt, zoals reeds gemeld in de eerste viermaandsrapportage, voor een deel verklaard te worden uit de griepepidemie in het eerste kwartaal van 2011.
Uit de kwartaalstatistieken van het CBS blijkt, bij vergelijking van de eerste twee kwartalen 2011 t.o.v. de eerste twee kwartalen 2010, een groei in het ziekteverzuim van 0,2% resp. 0,1% voor de totale beroepsbevolking en 0,6% resp. 0,2% voor specifiek het openbaar bestuur.
Niettemin is de stijging bij de Belastingdienst enigszins hoger dan de landelijke trend. Ook zijn er binnen de Belastingdienst grote regionale en lokale verschillen in de ontwikkeling van het verzuim.

Maatregel

Uit een evaluatie van 'Eigen regie' blijkt, dat veel managers en medewerkers nog onvoldoende bekend zijn met de uitgangspunten van Eigen regie en dat onvoldoende gebruikgemaakt wordt van de middelen die in dit kader worden aangeboden. Meer managers bekendmaken met het gedragsmodel van [ ] en [ ] kan daarom een effectieve maatregel zijn, bijvoorbeeld door trainingen. Belangrijk is wel dat vervolgens de aandacht hiervoor wordt vastgehouden. Inmiddels heeft een pilot een positief advies opgeleverd voor de implementatie van het gedragsmodel. Ook is aan de bedrijfsonderdelen gevraagd om (de oorzaken van) het eigen verzuim en de genomen maatregelen in kaart te brengen. In september/ oktober worden in het Overleg Personele Functie (OPF) en het MT Belastingdienst de resultaten besproken van de evaluatie Eigen regie en de pilot implementatie gedragsmodel [ ] en [ ]

3.4. Prestaties IV-keten

Tabel 184

Prestaties afdelingen Informatiemanagement	Realisatie
Tijdigheid ontwerpproducten (80 – 100%)	92%
Kwaliteit ontwerpproducten (90 – 100%)	100%
Bedrijfsonderdeelportfolio is basis projecten (85 – 100%)	91%
Testen opzet en werking in orde (voor 31-12-2011)	Zie tekst

De in de tabel opgenomen waarden zijn berekend als het gemiddelde van de door de diverse bedrijfsonderdelen gerapporteerde realisaties.

Testen opzet en werking in orde
Door het niet tijdig gereed hebben van testomgevingen is het niet zeker of de PI 'testen opzet en werking in orde (voor 31-12-2011)' wordt gehaald.

Maatregel

In overleg met B/CIE en B/CAO wordt naar oplossingen gezocht.

Tabel 195

Prestaties B/CAO en B/CIE	Realisatie
Levering volgens offerte (95 –100%)	69%

Levering IV-services volgens SLA-afspraken
De definitie van de PI voldoet niet aan de verwachting. Hierover zal nader overleg plaatsvinden. Er wordt naar gestreefd om voor 2012 een verbeterde PI geformuleerd te hebben

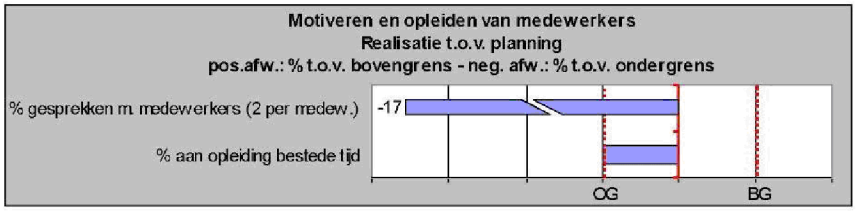
Levering volgens offerte
De realisatie door B/CAO is licht verbeterd ten opzichte van vorige rapportage maar nog niet conform de doelstelling. De oorzaken zijn divers:
- de administratieve afhandeling van opdrachten en verwerking in systemen duurt lang;
- de resultaten worden nog niet integraal op alle managementniveau's en met alle medewerkers besproken;
- de afhankelijkheid van derden bij opleveren van releases en ketentesten duren langer dan gepland;
- klantwensen zijn niet helder geformuleerd en
- offertes bevatten te korte doorlooptijden.

Maatregel

De volgende maatrgeelen worden getroffen:
- onderzoek naar verbetermogelijkheden van het administratieve proces;
- een nieuw B/CAO-dashboard met managers tijdens de maandrapportagegesprekken wordt doorgenomen en
- verbeterde samenwerking en discussie over de klantwensen en de impact daarvan op de doorlooptijd.

De prognose is dat de prestatie in de komende periode verder zal verbeteren.

4. Leer- en Groeiperspectief



4.1. Begeleiden en opleiden van medewerkers

Tabel 20

Motiveren en opleiden van medewerkers	Realisatie
Gesprekken met medewerkers (de meting bevat maximaal twee gesprekken per medewerker) (jaardoelstelling: 90 – 100%) (maandplanning: 47 – 50%)	38,8%
Aan opleiding en personeelsontwikkeling bestede tijd (5 – 8%)	5,0%

Gesprekken met medewerkers

De realisatie is sinds in maart lager dan de maandplanning. De afwijking van de maandplanning is een risico voor het realiseren van de jaardoelstelling. De spreiding tussen de resultaten van de bedrijfsonderdelen is opvallend (17 – 54%). Doordat vanaf 2011 de rapportage over de gesprekken strakker aansluit bij de definitie, zal het moeilijker worden om – zoals gebruikelijk – een opgelopen achterstand in te halen in het laatste kwartaal.

Maatregel

In de komende maanden zullen extra gesprekken ingepland moeten worden om de doelstelling te halen.

4.2. Strategische projecten

Tabel 21

Strategische projecten	Realisatie
Vooringevulde aangifte (VIA)	Zie tekst
Basisregistraties	Zie tekst
Nieuw Toeslagen Systeem (NTS)	Zie tekst
Excise Movement and Control System (EMCS)	Zie tekst

4.2.1. Vooringevulde aangifte (VIA)

Het doel van het project VIA is lastenverlichting voor burgers te bewerkstelligen, door voorafinvulling van gegevens voor de aangifte IH mogelijk te maken. Het project VIA werkt hiertoe langs twee lijnen, namelijk het maken dan wel aanpassen van processen en systemen enerzijds voor het inwinnen van gegevens van banken (IVGB), en anderzijds voor het verzamelen en verstrekken van gegevens (VSG) voor de vooraf ingevulde aangifte.

In maart 2012 zal een begin gemaakt worden met het vooraf invullen van betaalde hypotheekrente, hypotheekschuld (beide box 1) en ingehouden dividendbelasting. Banken en andere financiële instellingen leveren overeenkomstig het convenant uiterlijk eind februari 2012 hun gegevens over 2011 volgens een nieuwe, uitgebreide opzet aan. Het deelproject IVGB zorgt ervoor dat de voorzieningen beschikbaar komen om deze gegevens te ontvangen, te controleren en op te slaan.

Voortgang
- VSG, nodig voor de voorinvulling van alle VIA-gegevens, ligt vrijwel volledig op schema.
- IVGB: De 'preproductieomgeving' (PPO) is een testvoorziening voor de banken. Deze PPO had op 1 juli gereed moeten zijn. De PPO is half september in productie gegaan.
- IVGB: De 'proefleveromgeving' is niet zoals gepland op 1 september in productie gegaan. Proefleveringen zijn nodig voor de banken om de kwaliteit van hun gegevens te laten beoordelen, en voor de Belastingdienst om de regels voor de voorafinvulling te kunnen ontwerpen.
- Gedurende de rapportageperiode werd duidelijk dat de oplevering van andere IVGB-onderdelen ook vertraging oploopt, maar dat ontvangst van gegevens vanaf begin januari mogelijk is.

Risico's
- Ook bij banken zijn knelpunten bij de systeemaanpassingen voor de gegevensleveringen. Om te voorkomen dat vertraging bij de Belastingdienst aangewend wordt om niet aan leveringsverplichtingen te voldoen, wordt intensief contact onderhouden met de banken en gaat de Belastingdienst flexibel om met alternatieve leveringswijzen voor de proefleveringen.
- De Belastingdienst zal hypotheekgegevens behoedzaam voorinvullen: de gegevens worden vooringevuld voor zover zij op basis van historische aanslaggegevens met grote mate van zekerheid te kwalificeren zijn als behorend tot box 1. Om te voorkomen dat de verwachtingen voor het eerste jaar van de voorafinvulling te hoog gespannen zijn, zet de Belastingdienst in op passende communicatie: op 10 maart 2012 wordt een begin gemaakt met de voorafinvulling.

Financiën
- Budget meerjarig t/m 2011 € 54,3 mln
- Realisatie meerjarig t/m augustus 2011 € 46,7 mln
- Prognose meerjarig t/m 2011 € 50,7 mln

De belangrijkste verklaring voor de lagere prognose is de scopewijziging van maart 2011: generieke poort IVGB buiten scope voor 2011. Einddatum project VIA voorzien in 2012 (was eind 2011).

4.2.2. Basisregistraties

Het project Aansluiten Basisregistraties heeft als doel om als Belastingdienst (BD) aan te sluiten op de basisregistratie van andere overheidsinstanties. De Belastingdienst is wettelijk verplicht de gegevens uit deze basisregistraties te gebruiken, niet meer uit te vragen en bij gerede twijfel terug te melden.

Voortgang
- Het ontwerptraject om aan te sluiten op het handelsregister (HRS) van de Kamer van Koophandel (KvK) kent al langere tijd ernstige vertraging. Met

regelmaat is gebleken dat de aanlevering van de specificaties door de KvK van onvoldoende niveau is. Op basis van een door het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie (ELI) gevraagd extern advies wordt in samenwerking met andere overheidspartijen gewerkt aan een nieuwe aanpak. Zodra deze nieuwe aanpak beschikbaar is zal een nieuwe projectplanning worden opgesteld.
- Het realiseren van een inkijkvoorziening op de gemeentelijke basisadministratie (GBA) schuift door naar het 1e kwartaal 2012.
- De aansluiting op de basisregistratie adressen gebouwen (BAG) wordt in de tweede helft van 2012 verwacht.
- Het realiseren van het generieke deel van de terugmeldvoorziening is voorzien begin 2012. Het specifieke deel wordt per aansluiting per basisadministratie ontwikkeld.
- Met betrekking tot de registratie van niet-ingezetenen (RNI) is in onderzoek welk scenario moet worden gevolgd.
- Aansluitingen op de basisregistraties Topografie (BRT) van het Kadaster, Onroerende Zaken (WOZ) van de Waarderingskamer en Voertuigen van de Rijksdienst voor het Wegverkeer (RDW) staan voor na 2012 gepland.

Risico's
Verschillende risico's zijn er de oorzaak van dat het project op onderdelen vertraagd is. Het tempo waarin de gewenste veranderingen – ten opzichte van de planning – worden gerealiseerd is hierdoor laag. In augustus zijn, voor zover door het project beïnvloedbaar, maatregelen vastgesteld gericht op een betere beïnvloeding van de factor (doorloop)tijd. In september worden deze maatregelen verder uitgewerkt.

Geld
Het project blijft meerjarig binnen het budget.

