Bundel van de Directieteam Belastingdienst(DT BD) van 25 augustus 2022

B.1 Kennismaking [ ] (09.40 uur - 10.10 uur)

B1 ABF Kennismaking IG [ ] met het DTBD.docx

B1.1 Nota kennismaking IG [ ] - DTBD 25 augustus 2022.docx

B1.2 Bijlage 1 - cv [ ].docx

B1.3 Bijlage 2 - IBTD Startpunt voor dialoog.pdf

B.3 Verslag vorig overleg (10.25 uur - 10.30 uur)

B3.1 Conceptverslag DTBD 11 juli 2022.docx

D.1 [ ] rapportage (11.00 uur - 11.15 uur)

Ingebracht door [ ]

D1 Abf DTBD DGR juli.docx

D1.1 Oplegnota DGR juli 2022.docx

D1.2 Bijlage 2022 [ ] rapportage jul 0.8.pdf

D.2 Projectportfolio rapportage t/m juni 2022 (11.15 uur - 11.35 uur)

Ingebracht door wnd.cdIV&D.
In aanwezigheid van [ ]

D2 ABF projectenrapportage tm juni 2022.docx

D2.1 Projectportfoliorapportage Belastingdienst tm juni 2022.docx

D.3 Versterken executiekracht (concernbrede) programma's en projecten (11.35 uur - 11.45 uur)

Ingebracht door dBPZ.
Het aanbiedingsformulier wordt nog gepubliceerd.

D3.1 Nota versterken executiekracht (concernbrede) programma's en projecten.docx

D.4 Strategische Ontwikkelagenda Handhaving BD (SOHB) (11.45 uur - 12.10 uur)

Ingebracht door cdUHB.

D4 ABF SOHB voor DTBD 25 aug 2022.pdf

D4.1 Oplegnota Strategische Ontwikkelagenda Handhaving Belastingdienst.pdf

D4.2 Bijlage Strategische Ontwikkelagenda Handhaving Belastingdienst 2022-2024.pdf

D4.3 Bijlage Toelichting op de SOHB.pdf

D4.4 Bijlage Presentatie SOHB voor DTBD 25 aug 2022.pdf

E.1 Verslag DTBD actua 28-7-2022

E1 Definitief verslag DTBD Actua 28-7-2022.docx

E.2 Vastgestelde uitvoeringstoetsen week 33 - 2022

E2 Afgerond UT week 33 2022.pdf

E.3 Online security Game: deelnemersstand week 33

E3.1 Totaaloverzicht per directie - Level Brons.xlsx

E3.2 Totaaloverzicht per directie - Level Zilver.xlsx

E.4 Voortgang implementatie AVG

E4 ABF DTBD Bedrijfsprocessen aan AVG.docx

E4.1 