Met het project BRI wordt invulling gegeven aan de doelstelling om binnen de overheid te komen tot één registratie, waarin het authentiek inkomengegeven van burgers is vastgelegd. Overheidsinstanties zijn wettelijk verplicht deze gegevens te gebruiken, niet meer uit te vragen en bij gerede twijfel terug te melden. Het daadwerkelijk gebruik van deze gegevens alsmede het aansluiten op deze registratie is een verantwoordelijkheid van de instanties zelf.

Voortgang
Het proces om authentieke inkomensgegevens te verstrekken draait in productie. Vrijgave van het integrale terugmeldproces (CAK, Logius en Belastingdienst) wordt in september verwacht.

Afronding van het proces om het inkomengegeven in en uit onderzoek te kunnen zetten schuift door naar begin 2012. Het realiseren van voorzieningen als productiebesturing, bezwaarafhandeling en beveiliging vindt daarna plaats. De uiteindelijke situatie waarbij de BRI volledig gebruik maakt van overheidsbrede stelselvoorzieningen, is eind 2012 voorzien.

Risico's
Verschillende risico's zijn er de oorzaak van dat het project op onderdelen vertraagd is. Het tempo waarin de gewenste veranderingen – ten opzichte van de planning – worden gerealiseerd is hierdoor laag. In augustus zijn, voor zover door het project beïnvloedbaar, maatregelen vastgesteld gericht

op een betere beïnvloeding van de factor (doorloop)tijd. In september worden deze maatregelen verder uitgewerkt.

Geld
Het project blijft meerjarig binnen het budget.

4.2.3. Nieuw Toeslagen Systeem (NTS)

De implementatie van het nieuwe toeslagen systeem (NTS) ligt op koers. Dit houdt in dat het NTS eind 2011 met het automatisch continueren naar toeslagjaar 2012 LIVE zal gaan. Het massale en handmatige ontbufferen is afgerond. Dit betekent dat het nieuwe Toeslagensysteem synchroon loopt en blijft lopen met de huidige Toeslagensystemen. Het synchroon lopen is een belangrijke mijlpaal voor het programma.

Op 17 september is de pilot burgerportaal gestart. Tot 30 september hebben alle Belastingdienstmedewerkers toegang tot het burgerportaal. Doel van de pilot is om a) portaal te testen inclusief het gehele dienstverleningskanaal en b) stress test uit te voeren om de maximale belasting van het portaal te kunnen toetsen. De stress test vindt plaats op 29 september.

De software release waarmee wordt live gegaan is opgeleverd. Deze wordt nu geïnstalleerd waarna performance testen worden uitgevoerd. Half oktober wordt het proces van massaal automatisch continueren (MAC) in gang gezet. Het verloop van het MAC-proces is één van de stappen voor het integrale vrijgaveadvies voor een go-live. Daarnaast leveren alle betrokken partijen input over hun mening ten aanzien van go-live. De beslissing voor een definitieve GO / No Go wordt eind oktober verwacht.

Belangrijkste risico's
Release 2012.1 en 2012.2 staan onder druk. Het vaststellen van de scope en het ontwerp hebben vertraging opgelopen als gevolg van het laat vaststellen van de scope en de benodigde inzet voor de huidige software release. De programboard gaat de scope van deze releases opnieuw bespreken.
De applicatie die de controles uitvoert (LMA) is de bottleneck in de performance van het totaal aan applicaties. Er wordt onderzocht of er mogelijkheden zijn om tijdens het MAC-proces (wanneer de vraag naar performance het hoogst is) de LMA niet te gebruiken zonder in te boeten op de mogelijkheden om de volledigheid en consistentie van het proces te kunnen waarborgen.
Het tijdig beschikbaar komen van het HIP-portaal staat onder druk. Binnen DGBel wordt afgestemd of het mogelijk is deze functionaliteit later beschikbaar te stellen, gezien de toezeggingen aan de Kamer.

4.2.4. Excise Movement and Control System (EMCS)

Voortgang / bereikte resultaten
Dit jaar zijn 4 releases voor EMCS gepland, waarbij twee belangrijke functionaliteiten worden gerealiseerd, namelijk:
- FS1. Elektronische aangifte voor verzending van accijnsgoederen binnen de EU (1e, 2e en 3e release) en
- FS2. De digitale ondersteuning voor wederzijdse bijstand, heffing bij onregelmatigheden en fysiek toezicht (4e release).

Status FS1
Afgerond.

Status FS2
Uiterlijk 1 januari 2012 moet FS2 zijn uitgerold omdat alle lidstaten dit op hetzelfde moment wettelijk zijn verplicht. De planningsdruk is onverminderd hoog en uiterst risicovol. De status van het project verandert van dag tot dag. Alle zeilen moeten worden bijgezet om tijdig en met de juiste kwaliteit uit te rollen. Tijdige uitrol is echter nog steeds haalbaar.

Er is een aantal planningstechnische aandachtspunten:
- FS2 wordt op 2 januari uitgerold omdat dit intern de beste optie is. Brussel is hiermee akkoord.
- Er zijn geen belemmerende knelpunten om EMCS FS2 conform planning op 23 september voor test op te leveren.
- Problemen rondom de planning van de Poort zijn opgelost.
- Omdat het Persoonlijk Domein (PD, voor het Bedrijfsleven) niet op tijd voor de ketentest opgeleverd kan worden, is als maatregel tot een apart testtraject besloten. Omdat een en ander nog risicovol is, wordt bekeken of er maatregelen mogelijk zijn wanneer PD onverhoopt niet tijdig uitgerold kan worden.

Wanneer we EMCS niet tijdig uitrollen, heeft Nederland op het gebied van EMCS geen aansluiting met de overige lidstaten. Een tijdelijke noodprocedure (enkele dagen) zal door Brussel geaccepteerd worden. Het is onduidelijk wat consequenties van verdere uitloop zijn. Op dit moment is de verwachting dat Nederland op 2 januari uit kan rollen.

Met FS2 wordt voldaan we aan de minimale eisen die door Brussel gesteld worden. Een aantal toezeggingen aan Brussel voor kleinere aanpassingen in EMCS op kortere termijn, realiseren we uiterlijk half 2012 zoals afgesproken. Hiermee voldoen we dan volledig aan de technische eisen van Brussel.

Financiën:
Voor 2011 is alleen BMI-budget toegekend. Hierop wordt een overschrijding van ca € 120.000 (140 BMI dagen) voorzien op een budget van € 1,8 miljoen.

Totaal toegekend budget:	€ 9,1 miljoen
Totaal besteed t/m vorige periode:	€ 8,6 miljoen
Totaal prognose	€ 9,6 miljoen

Risico's/maatregelen:
De belangrijkste risico's zijn hierboven beschreven.

Bijlage 1 Risicorapportage Belastingdienst 2011-2

Deze rapportage geeft een kort overzicht van de belangrijkste risico's, zoals aangegeven in de viermaandrapportages van de bedrijfsonderdelen. Er is afgezien van een risicomatrix, omdat de meeste risico's zich door de voorafgaande selectie in het kwadrant van hoog risico - grote kans bevinden, waardoor de matrix onoverzichtelijk wordt. Deze wijze van presentatie biedt ook wat meer ruimte voor toelichting.

Nr.	Van	Risico-omschrijving	Risicostatus*
1	Toeslagen	Uitblijvende implementatie van NTS veroorzaakt hoge(re) kosten en grote(re) beheerslast	hoog stabiel
2	B-regio's	Vergroten mobiliteit lukt onvoldoende, met als gevolg te weinig uit- en doorstroom	hoog stabiel
3	BelTel	Mogelijke (kwaliteits)problemen door vertraagde aanbesteding platformservice	hoog stabiel
4	Toeslagen	Fraudegevoeligheid KOT-regeling veroorzaakt imago- en complianceprobleem	hoog stabiel
5	IV-keten	Vertraagde oplevering van Douanesystemen (DAS en ECMS)	hoog groter
6	B-regio's	Afgifte BTW-nummers en VAR-verklaringen onterecht	midden-hoog kleiner
7	B-regio's	Budgetoverschrijding (P en M) door overbezetting	midden-hoog stabiel
8	Douane	Continuïteit processen niet voldoende geborgd door ICT-systemen	midden-hoog stabiel
9	Douane	Primaire taken kunnen niet goed worden uitgevoerd door onzekere, externe factoren en invloeden	midden-hoog stabiel
10	Douane	Financiële claims en reputatieschade kunnen ontstaan als gevolg van onvoldoende proceskwaliteit	midden-hoog stabiel
11	B-regio's	Informatievoorziening actueel toezicht onvoldoende, waardoor geen goede keuzen kunnen worden gemaakt	midden-hoog stabiel
12	B-regio's	Afhandeling bezwaarschriften niet AWB-conform	midden-hoog groter

** de risico-inschatting / het risico wordt kleiner, groter of is stabiel*

In het overzicht zijn van een aantal bedrijfsonderdelen geen risico's opgenomen; daar worden risico's van beperktere omvang gelopen. B/CKC signaleert wel enkele risico's, maar met de afspraken rond de academie-opzet lijkt daarvoor een adequate oplossing binnen handbereik. Het risicolog voor de IV-keten was nog niet beschikbaar en daarom is op het risicolog van juni teruggegrepen. Al met al zijn er geen grote verschuivingen zichtbaar.

Bijlage 2 Stand van zaken augustus 'plan van aanpak onvolkomenheden Algemene Rekenkamer Rjv 2010'

Inleiding

Elk jaar in het voorjaar brengt de Algemene Rekenkamer haar Rapport bij het Jaarverslag IXB van het ministerie van Financiën uit. In dit rapport geeft de Rekenkamer ook een oordeel over de bedrijfsvoering van de Belastingdienst. Concreet heeft de Rekenkamer over 2010 vijf onderwerpen aangemerkt als onvolkomenheid: financieel beheer toeslagen, dossiervorming bij de belastingregio's, beheersing van de ICT-uitgaven, testen van systemen en personeelsbeheer. De aanbevelingen van de Rekenkamer zijn overgenomen. Naar aanleiding van het rapport van de Rekenkamer is een plan van aanpak opgesteld met maatregelen om er voor te zorgen dat de genoemde onvolkomenheden en verbeterpunten worden opgelost.

Nr.	Onvolkomenheid	Stand van zaken augustus 2011
1	**Financieel beheer bij kantoor Toeslagen** Financieel beheer nog niet structureel op orde door ontbrekende goede geautomatiseerde ondersteuning. *Aanbeveling Algemene Rekenkamer:* *Zorg na gedegen testtraject voor invoering Nieuw Toeslagen Systeem in 2011.* *Maatregelen* 1. *Realisatie van een gedegen getest nieuw Toeslagensysteem* 2. *Implementatie nieuw Toeslagensysteem*	De implementatie van het nieuwe toeslagensysteem (NTS) ligt op koers. Dit houdt in dat het NTS eind 2011 met het automatisch continueren naar toeslagjaar 2012 *live* zal gaan. Het massale en handmatige ontbufferen is afgerond. Dit betekent dat het nieuwe toeslagensysteem synchroon loopt en blijft lopen met de huidige toeslagensystemen. Het synchroon lopen is een belangrijke mijlpaal voor het programma. De software release waarmee wordt live gegaan is opgeleverd. Deze wordt nu geïnstalleerd waarna performance testen worden uitgevoerd. Op 17 september is de pilot burgerportaal gestart. Tot 30 september hebben alle BD medewerkers hebben toegang tot het burgerportaal. Doel van de pilot is om a) portaal te testen incl. het gehele dienstverleningskanaal en b) stresstest uit te voeren om de maximale belasting van het portaal te kunnen toetsen. De stresstest vindt plaats op 29 september.
2	**Dossiervorming bij belastingregio's** Dossiervorming is in 2010 verbeterd maar nog niet op het gewenste niveau. *Aanbeveling Algemene Rekenkamer:* *Zorg voor waarborgen voor blijvende managementaandacht voor goede dossiervorming.* *Maatregelen* 1. *De uitkomsten van het FIX-onderzoek 2010/2011 voor LH en OB worden versneld geanalyseerd op het punt van toereikende dossiervorming.* 2. *Op basis van de uitkomsten wordt bezien of aanvullende verbijzonderde interne controlemaatregelen (inclusief toets van de RAD) nodig zijn.*	In de periode maart – juni heeft de voorjaarsronde van het FIX-onderzoek plaatsgevonden. Uit de analyse blijkt dat de kwaliteit van de verslaglegging van de bezwaren loonheffing en de bezwaren omzetbelasting landelijk gezien van voldoende niveau is. Op regioniveau halen twee regio's de doelstelling niet voor OB en vier regio's niet voor LH. Besloten is: 1. De regio's die nog niet aan de norm voldoen maken een verbeter- en herstelplan waarbij de kwaliteit van de verslaglegging maandelijks aan een interne controle wordt onderworpen. 2. Bij de regio's die nog niet aan de norm voldoen wordt in de maand november een extra landelijk interne controle uitgevoerd in samenwerking met de RAD.

3	**Beheersing ICT-uitgaven** Integraal inzicht in ICT-uitgaven is verbeterd. In 2010 nog geen sturing op basis van dit inzicht. *Aanbeveling Algemene Rekenkamer: Waarborg juistheid gegevens voor de rapportage.* *Maatregelen* 1. *Ontwikkelen van een methodiek om inzicht te krijgen in de kosten van geleverde producten van de IV-keten.* 2. *Opstellen van een maandelijks overzicht van de integrale kosten van de projecten die deel uitmaken van het opdrachtenportfolio van de IV-keten.* 3. *Sturen door de verantwoordelijke bestuurders op basis van deze rapportages en overzichten.*	*Kostprijzen* In 2010 is een kostprijsmodel ontwikkeld. In dit model ontbraken nog enkele belangrijke gegevens om uiteindelijk de kosten per product inzichtelijk te krijgen. Zo was het nog niet mogelijk de infrastructuurkosten goed toe te rekenen naar de primaire belastingdienstmiddelen en konden de eindproducten nog niet definitief worden vastgesteld. Binnen B/CIE loopt het project Costmanagement dat moet resulteren in een overzicht van de producten/diensten van CIE, een verbeterd kostenmodel 2011, kosten toerekening naar eindproducten en een verbeterplan kostenbeheersing 2012. Het project loopt twee maanden vertraging op wegens capaciteitsproblematiek bij de architecten. *Maandelijkse overzichten integrale kosten* Er worden thans nog geen maandelijkse overzichten van de integrale kosten van de opdrachtenportfolio opgesteld. B/CA actualiseert momenteel de kaders en richtlijnen en past SAP aan op de informatiebehoefte. Daarna is het aan de IM-afdelingen dit te gaan gebruiken voor hun portfolio. Op basis hiervan kunnen maandelijks de gewenste overzichten worden geproduceerd. Wel ontvangt het MT tweemaandelijks een voortgangsrapportage portfolio waarbij op totaalniveau van het ontwikkelportfolio de uitputting van het beschikbare budget wordt gevolgd. *Sturing en verantwoording* Maandelijks rapporteren de grote projecten (> € 1 mln) over de voortgang. De rapportages worden besproken in de projectboards. Nieuw t.o.v. vorig jaar is dat de business executive tweemaandelijks een bestuurlijke samenvatting opstelt van stand van zaken project, evt. risico's en maatregelen en dit rapporteert aan het MT Belastingdienst.

4	**Testen van ICT-systemen** De juiste werking van opgeleverde systemen kan onvoldoende worden beoordeeld. *Aanbeveling Algemene Rekenkamer: Implementeer de in 2009 ontwikkelde nieuwe testmethode. Besteed daarbij aandacht aan commitment management, communicatie en samenwerking en beschikbaarheid mensen en middelen.* *Maatregelen (op hoofdzaken)* 1. *Implementatie van de testmethode TMap Next in de procesketens aanslag, aangifte, Douane, Ontvangen & mededelen en Productiebesturing.* 2. *Per bedrijfsonderdeel wordt in 2011 voor minimaal 3 opdrachten voor bedrijfsreleases de door VTA ontwikkelde aanpak toegepast voor het onderdeel Business Driven Test Management.*	*Algemeen* Voor de meeste implementaties is de planfase afgerond en zijn de risico's bepaald. Er worden veel Product Risico Analyses, Master Test Plannen en Detail Test Plannen gemaakt. Hiermee wordt steeds beter sturing aan het testproces gegeven. Met de onderwerpen beoordelen testbasis, maken testontwerp, testuitvoering en testvoortgang is begonnen. De onderwerpen faseovergangen en toetsen worden nu nog maar heel beperkt conform VTA uitgevoerd. *B/CAO* De ketenimplementaties scoren binnen B/CAO (op 1 na) geel en rood. De detailplanning bij het plan van aanpak implementatie VTA binnen CAO is nog niet opgeleverd aan de [redacted]. B/CAO heeft als maatregel op het vertrek van [redacted] een nieuw "team" samengesteld. Het betreft een klein inhuurteam dat de opdracht heeft de implementaties binnen CAO te ondersteunen. Door dit team is een eerste kwalitatieve inventarisatie gedaan om te kunnen bepalen aan welke ondersteuning behoefte is.

	3. *Per 31-12-2011 is de strategie voor OTA omgevingen aanwezig opgesteld door CIE.* 4. *CAO verzorgt de aanbesteding voor de verwerving van de testhulpmiddelen, richt de geselecteerde middelen in en maakt deze productierijp.* 5. *De RAD voert een audit uit naar de implementaties VTA bij de bedrijfsonderdelen.*	*Risico's en issues* Tijdens de implementaties blijken bij de IM-afdelingen vooral risico's en issues te bestaan op de randvoorwaarden voor de implementatie van VTA. Genoemd kunnen worden: • De architectuur en procesontwerpen zijn nog van onvoldoende kwaliteit. • Als de releases op het raakvlak van bedrijfsonderdelen niet op elkaar worden afgestemd dan sluiten de planningen voor acceptatie van functies en processen en uitvoering van bedrijfsprocestesten niet op elkaar aan. • De testomgevingen en testdata voor de IM's te testen op bedrijfsprocesniveau zijn een aandachtspunt. De opdracht voor CIE om vraag en strategie voor de OTA omgevingen in kaart te brengen kent onvoldoende voortgang. *Audit RAD* heeft aan de RAD opdracht gegeven vanaf september 2011 audits uit te voeren op de implementaties VTA.

5	**Personeelsbeheer** In praktijk is meermalen gehandeld in afwijking met de regels. *Aanbeveling Algemene Rekenkamer:* *Zorg voor zorgvuldige vastlegging besluiten in personeelsbeheer.* *Maatregelen* 1. *Er zal extra managementaandacht worden gegeven aan de interne beheersing van de personeelsprocessen en de dossiervorming. Maatregelen zullen worden genomen om de stukken op adequate wijze te archiveren.* 2. *De interne richtlijnen zullen worden aangescherpt en nog in 2011 zal een interne audit worden gehouden op de toepassing van de regelgeving.* 3. *De RAD doet een audit over 2011 naar de naleving van de regelgeving, de archivering en de rechtmatigheid van de (grote) verlofafkopen, IKAP en buitengewoon verlof van lange duur.*	*Managementaandacht* Op 29 juni jl. heeft een brief gestuurd aan de directeuren van de bedrijfsonderdelen waarin wordt aangedrongen dat zij met spoed de nodige maatregelen moeten nemen om tegemoet te komen aan de bevindingen van de Algemene Rekenkamer, opdat de resultaten van de inspanningen van de bedrijfsonderdelen zichtbaar zullen zijn in de audit door de RAD (najaar 2011). Ook is in de brief aangegeven dat de overgang van een fors aantal personeelswerkzaamheden aan P-Direkt per 10 oktober 2011 vereist dat de bedrijfsonderdelen ook op dit punt tijdig het huis op orde hebben. Inmiddels wordt door de bedrijfsonderdelen actie ondernomen. Dit heeft bij de B/CA tijdelijk tot grote voorraden te verwerken documenten geleid die in het digitaal personeelsdossier moesten worden opgenomen. Deze voorraden zijn inmiddels verwerkt. *Audit RAD* Naar aanleiding van de vraag aan de RAD een audit te houden is door deze dienst een opdracht geformuleerd. De audit wordt uitgebreid met een onderzoek naar de reis- en verblijfskosten, omdat ook de Algemene Rekenkamer de reis- en verblijfskosten zal meenemen in haar eigen rechtmatigheidonderzoek jaarverslag IXB (RJv 2011).

Nr.	Verbeterpunten IV-keten	Stand van zaken augustus 2011
1	**Portfoliomanagement** Portfoliomanagement voor ICT-projecten is in opzet ingericht maar heeft in 2010 nog niet gewerkt zoals beoogd. De kwaliteit van de documentatie die ten grondslag ligt aan de portfolio-items was nog onvoldoende om te kunnen gebruiken voor de besluitvorming. *Maatregelen* 1. *De portfolio 2012 wordt samengesteld en getoetst tegen het MLTP en de geldende architectuurprincipes.* 2. *Er komt standaard tooling voor de verbetering van de administratie.* 3. *Een deel van het onderhoudsbudget van 2012 wordt onder sturing van de business gebracht.* 4. *De RAD doet een audit naar de werking van het portfoliomanagementproces.*	*Portfolio 2012* Een voorstel voor de methode om de portfolio 2012 te toetsen tegen het MLTP is gereed en wordt in september besproken in de Concern portfolioboard. De nu ingelegde BMI-claim voor 2012 overschrijdt de prognose uit het meerjarig kader (2012: 128.000 dagen) met ruim 80.000 dagen. De komende tijd zullen de bedrijfsonderdelen de claims moeten aanscherpen en verder onderbouwen. Het resultaat wordt aan het MT BD aangeboden samen met de Kadernota op 24 oktober. *Verbetering administratie* De outline businesscase fase voor standaard tooling is afgerond in augustus. Op 1 september start de businesscase fase. Deze fase zal op 1 december afgerond zijn. B/CA actualiseert momenteel de kaders en richtlijnen en past SAP aan op de informatiebehoefte. Daarna is het aan de IM-afdelingen dit te gaan gebruiken voor hun portfolio. Op basis hiervan kunnen maandelijks de gewenste overzichten worden geproduceerd. *Onderhoudsbudget* In samenwerking met CAO en IM wordt uitgewerkt hoe een deel van het onderhoudsbudget van 2012 onder sturing van de business kan worden gebracht. *Audit RAD* Aan de RAD is opdracht gegeven voor een audit naar de werking van het proces van portfoliomanagement. De RAD is inmiddels gestart. Het onderzoek loopt t/m november 2011.
2	**Acceptatiecriteria** De kwaliteitseisen voor acceptatiecriteria zijn vastgesteld, maar in 2010 nauwelijks toegepast. *Maatregelen* 1. *Onderhouden set met kwaliteitseisen voor de specificatie van functionele en non-functionele eisen.* 2. *Toepassen kwaliteitseisen in ontwerptrajecten door IM en borging daarvan.* 3. *Borging van de toepassing van de kwaliteitseisen middels extra monitoring (steekproeven)*	*Onderhoud set kwaliteitseisen* De verzameling methoden, technieken, hulpmiddelen & voorschriften waarin de kwaliteitseisen voor acceptatiecriteria zijn opgenomen, worden onderhouden. In augustus is een aantal verbeterde MTHV's gepubliceerd. *Toepassing kwaliteitseisen* De bedrijfsonderdelen zorgen voor review van de ontwerpproducten en rapporteren daarover maandelijks in een KPI (KPI 2.7 kwaliteit van ontwerpproducten). De bedrijfsonderdelen rapporteren dat 100 % van de opgeleverde ontwerpproducten is gereviewd. Voor businesscases en Globale Ontwerpen is het beeld bemoedigend. Voor andere producten is het nog onduidelijk. Daarvoor wordt in september een uitgebreide steekproef gehouden. Bij de bedrijfsonderdelen zijn in augustus ontwerpproducten opgevraagd en deels al opgeleverd t.b.v. de steekproef in september.

Uitleg kolomkoppen tabellen 3, 6, 7 en 8

Toelichting kolommen tabel 3
1. Kasrealisatie 2011 versus intern budget 2011: de cumulatieve uitgaven gedeeld door het jaarbudget.
2. Planning op basis van meerjarig gemiddelde: het gemiddelde over de jaren 2006 – 2010 van de cumulatieve uitgaven gedeeld door het jaarbudget.
3. Kasrealisatie 2010 versus budget 2010: de cumulatieve uitgaven 2010 gedeeld door jaarbudget 2010.
4. Trend 2011. De percentages van de trendrealisaties zijn als volgt samengesteld:
   - Personeel: 12 maandbetalingen salaris plus in mei de uitbetaling van het vakantiegeld en in november de uitbetaling van de eindejaarsuitkering; in totaal 14 betalingen (100/14). Per maand 7,14% en in mei en november 14,29% (afgeronde cijfers) vanwege 'dubbele uitbetalingen'.
   - Materieel: een lineaire verdeling van de uitgaven (100/12), ofwel 8,33% per maand.
   - Totaal uitgaven: totaalcijfer van Personeel en Materieel samen.
   - Totaal ontvangsten: een lineaire verdeling van de kasontvangsten (100/12), ofwel 8,33% per maand.
   - Saldo: uitgaven gecorrigeerd met de ontvangsten

De toelichting tabel 6 is conform het memo 'Voorstellen tabellen personeel' van 29 maart 2011 opgesteld door behalve kolom nummer 3.
Toelichting kolommen:
1. Naam bedrijfsonderdeel.
2. Vaste formatie 2011: de formatie voor 2011 zoals besloten door (DGB/2011/436b).
3. Bezetting ultimo 2010: meetdatum 31 december 2010; na mutaties.
4. Bezetting <*maand*>: bezetting eind van de maand, maandelijks opgevraagd (bron: Plaza Bedrijfsvoering).
5. Gemiddelde bezetting: berekend gemiddelde over de voorbije maanden in 2011.
6, Verschil gemiddeld - formatie: berekening, waarbij een positief getal duidt op een overbezetting en een negatief getal een onderbezetting aangeeft.
7. Verhouding (gemiddelde : formatie): berekend percentage van de gemiddelde bezetting ten opzichte van de formatie, waarbij een percentage boven de 100% op een overbezetting duidt en een percentage lager dan 100% een onderbezetting aangeeft.
8. Afwijking boven de norm: als kolom 7, boven de 100% uitkomt wordt de kleur rood en anders groen.

De toelichting tabel 7 is conform het memo 'Voorstellen tabellen personeel' van 29 maart 2011 opgesteld door
1. Naam bedrijfsonderdeel.
2. Formatie UZK 2011: de uitzendformatie voor 2011 zoals besloten door /2011/436b). Vast getal dat niet meer wijzigt in 2011.
3. UZK op vaste formatie: geeft het aantal uitzendkrachten in fte aan dat door de onderbezetting in de vaste formatie wordt gefinancierd. Dit getal wordt eenmalig opgevraagd bij de bedrijfsonderdelen, maar kan wijzigen als daar aanleiding toe is.
4. Realisatie <*maand*>: realisatie c.q. inzet uitzendkrachten in fte in de rapportagemaand, maandelijks aangeleverd door bedrijfsonderdelen.
5. Planning: geplande inzet uitzendkrachten in fte in de rapportagemaand, aangeleverd door bedrijfsonderdelen.
6. Verschil plan – realisatie: berekend verschil tussen kolom 5 en 4.
7. Plan : realisatie: berekend percentage van de geplande uitzendkrachten t.o.v. de ingezette uitzendkrachten.

De toelichting tabel 8 is conform het memo 'Voorstellen tabellen personeel' van 29 maart 2011 opgesteld door
1. Naam bedrijfsonderdeel.
2. Bezetting ultimo 2010: meetdatum 31 december 2010; vast getal eenmalig opgevraagd.
3. Instroom van extern: aantal fte dat van buiten bij de Belastingdienst is komen werken (stond eerst niet op de loonlijst). Maandelijks opgevraagd. (bron Plaza Bedrijfsvoering).
4. Instroom van intern (doorstroom): instroom zoals die van een ander bedrijfsonderdeel is gekomen. Maandelijks opgevraagd (bron: Plaza Bedrijfsvoering).
5. Uitstroom naar intern (doorstroom): uitstroom naar een ander bedrijfsonderdeel. Maandelijks opgevraagd (bron: Plaza Bedrijfsvoering).
Noot: kolom 4 en 5 dienen gelijk te zijn: hooguit afrondingsverschil.
6. Prognose leeftijdsontslag: aantal fte dat met leeftijdsontslag kan in het jaar 2011 op basis van een individueel bepaalde datum in SAP. Eenmalig opgevraagd.
7. Prognose uitstroom extern 1,8%: berekend aantal fte op basis van een uitstroom van 1,8%. Eenmalig berekend met behulp van bezetting 31-12-2010 (kolom 2).
8. Prognose externe uitstroom: prognose leeftijdsontslag en uitstroom 1,8% weergegeven als totaal percentage van de bezetting 31-12-2010.
9. Externe uitstroom tot en met maand: aantal fte dat niet meer op onze loonlijst staat door enige vorm van verloop (inclusief leeftijdsontslag). Maandelijks opgevraagd (bron: Plaza Bedrijfsvoering).
10. Externe uitstroom: uitstroom extern afgezet tegen verwachte uitstroom van de rapportagemaand (uitgaande van een evenwichtige spreiding van de uitstroom over de maanden van het jaar). Basis is daarbij de bezetting ultimo 2010.
11. Verschil met doelstelling: verschil tussen realisatie (kolom 10) en de prognose (kolom 8). Een percentage boven de nul is rood, gelijk of kleiner scoort groen.

Ministerie van Financiën

Aan
MT Belastingdienst

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Inlichtingen

T 070-
F 070-
@minfin.nl

Datum
26 juli 2011

Auteur

memo -Agenda

De technologische ontwikkelingen en het gebruik daarvan hebben hun invloed op het leven van alledag. Dus ook op de dienstverlening die bedrijven leveren en daarmee ook de (online) dienstverlening van de Belastingdienst. In het MLTP 'Eenvoudig aanspreekbaar' is de lijn vastgelegd welke kant de Belastingdienst op gaat met zijn primaire processen. In de Agenda ligt het antwoord van de IV-keten op deze lijn.

De -Agenda is opgebouwd rondom twee thema's (ander gesprek en krimpen & investeren) en drie lijnen: verstevigen, versnellen en vernieuwen.

Het MT wordt gevraagd om in te stemmen met:

1. De inhoudelijke hoofdlijnen van de agenda, te onderscheiden naar 2 thema's **'een *ander gesprek*'** en **'krimpen & investeren'** en 3 verandersporen **Verstevigen, Versnellen en Vernieuwen**.

2. Het laten opstellen van een plateaplateauplanning door cluster IV, waarin de concrete resultaten in de jaren 2011 en 2012 samen met de bedrijfsonderdelen worden uitgewerkt.

Het is een boeiende reis waarbij de uitdaging blijft om het zo **eenvoudig** mogelijk te houden, we weten wie waarop **aanspreekbaar** is en we,met respect voor elkaars verantwoordelijkheid, samenwerken om het beste resultaat bereiken.

"Belastingdienst 2015: Eenvoudig aanspreekbaar"
Mede mogelijk gemaakt door IV: de [redacted]agenda

Als Belastingdienst hebben we een indrukwekkende geschiedenis van automatisering achter ons. We hebben grote successen behaald zoals met de elektronische aangifte voor particulieren en ondernemers en recent met de Vooringevulde aangifte (VIA). Ook bij andere onderdelen van onze dienst zoals bijvoorbeeld de Douane zijn de voorbeelden talrijk. Maar er verandert veel in het landschap om ons heen.

Contacten verlopen lang niet altijd meer per telefoon maar meer en meer via internet, e-mail en twitter. Als Facebook een land zou zijn, zou het met hun 700 miljoen gebruikers het derde land ter wereld zijn qua grootte. Oplossingen die in het verleden jaren ontwikkeltijd kostten, kunnen nu in vijf minuten via het downloaden van een app en voor drie euro op je smartphone geïnstalleerd worden. Het is een fascinerende wereld waarin we leven. En wij zitten midden in die wereld. Die technologische ontwikkelingen hebben hun invloed op het leven van alledag. Dus ook op de dienstverlening die bedrijven leveren en daarmee ook de dienstverlening van de Belastingdienst. De Belastingdienst is de overheidsorganisatie met de meeste contactmomenten met burgers. Dit betekent veel voor de IV-keten. Om in die veranderingen mee te kunnen bewegen, hebben we als Belastingdienst een Middellangetermijnplan (MLTP) gemaakt en als IV-keten een [redacted]Agenda.

In het MLTP 'Eenvoudig aanspreekbaar' is de lijn vastgelegd welke kant de Belastingdienst op gaat met zijn primaire processen. Dat doen we op twee manieren: de evolutie en de revolutie. De evolutie gaat over het verder ontwikkelen van de thema's waar we al mee bezig zijn, zoals horizontaal toezicht, fraudeaanpak en het waarborgen van onze continuïteit. De andere lijn kenmerkt zich door de revolutie; de digitalisering op weg naar mijn.belastingdienst.nl en digitale klantbeelden. We hebben ook te maken met een krimpende overheid en de taakstelling. Hiervoor bewandelen we twee sporen. Spoor 1 gaat over Slimmer werken; dezelfde of betere prestaties leveren met minder kosten. Spoor 2 is de vereenvoudiging van de wet- en regelgeving en dus minder werk doen. Tot slot: bij een taakstelling ligt soms de nadruk op het aantal mensen dat we minder nodig hebben. Dat moeten we natuurlijk zorgvuldig begeleiden, maar we willen graag de nadruk leggen op wat we nog wel doen en hoe we dat goed gaan inrichten.

Een belangrijk onderdeel van de revolutie is de digitale dienstverlening. Burgers en bedrijven verwachten dezelfde dienstverlening van ons die zij ook elders krijgen. We willen de communicatie met burgers en bedrijven zoveel mogelijk digitaal plaats laten vinden. Dit betekent dat we een **Ander gesprek** met die burger of bedrijf gaan voeren. Via andere media of via zijn persoonlijk domein die hij straks wellicht op de smartphone gepresenteerd krijgt. In het kader van de overheidsbrede samenwerking zullen we ook meer gebruik gaan maken van andere overheidsdiensten. Ook dat betekent een ander gesprek en meer samenwerking met overheidsinstanties. Deze investering in de vernieuwing lijkt haaks te staan op de forse taakstelling die opgelegd is aan de overheid en de Belastingdienst. Naast het 'Andere gesprek' is **Krimpen en investeren** dan ook het tweede thema van de [redacted]Agenda. We zullen onze operationele kosten moeten terugdringen om ruimte te creëren voor investeringen. De operationele kosten moeten omlaag. Eind 2012 moet de IV-keten ten opzichte van 2009 hetzelfde product met gelijkblijvende of betere kwaliteit tegen 30% lagere kosten leveren. Van die 30% besparing, willen we 15% investeren in vernieuwing om zo onze MLTP doelstellingen te realiseren.

Hoe gaan we de komende periode hiermee aan de slag? De drie hoofdlijnen zijn: **V**erstevigen, **V**ersnellen en **V**ernieuwen. We gaan verder met het **Verstevigen** van ons fundament. Als eerste de samenwerking tussen Vraag en Aanbod. Rode draad hierin is de verzakelijking. Daarbij willen we vooral inzetten op het inzicht in de vraag en in het productievermogen van aanbod. En de afstemming daartussen. Uiteindelijk moet dit leiden tot een volwaardig IT producten- en dienstenportfolio met een beperkt keuzepakket. Dat moet de basis vormen voor wat de vraagorganisatie graag wil hebben en wat de aanbodorganisatie kan leveren.

De professionals zijn onderdeel van ons fundament, onze basis. Zonder hen geen werkende ICT! Daarom moeten we er voor zorgen dat zij goed uitgerust zijn om hun taak te kunnen doen. Ook streven we naar een gezonde uit-, door- en instroom. We gaan verder professionaliseren met name op het gebied van projectbeheersing, portfoliomanagement, testen, beveiliging en beheer. Hierbij maken we waar mogelijk gebruik van best practices,

En het laatste maar eigenlijk belangrijkste element, is het eren en isoleren van onze legacy. Denk nou niet dat we in 2015 geen legacy meer hebben. In tegendeel. Onze legacy – de systemen die al tientallen jaren oud zijn maar nog prima functioneren - zullen we de komende jaren nog hard nodig hebben. De legacy zullen we eren en die blijven we dus nog lang houden. De versnelling en vernieuwing zal daar omheen en daar bovenop tot stand komen in een 'schil' die om de legacy heen wordt gelegd; het isoleren. Hierdoor kunnen we de vraag naar nieuwe vormen van nieuwe dienstverlening realiseren zoals bijvoorbeeld het persoonlijk domein voor burgers. Dit alles zonder de huidige dienstverlening - gebaseerd op onze legacy - in gevaar te brengen.

De lijn **Versnellen** gaat over een compleet andere denk- en werkwijze. Nu eens niet denken in grote projecten met aanpassingen die jaren gaan duren, maar activiteiten die in een korte periode tot aantoonbare resultaten leiden. In multidisciplinaire teams waar alle betrokkenen aan tafel zitten. Denk niet alleen aan oplossingen binnen de techniek, maar ook over slimmer omgaan met wet- en regelgeving. Het uitgangspunt is dat deze kleine aanpassingen een verschil zullen maken in de klanttevredenheid en medewerkerstevredenheid, de compliance zullen verhogen en tegelijkertijd de operationele kosten zullen verlagen.

Enige tijd geleden hebben we in onze prioritering innovatie achteraan gezet. En terecht. Het is ook niet zo dat we vanaf nu alleen nog maar denken en praten over innovatie. Het blijft onverkort van kracht dat we ook verder het huis op orde moeten brengen en dat we veel aandacht geven aan continuïteit. Maar zonder vernieuwing is er geen continuïteit. De derde lijn gaat dus over **Vernieuwen**. De informatie centraal stellen in plaats van de applicatie. Dus veel aandacht voor informatiehuishouding. Door de informatie via een 'schil' beschikbaar te stellen, kunnen we om de legacy heen de versnelling en de vernieuwing doorvoeren. Zo kunnen we de informatie voor vele doelen gebruiken: zowel intern als extern.

Er is een groeiende behoefte aan virtueel samenwerken dat zich uitstrekt over de grenzen van organisaties (onderdelen) heen. We gaan dit mogelijk maken via digitale samenwerkingsruimtes. We willen onze medewerkers én onze klanten in de gelegenheid stellen om tijds- plaats- en apparaatonafhankelijk te werken. Zo kunnen onze medewerkers snel en effectief 'zaken doen', onafhankelijk van de fysieke locatie waar ze werken.

Doordat we steeds meer digitaal gaan werken en we (digitale) informatie steeds meer openstellen voor gebruik door externe partijen (klanten, overheden, toezichthouders, communities etc) en vice versa worden we ook kwetsbaarder. We hebben daarom behoefte aan een moderne beveiligingsarchitectuur waarbij de informatie goed beveiligd wordt maar toch makkelijk toegankelijk is voor diegene die daartoe de juiste toegangsrechten bezit.

Het persoonlijk domein voor belastingplichtigen mijnbelastingdienst.nl is na continuïteit de belangrijkste prioriteit van de Belastingdienst waar we veel energie op gaan zetten.

Het is een boeiende reis waarbij de uitdaging blijft om het zo **eenvoudig** mogelijk te houden, we weten wie waarop **aanspreekbaar** is en we met respect voor elkaars verantwoordelijkheid door samen te werken het beste resultaat bereiken.

[redacted], [redacted] Belastingdienst
Juni 2011

Ministerie van Financiën

TER BESLISSING
Aan
MT Belastingdienst

Directoraat-Generaal
Belastingdienst
Inlichtingen
T 070-
F 070-
@minfin.nl

notitie

Afronding pilot beveiligde externe e-mail ZGO

Datum
5 oktober 2011
Notitienummer
DGB/2011/6162
Rubriek
Informatiebeveiliging
Auteur
Van
Kopie aan
COR
Bijlage
Evaluatie pilot beveiligde externe mail ZGO

Paraaf

1. Afronding pilot beveiligde e-mail

1.1. Inleiding

In december 2009 is besloten een pilot te doen voor beveiligde externe e-mail. Met deze notitie wordt voorgesteld de pilot te beëindigen en de ontwikkelde werkwijze als standaard werkwijze vast te stellen. Verder bevat deze notitie voorstellen voor de organisatorische inbedding van de werkwijze.

1.2. Aanleiding

Naar aanleiding van de evaluatie en aanbevelingen van de pilot externe e-mail (rapport van 3 december 2009) is besloten om in een pilot te onderzoeken hoe de Belastingdienst beveiligd e-mail verkeer voor ongestructureerde berichten kan inrichten. Concreet verzoek hiervoor kwam vanuit de kennisgroep Zeer Grote Ondernemingen (en).

2. Verloop

De pilot is uitgevoerd door IM Belastingregio's ( ) in samenwerking met EDP-auditors van Belastingregio Amsterdam (en). Dit traject is door (Holland-Midden) en ( ) begeleid.

Om deze pilot uit te voeren zijn twee sporen bewandeld. Aan de ene kant een aanpassing van de voorwaarden voor het gebruik van externe e-mail. Aan de andere kant het uitwerken van de technische en bestuurlijke kant.

2.1. Aanpassing voorwaarden

De nieuwe voorwaarden zijn vastgesteld in het MT Belastingdienst en vervolgens besproken met de COR en het GOBD. Deze nieuwe voorwaarden blijven binnen het kader zoals dat voor het gebruik van dit communicatiekanaal is vastgesteld (besluit 27 april 2005, CPP2004/2807M, Stcrt nr. 87).
In de nieuwe voorwaarden blijft de oude lijn (extern geen vertrouwelijke informatie mailen) overeind, maar is ook een uitzondering gemaakt met de volgende tekst:

> *Uitzonderingen hierop kunnen worden gemaakt wanneer vooraf aanvullende maatregelen zijn getroffen en afspraken zijn gemaakt ten aanzien van het borgen van vertrouwelijkheid en authenticiteit van een bericht. Dergelijke maatregelen worden door de Belastingdienst algemeen en beleidsmatig vastgesteld en kenbaar gemaakt.*

Deze voorwaarden zijn in de dienst kenbaar gemaakt middels een brief aan alle directeuren (16 mei 2011 DGB 2945) en een bericht in de beeldkrant.

Daarmee is de randvoorwaarde ingevuld dat een medewerker toch vertrouwelijke informatie kan versturen als daarvoor aanvullende maatregelen in het externe e-mail verkeer zijn getroffen.

2.2.1 De technische kant

Aan de technische kant is een uitwerking ontwikkeld waarbij de mailserver van de Belastingdienst beveiligd kan communiceren met de mailserver van de externe partij die aangesloten wordt. Dit vereist aan beide kant het inrichting van een stuk techniek.

De TLS-techniek die bij deze oplossing gebruikt wordt, zorgt voor een beveiligde communicatie tussen twee mailservers. Tussen de Belastingdienst en de externe partij wordt overeengekomen dat de communicatie tussen de mailservers enkel nog via een beveiligde communicatiekanaal mag plaatsvinden. Na het realiseren van de beveiligde verbinding loopt al het mailverkeer via dit beveiligde communicatiekanaal. Als er geen beveiligd communicatiekanaal tussen beide mailservers kan worden opgezet, dan wordt de e-mail niet verzonden. Beide partijen zijn verder zelf verantwoordelijk voor het interne communicatietraject van de mailserver naar de pc van de gebruiker. Er is geen sprake van een end-to-end encryptie.

De authenticatie van de mailserver vindt plaats op basis van de in de overeenkomst opgenomen domeinnaam en het op de mailserver opgenomen geldige beveiligingscertificaat. Dit certificaat moet uitgegeven zijn door een bekende vertrouwde Certificaat-uitgever (CA). Beide partijen moeten bij het opzetten van de beveiligde communicatie het certificaat verifiëren bij de CA[1].

[1] Ter aanvulling: Op 6 september zijn de Diginotar-mailservercertificaten van de Belastingdienst vervangen, aangezien deze partij geen vertrouwde Certificaat-uitgever meer is.

Effect van deze oplossing is dat hiermee *heel de Belastingdienst* beveiligd kan communiceren met de externe partij. Dit vraagt dat het afstemmen van het aansluiten (of het niet meer aansluiten) gecoördineerd plaats vindt voor de hele dienst.

2.2.1 De bestuurlijke kant

Voor de bestuurlijke kant is een overeenkomst ontwikkelt die de onderlinge afspraken en verantwoordelijkheden regelt.

Deel tekst overeenkomst:
"Doel van deze overeenkomst is om informatie-uitwisseling via de e-mail tussen [naam bedrijf] en het behandelteam van de Belastingdienst te realiseren, waarbij het risico van het schenden van de vertrouwelijkheid wordt beheerst."

Ingeval men van plan is een aanwezige beveiligde verbinding voor andere doeleinden te gebruiken, dan moet dit doel specifiek overeengekomen zijn met de betreffende andere partij. Beide partijen moeten namelijk per soort informatie rekening houden met de vertrouwelijkheidskwalificatie van deze informatie.
Voorbeeld: de Haagse ring is vertrouwelijk genoeg voor departementaal berichtenverkeer, echter berichten met een classificatie "staatsgeheim" mogen niet over de Haagse ring verzonden worden. Dit zelfde geldt voor de verschillende informatiestromen tussen de Belastingdienst en bepaalde ZGO's (bijvoorbeeld aanleveren informatie door banken in kader van belastingplicht derden).

Coördinatie is wel nodig om een generieke aanpak/inrichting te hanteren voor soortgelijke situaties. Vanuit Douane, Fiod e.d. zouden de technische eisen aan de inrichting in soortgelijke situaties niet mogen afwijken.

In de pilot is gebleken dat de bestuurlijke kant vaak meer tijd vergt om af te stemmen dan het inrichten van de technische kant.

2.3. Uitkomst van de pilot

Uit de pilot blijkt dat de technische voorzieningen prima voldoen en de gekozen oplossing met externe partijen goed geïmplementeerd kan worden.
De bestuurlijke overeenkomst is intern juridisch getoetst en afgestemd met de eerste externe partijen.

Daarnaast is het beheer technisch georganiseerd met het ICT-bedrijf van de Belastingdienst en heeft IM Belastingregio's voorlopig de beheerrol van de beveiligde verbindingen ingericht. Ook voor externe partijen (BelastingTelefoon voor ondernemers) en interne medwerkers (ICT servicedesk 555) is ondersteuning ingericht.

(In de bijlage is de evaluatie opgenomen zoals die in het segmentoverleg MGO/ZGO van 24 juni aan de orde is geweest.)

3. Besluitvorming
Naar aanleiding van de uitkomsten van de pilot worden de volgende besluiten voorgesteld:

3.1. De pilot beveiligde externe e-mail wordt per 10 oktober afgerond en de projectgroep decharge verleend.

3.2. Het MT Belastingdienst besluit om deze vorm van beveiligde externe uitwisseling via de mail te hanteren als invulling van de uitzondering op de voorwaarden voor externe e-mail.
De betrokken onderdelen blijven hierbij de rol vervullen die zij in de pilot hebben ingevuld.
- B/CIE voor de technische component en de ICT servicedesk;
- De BelastingTelefoon voor ondersteuning van externe partijen;
- IMB voor de coördinatie voor nieuwe aanvragen (of het stoppen), met de verantwoordelijkheid om regelmatig (als eerste in november 2011) het MT Belastingdienst te informeren over de aangesloten en aan te sluiten externe partijen. Dit om Belastingdienstbreed zicht te houden op de beveiligde verbindingen.

3.3. Voor het aanvragen van een beveiligde verbinding is de business in the lead, dit wordt ingevuld doordat [ ] van een bedrijfsonderdeel de aanvraag doet.

BIJLAGE

Dit memo is op 24 juni 2011 in het segmentoverleg MGO/ZGO besproken en conform besloten. Praktische aandachtspunten zijn meegenomen in de verdere uitwerking. Het belangrijkste aandachtspunt is dat sturing noodzakelijk is, aangezien beveiligd mailen straks de enige (snelle) manier is.
Sindsdien ligt de implementatie op koers, waarbij één organisatie is afgehaakt vanwege de kosten. Ook is een Engelse vertaling van de overeenkomst beschikbaar, gelet op het internationale karakter van IT-afdelingen. Verder is de Rijksadvocaat aangesloten, zodat medewerkers in de invordering beveiligd kunnen mailen. Dit is in overleg met [redacted].

Memo **Evaluatie pilot beveiligde externe mail ZGO**

Aan	Segmentoverleg MGO/ZGO
Van	[redacted] (IMB) en [redacted] (Holland-Midden)
Datum	17 juni 2011
Kopieën aan	[redacted]

1. Inleiding

In maart 2009 is er een proef gehouden met externe e-mail voor alle medewerkers van de Belastingdienst. Op basis van de ervaring tijdens de proef en de resultaten van de evaluatie is besloten bijna iedereen te laten beschikken over externe e-mail.

Door dit besluit ontstaat een **tweeluik**. Namelijk de mogelijkheid om gestructureerde informatie via voorgeprogrammeerde systemen uit te wisselen (zoals de aangifte IB). En de mogelijkheid om via externe e-mail ongestructureerde berichten uit te wisselen. In deze tweede variant kan alles, maar mag vertrouwelijke en persoonlijke/fiscale informatie niet.

In de evaluatie wordt verwezen naar een **derde luik**. Dat derde luik heeft vorm gekregen door het uitvoeren van deze pilot. IM Belastingregio's heeft de opdracht gekregen deze pilot technisch eenvoudig en zonder noemenswaardige kosten te realiseren en na te gaan of op termijn opschaling op basis van de gebruikte technologie en procedures zonder grote aanpassingen gerealiseerd kan worden.

In de pilot is onderzocht hoe er ongestructureerde informatie ('niet formele documentatie') kan worden uitgewisseld met Zeer Grote Organisaties (verder: ZGO's) op basis van een overeenkomst, hoe de ICT-techniek dit beveiligd kan ondersteunen en hoe het wederzijdse beheer moet worden ingeregeld. Dit derde luik kan geen algemene oplossing bieden voor MKB of Particulieren, maar stelt ons wel in staat kennis en ervaring op te doen met het uitwisselen van ongestructureerde berichten via de e-mail met een beperkt aantal ZGO's.

2. Pilotresultaten derde luik

De resultaten van de pilot op een rij:

1. Een impactanalyse, uitgevoerd door B/CIE, heeft uitgewezen dat een beveiligde e-mail-verbinding met ZGO's op basis van bestaande technologie kan worden gerealiseerd.
2. Voor ZGO's op de zogenaamde Haagse ring (met onder andere ministeries)

is een afwijkende aansluitprocedure gerealiseerd.

3. Drie ZGO's zijn inmiddels aangesloten op beveiligde e-mail en het is de verwachting dat een groot deel van de tien organisaties in de pilot binnenkort aangesloten is. Geen enkele ZGO is afgehaakt. De techniek is getest en werkt zoals verwacht.
4. Voor het beveiligd uitwisselen van informatie door middel externe e-mail is een overeenkomst met voorwaarden opgesteld. Deze overeenkomst is intern juridisch getoetst en vervolgens afgestemd met drie ZGO's. Veelal wordt bij de ZGO's juridische zaken betrokken en kost dat (doorloop)tijd.
5. De e-mail conventie is aangepast en maakt gebruik van de uitzondering op het uitwisselen van ongestructureerde informatie door middel van een beveiligde e-mail (verbinding). De resultaten van de pilot en de (hiertoe ontwikkelde) beleidsrichtlijnen zullen worden gebruikt voor een servicespecificatie beveiligde e-mail.
6. Het beheer is ingeregeld. Het technisch beheer ligt bij het ICT-bedrijf van de Belastingdienst, de contacten bij de business (KC'ers ZGO). Het (beheer)proces intern van aan- en afmelden is voorlopig ingeregeld *(bijlage 3)*. Het incidentproces voor de ZGO's is belegd bij de Belastingtelefoon voor Ondernemers. Voor belastingdienstmedewerkers is dit belegd bij de ICT servicedesk (555).

3. Afsluiting van de pilot

De afsluiting van de pilot zal geschieden door een memo aan het MT BD via het MT BR. Daarmee is het derde luik voor alle dienstonderdelen beschikbaar. Het is de bedoeling dat in dat memo de procedure voor gebruik van het derde luik beschreven wordt.

4. Vervolg op de pilot

Vervolg voor ZGO's

Na afloop van de pilot kunnen andere ZGO's aangesloten worden. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de in de pilot beproefde technologie en organisatorische afspraken. Het aansluiten van een ZGO kost ongeveer anderhalf tot twee dagen voor begeleiding van het traject door een EDP-auditor. Gelet op de benodigde capaciteitsinvestering is deze methode pas rendabel bij een behoorlijk intensief gebruik en uit oogpunt van beheer (met bijvoorbeeld handmatige opvoer) is het niet de geschikte methode voor duizenden aansluiting. Dit vergt een afweging per aansluiting door de KC'er en betrokken teamleider of deze investering opweegt tegen de frequentie van het mailverkeer en het belang van de snelheidswinst.

[redacted] en [redacted] (B/Amsterdam), de initiatiefnemers van deze beveiligde externe e-mail, zijn bereid hun kennis over te dragen. In het najaar van 2011 zullen zij de collega EDP-auditors voorlichten en bij de eerste aansluiting in een regio bijstand verlenen. De verwachting is dat één EDP-auditor met deze kennis en vaardigheden per regio voldoende zal zijn en in Amsterdam en Rotterdam twee. Na wat meer ervaring moet een onderdeel van het beheer, dat voorlopig ligt bij [redacted] en [redacted] onder de noemer 'Landelijk Coördinatiepunt Beveiligde E-mail', definitief een plaats in de organisatie krijgen.

Binnen het segment MGO/ZGO is er geen principiële reden om MGO's uit te sluiten. Het beeld is wel dat het intensieve e-mail verkeer daar weinig voorkomt. De komst van beveiligde e-mail voor ongestructureerde informatie voor MGO/ZGO's is een mooie gelegenheid om medewerkers te wijzen op de procedure omtrent het gebruik van de extern e-mail. Voor onbeveiligd e-mailen met ongestructureerde informatie is nu een alternatief voorhanden.

Vervolg voor APA/ATR
Het APA/ATR-team heeft belangstelling voor een beveiligde postbus. Vaste aanleveraars kunnen dan verzoeken en ongesorteerde vragen alvast digitaal vooruit sturen, hetgeen de snelheid ten goede komt. Ook het aanleveren van informatie, nu vaak door middel van het toezenden van fysieke gegevensdragers, wordt versneld. Waarschijnlijk kan dat met de methode van het derde luik ingericht worden.

Vervolg voor LTO
LTO werkt intensief samen met andere overheidsorganisaties. Om deze samenwerking te faciliteren is een beveiligd digitaal samenwerkingsgebied bij anderen in ontwikkeling. Deze techniek wijkt af van het derde luik, maar zou mogelijk bij de Belastingdienst met gebruik van eigen technologie gerealiseerd kunnen worden. LTO onderzoekt dit samen met IM/B.

5. Gevraagd besluit van het segment MGO/ZGO
1. Na afsluiting van de pilot toestaan dat ZGO's en MGO's aangesloten worden op de beveiligde externe e-mail.
2. Het vervolg voor APA/ATR en LTO melden bij MT BR en MT BD om gebruik te maken van de uitzondering op de e-mail conventie.
3. De bestuurlijke begeleiding binnen het segment MGO/ZGO neerleggen bij de werkgroep IT, met gebruik van de expertise van IM Belastingregio's.

6. Ontwikkelingen Digitale Werkruimte
De service beveiligde e-mail voldoet specifiek aan de eisen van het derde luik. Deze kan worden gebruikt als basis voor een belastingdienstbrede vraag naar externe beveiligde e-mail. Voor nieuwe inzetgebieden waar de (logistieke) processen op de belastingregio's worden geraakt, denk bijvoorbeeld aan de fiscale dienstverleners, moet de business samen met IM de vraag opnieuw formuleren en specificeren. Hier gaan we van ongestructureerde naar gestructureerde informatie-uitwisseling met de klant.

Met deze vraag kan IM Belastingregio's met de (IV) ketenpartners een onderzoek starten (impactanalyse, business case) dat tot nieuw aanbod moeten leiden. Bij deze ontwikkeling komt (voor de Belastingdienst) nieuwe technologie in beeld. Denk aan een nieuwe samenwerkingsfunctionaliteit zoals deze binnen DWB (Digitale Werkruimte Belastingdienst) in ontwikkeling is en de ontwikkelingen vanuit DWR (Digitale Werkruimte Rijk).

IM Belastingregio's zal de business vraag formeel via het DWB (voortbrengingsproces) inbrengen.

Juli/augustus 2011 **Voortgangs-rapportage** **Antifraudebox**

Aan	MT Belastingdienst
Van	[redacted] B/CA
Datum	4 oktober 2011
Kenmerk	bldn2011.09.20
Kopieën aan	

1. Opdracht en doelstelling Antifraudebox

Het MT van de Belastingdienst heeft de opdracht gegeven om (nog) meer grip te krijgen op de bestrijding van systeemfraude door middel van het inrichten van een antifraudebox.

De doelstelling van de antifraudebox is het terugdringen van identiteits- en systeemfraude binnen de verschillende belastingmiddelen en toeslagen.

2. Werkwijze Antifraudebox

Binnen de antifraudebox vinden twee activiteiten plaats:
- coördinatie bij de realisatie van maatregelen die identiteits- en systeemfraude voorkomen;
- informatieuitwisseling over systeemfraudeurs tussen de verschillende organisatieonderdelen van de Belastingdienst en data-analysewerkzaamheden naar vormen en plegers van identiteits- en systeemfraude. Het doel van deze intelligencewerkzaamheden is tweeledig: het meebewegen met en voorspellen van de modus-operandi van fraudeurs en het detecteren van veelplegers en groepen/netwerken van fraudeurs.

De werkwijze en verantwoordelijkheidsafbakening van de antifraudebox is beschreven in een Project Initiatie Document. Het PID wordt besproken binnen de stuurgroep Antifraudebox en het bestuurlijk platform IV Antifraudebox en vervolgens vastgesteld door de opdrachtgever.

De belangrijkste noties ten aanzien van de werkwijze en verantwoordelijkheid van de Antifraudebox zijn de volgende:

- De Antifraudebox is een samenwerkingsverband tussen alle organisatieonderdelen van de Belastingdienst
- Eén organisatieonderdeel (B/CA) organiseert het samenwerkingsverband
- De Antifraudebox is het kenniscentrum voor systeemfraude binnen de Belastingdienst
- Ieder organisatieonderdeel blijft zelf verantwoordelijk voor de realisatie van maatregelen en uitvoering van werkzaamheden in de aanpak van systeemfraude
- Binnen de Antifraudebox is sprake van een kleine kern van medewerkers die de werkzaamheden coördineert
- Er is een plaats waar fysieke samenkomst mogelijk is

3. Maatregelen identiteits- en systeemfraude

Met de fiscale agenda van april 2011 als basis heeft de Antifraudebox een aantal van 70 te realiseren aanpassingen beschreven. De maatregelen zijn geclusterd in vier

hoofdonderwerpen. In deze rapportage wordt de status van de belangrijkste maatregelen per hoofdonderwerp beschreven. Per maatregel wordt aangegeven welk organisatieonderdeel resultaatverantwoordelijk is.

3.1 Identiteitsfraude

Bij identiteitsfraude doet iemand zich voor als een ander, danwel doet voorkomen dat hij/zij is gemandateerd door die persoon. Identiteitsfraude kan zowel op papier als via digitale berichten plaatsvinden.

Gerealiseerde maatregelen.

Digitaal.
De berichten die met DigiD binnenkomen worden voorzien van een check op het BSN. Het BSN van het gebruikte DigiD moet overeenkomen met het BSN van het bericht. Uitzondering is een geautoriseerde machtiging.

De BSN-check bij kinderopvangtoeslagaanvragen is per 10 april 2011 operationeel.
De BSN-check bij huur- en zorgtoeslagaanvragen en aanvragen kindgebonden budget is per 15 augustus 2011 operationeel.

Papier.
Het authenticatie- en autorisatieniveau van papieren aangiften en verzoeken binnen de Inkomensheffing en Toeslagen is onvoldoende. Als risicobeheersende maatregel zijn de blanco aangiftebiljetten verwijderd bij de balies van de kantoren. Daarmee is het risico van identiteitsfraude nog niet weggenomen, blanco biljetten en verzoeken zijn telefonisch te bestellen bij de Beltel en digitaal na te maken, inclusief de bijbehorende barcodes.

Maatregelen in realisatiefase

Digitaal.
De BSN-check bij alle lopende (2007 t/m 2011) voorlopige- en definitieve aangiften inkomstenbelasting wordt 1 oktober operationeel. Realisatie van deze check is de verantwoordelijkheid van Dienstverlening.

Monitoring IP-adressen.
Door IM/Dienstverlening is de opdracht verstrekt om wekelijks de gebruikte IP-adressen te leveren aan de analisten binnen de Antifraudebox. Daarmee ontstaat de mogelijkheid op landelijk niveau verdachte IP-adressen te detecteren en het berichtenverkeer van alle verdachte IP-adressen te monitoren.

Maatregelen in onderzoek

Digitaal.
Het authenticatie- en autorisatieniveau van aangiften en verzoeken die worden ingezonden met de electronische handtekening (pincode) is volstrekt onvoldoende. De software is beschikbaar in de buitenwereld en berichten die op deze wijze worden ingediend worden zonder enige validatie geaccepteerd. Dienstverlening en B/CA onderzoeken mogelijke beveiligingsmaatregelen en alternatieven (bijvoorbeeld extra toezicht). Dienstverlening komt uiterlijk 1 oktober met een oplossingsvoorstel.

Door Dienstverlening is onderzocht of het verhogen van het zekerheidsniveau van DigiD naar niveau midden (sms) het risico van misbruik van iemands identiteit vermindert en wat het effect daarvan is op burgers en het digitale berichtenverkeer. De conclusie is dat deze maatregel geen oplossing is voor het bedoelde risico.

Papier.
Om het risico van identiteitsfraude door middel van papieren aangiften en verzoeken uit te sluiten start op korte termijn een onderzoek door B/CA, Dienstverlening, Blauw en

Toeslagen (zowel uitvoering als IM) naar te nemen maatregelen in het proces van uitreiken en ontvangen van deze papieren biljetten en - verzoeken. De Antifraudebox coördineert dit onderzoek.

3.2 Fraude en fouten met het wijzigen van bankrekeningnummers

Gerealiseerde maatregelen.

Bankrekeningnummers waarop de Belastingdienst uitbetaalt kunnen met een papieren verzoek en middels digitale aangiften en verzoeken worden gewijzigd.
De wijzigingen worden pas aangebracht nadat de burger dit verzoek schriftelijk heeft bevestigd. Voor de papieren verzoeken is de voorbevestiging operationeel per 16 maart 2011, voor de digitale verzoeken is de voorbevestiging operationeel per 15 augustus.

Maatregelen in besluitvormende fase.

De kans op fouten zal aanzienlijk afnemen als het beheer van bankrekeningnummers eenvoudiger en minder omvangrijk wordt. De maatregel om iedere burger één bankrekeningnummer, die op zijn/haar naam staat, aan te laten wijzen voor uitbetalingen van alle belastingsoorten en toeslagen is ondergebracht in een apart project, onder aansturing van B. Binnen de Awir is een wetswijziging noodzakelijk, deze zal worden opgenomen in het Belastingplan 2012.
De planning voor realisatie van deze maatregel binnen het genoemde project is 1-7-2012.

Maatregelen in onderzoek

Het aantal verzoeken tot wijziging van het bankrekeningnummer is omvangrijk, dagelijks worden gemiddeld 8000-9000 bevestigingsbrieven verstuurd. Het aantal niet terugontvangen bevestigingsbrieven is aanzienlijk, daarmee ontstaat het risico dat burgers die geen geld meer ontvangen gaan klagen en de publiciteit zoeken. Deze maatregel is niet noodzakelijk voor de digitale berichten waar inmiddels de BSN-check voor is aangezet.
Een onderzoeksopdracht om de voorbevestigingen te beperken tot papieren verzoeken en digitale verzoeken die binnenkomen met de elektronische handtekening zal worden uitgezet bij /DV.

Het proces van wijzigen van bankrekeningnummers moet worden herzien. Opdracht is een voor de burgers eenvoudig en veilig wijzigingsproces te ontwerpen, waarbij de kans op misbruik en fouten in het verwerkingsproces minimaal is. Gedacht wordt aan een apart proces, los van de aangifteketens. Inning B/CA is verantwoordelijk voor de businessrequirements voor dit proces. Alle IM-afdelingen worden geraakt door deze opdracht.

3.3. Gefingeerde gegevens in aangiften en verzoeken

3.3.1. Inkomensheffing

Gerealiseerde maatregelen.

De diverse processen binnen de IH (VA's en DA's) worden op dit moment gecontroleerd door handmatig ingebrachte blokkades in ABS en door query-matige en intelligencemaatregelen. Deze laatste werkzaamheden worden uitgevoerd door het VTA-team in Limburg. Dit team levert te behandelen aangiften op aan toezicht binnen de blauwe regio's.

Onderstaand overzicht geeft het samenvattend resultaat van de landelijk uitgevoerde queries, ingebrachte blokkades en aanvullende HOT/HOR controles tot en met augustus 2011:

	Aantal	**Belang (uitbetaling voorkomen)**
Aangiften oude jaren ingediend in 2011	4.843	€ 35.668.361
Aangiften 2010 nieuwe gevallen	2.667	€ 15.916.881
Aangiften 2010 geblokkeerde gevallen	5.324	€ 26.620.000, krijgen brief
Aangifte 2010 IB80 (vergissingen)	2.212	€ 12.585.376
Voorlopige teruggaaf 2010	191	€ 1.271.678
Voorlopige teruggaaf 2011	200	€ 1.331.600
Directe Resultaten B/CA-UAL Aangiften 2010 nieuwe gevallen (regulier HOT/HOR B/CA UAL)	pm	€ pm
Totaal belang		€ 93.393.896

Het resultaat van de reguliere uitworp HOT/HOR op de aangiften 2010 (36 miljoen euro) zit **niet** verwerkt in bovenstaand opsomming.

De in de regio's bestede tijd aan IH-fraude loopt landelijk in de pas met de geplande tijd. Wel zijn verklaarbare verschillen tussen regio's waar te nemen.

Het aantal fraudesignalen dat in PIT is geboekt ter behandeling op de regiokantoren, Toeslagen en B/CA bedraagt ruim 72.000 stuks. Daarvan zijn in 2011 49.000 signalen afgehandeld en 23.000 signalen in behandeling.

Maatregelen in onderzoek

Er wordt door [redacted]/B een businesscase uitgevoerd naar de mogelijkheid van weegregels in het proces EVA, AVA-ver. Dit om te voorkomen dat zonder nadere toetsing voorlopige aangiften worden behandeld en uitbetaald. Deze maatregel vervangt de huidige query-matige behandeling, zoals hierboven geschetst. Een en ander heeft ook nadrukkelijk een raakvlak met de werkwijze/proces van VDA (versnelling definitieve aangifte).

Binnen [redacted]/B is een verzoek in behandeling om een extra beoordeling (via verlaagde hot/hor grens) uit te voeren op aangiften van "oude jaren" die nu worden ingeleverd (< jaar t –2). Dit is gelijk aan de werkwijze die is beproefd bij de AVA-ver 2010.

Een derde wijzigingsverzoek is bij IM/B in behandeling om de HOT/HOR grenzen flexibel instelbaar te maken, zodat deze minder voorspelbaar worden.

3.3.2. Toeslagen

Gerealiseerde maatregelen.

In de afgelopen periode is een actie uitgevoerd om aanvragen van asielzoekers die geen recht hebben op een toeslag (huur, zorg en KOT) tijdig te onderscheppen en te corrigeren. In de maand juli zijn 1453 aanvragen gecorrigeerd met een totaal belang van ruim € 2,2 mio.

Inwoners met een speciale verblijfstatus (in procedure of zonder verblijfstitel) hebben geen recht op een toeslag (huur, zorg en KOT). In de maand augustus zijn in totaal 5.163 aanvragen gecorrigeerd met een totaal belang van ruim € 8 mio.

Aanvragen huur, zorg, KOT en KIT van personen zonder een bekend of juist woon- of toezendadres worden niet uitbetaald. In de rapportageperiode is van 7.615 aanvragen de uitbetaling stopgezet met een belang van € 8,7 mio.

Begin dit jaar zijn 11.574 vraagbrieven verzonden aan aanvragers voor KOT die een toeslag aanvragen/aanpassen over het voorgaande jaar/jaren. 7.052 personen hebben op dit moment gereageerd. Er zijn 3.727 aanvragers die een rappel hebben ontvangen. Daarvan zijn er op dit moment 742 die te laat hebben gereageerd en op nihil zijn gesteld, het belang is nog niet bekend.

3.3.3. Omzetbelasting

Gerealiseerde maatregelen.

Op basis van signalen vanuit de IH en Toeslagen, welke in PIT zijn opgenomen, worden OB-aangiften van verdachte IP-adressen permanent gemonitord.

Negatieve aangiften van ruim 12.000 risicovolle OB-nummers worden op dit moment permanent beoordeeld. Het aantal OB-nummers dat op deze wijze wordt gemonitord is in 2011 verdubbeld. Naast dit aantal zijn de afgelopen jaren ruim 14.000 risicovolle OB-nummers afgevoerd. Het aantal afvoeringen neemt jaarlijks toe (stand per 1-9-2011 ruim 3.000 stuks)

De behandeling van negatieve aangiften omzetbelasting van OB-nummers die permanent worden gemonitord heeft tot 1-9-2011 geresulteerd in een opbrengst van ruim 17 miljoen euro. Dit betreft het resultaat van kantoor- en veldtoetsing.

Maatregelen in realisatiefase.

OB-nummers met een langdurige (>1jaar) nihilaangifte worden beoordeeld en afgevoerd. Op dit moment worden ruim 100.000 nihil-aangeversbeoordeeld in de regio's.

Maatregelen in besluitvormende fase.

De aanpak van fake-ondernemingen is beschreven in het handhavingsplan systeemfraude. Deze aanpak leidt tot een claim van extra toezichtscapaciteit in de blauwe regio's.

Maatregelen in onderzoek.

Bij afgifte van BTW-nummers wordt een verscherpte risicoanalyse aangebracht in het proces op de regio's. Daartoe is in afstemming met klantregistratie een nieuwe werkwijze beschreven. De nieuwe werkwijze wordt binnenkort besproken en geïmplementeerd binnen de segmenten SMP en MKB.

Over de aanpak van carrousel-fraude wordt afzonderlijk gerapporteerd, dit is een reeds langer lopend landelijk project.

3.4. Betalingen aan onbekende en niet juist geregistreerde burgers/bedrijven

Gerealiseerde maatregelen

Bij de belastingmiddelen inkomensheffing, omzetbelasting, loonheffingen en toeslagen is ingeregeld dat aan burgers of bedrijven zonder bekend woon-, toezend of vestigingsadres geen betalingen plaatsvinden.

Maatregelen in realisatiefase

Binnen beheer van relaties (BVR) staan ruim 7.200 personen met een dubbel burgerservicenummer geregistreerd. Middels een query-matige aanpak door BCA worden

deze BSN's beoordeeld en geschoond.

Maatregelen in onderzoek

De aanpak van VOW-ers, zoals hierboven beschreven, is bij de genoemde belastingmiddelen en toeslagen op eigen wijze uitgevoerd. Een onderzoek, geoördineerd door het team antifraudebox, start in oktober om tot een generieke aanpak te komen.

4. Overige maatregelen

Opsporing

Tussen de Belastingregio's, Toeslagen en de FIOD vindt gestructureerde samenwerking plaats. Binnen de antifraudebox worden signalen en modus operandi uit de opsporingspraktijk naar de voorkant gebracht om zodoende nieuwe maatregelen ter voorkoming te kunnen realiseren. Binnen de antifraudebox vindt gezamenlijke analyse plaats teneinde criminele netwerken te detecteren.

Op dit moment zijn 13 systeemfraudezaken IH en 9 systeemfraudezaken Toeslagen in opsporing met een belang van ruim € 17 mio. Daarbij zijn ruim 1.200 BSN's betrokken. 50 zaken bevinden zich in de aanmeldingsfase, zowel het belang in geld als in aantal betrokken BSN's is nog niet bekend.

Van 7 fraudezaken is inmiddels het proces verbaal aangeboden aan het Openbaar Ministerie. Het belang bedraagt € 35 mio, het aantal betrokken BSN's is 5.150.

De ruime voorraad aan fraudezaken dwingt tot nadere prioritering. Een voorstel daartoe is gemaakt en zal worden besproken met de contactambtenaren en het Functioneel Parket. Winst lijkt te behalen met een "quick respons team". De opzet hiervan wordt besproken met het Functioneel Parket.

Maatregelen in realisatiefase

Slachtofferhulp en detectie daders
Door dienstverlening is een instructie geschreven en geïmplementeerd voor de medewerkers van de balie hoe te handelen bij mogelijke fraude. Ook is een proces ingericht om slachtoffers van ID-fraude goed te helpen, te registreren en hen in de gelegenheid te stellen bij de Belastingdienst aangifte te doen. De slachtofferhulp moet nog worden geïmplementeerd binnen de regio's van de Belastingdienst.

Maatregelen in onderzoek.

Douane
Binnen de Douane is onder leiding van handhavingsregie van het landelijk kantoor Douane een risico-inventarisatie naar systeemfraudemogelijkheden met invoerrechten en accijnzen uitgevoerd.
De huidige inschatting is dat er met name sprake zou kunnen zijn systeemfraudemogelijkheden binnen de accijnssystemen en dat er sprake is van onvolkomenheden met betrekking tot de vermeldingen inzake EORI/OB nummers bij de aangiften in Sagitta.

De komende periode worden de signalen geclusterd en beoordeeld op juistheid door handhavingsregie van douane en worden in afstemming met IM/Douane mogelijke quick wins in kaart gebracht.

5. Data-analyse

Fraudesignalen vanuit het VTA-team in Limburg en Toeslagen worden opgenomen in het systeem PIT. PIT wordt geschikt gemaakt voor opname van de fraudesignalen binnen de omzetbelasting. De vulling in PIT is de basis voor de database met fraudegevallen die binnen de antifraudebox wordt ontwikkeld. De ontwikkeling van deze database is gestart op 22

augustus j.l..

Op dit moment worden fraudesignalen tussen de verschillende organisatieonderdelen uitgewisseld door middel van PIT, de discussiesite van het project VTA en de mail.

6. Communicatie

De voorbereidingen voor de organisatie van een landelijke themamiddag systeemfraude op 10 oktober aanstaande zijn in volle gang. Op de themamiddag worden managers en medewerkers van alle onderdelen (incl. IM) geïnformeerd over de aanpak van systeemfraude en de werking van de Antifraudebox. Op de themadag vindt ook de aftrap plaats van een thema-actie systeemfraude binnen de Belastingdienst die ideeën gaat genereren bij de medewerkers. Het Future Center opereert als moderator in deze actie. De beste ideeën kunnen meedingen naar de bedrijfsprijs 2011.

7. Risico's

- Het VTA-team in Heerlen staat permanent onder druk. Dit team verwerkt de meeste fraudesignalen, fungeert als verdeelpunt van de signalen naar de regio's en speelt een belangrijke rol in de querymatige behandeling van de aangiften IB. De signalen vormen de basis voor het analysewerk binnen de antifraudebox.
  Het team komt niet toe aan een gestructureerde aanpak en analyse van de opgewerkte fraudegevallen. Daardoor lopen we het risico dat nieuwe vormen en verschuiving (bijv. van digitaal naar papier) van fraude, nieuwe netwerken en modus operandi niet worden gesignaleerd.
- Het digitaal inzenden van berichten met behulp van software en de digitale handtekening (pincode) is onveilig en vormt een potentieel risico voor toename van identiteitsfraude.
- De papieren stroom aangiften en verzoeken is onveilig en vormt een potentieel risico voor toename van identiteitsfraude.
- Het voorbevestigen van wijzigingen van bankrekeningnummers is een omvangrijk proces. De kans op fouten en misverstanden is groot. Met spoed zal een nieuw proces van wijzigen van bankrekeningnummers ontworpen en gerealiseerd moeten worden.

8. Beslispunten MT

- In te stemmen met de opdrachten om de pincodevariant en papieren berichtenstroom te voorzien van de benodigde beveiligingsmaatregelen die identiteitsfraude voorkomen.
- MT BD geeft [redacted] B/CA een opdracht om het proces van wijzigen van bankrekeningnummers te laten herontwerpen en realiseren.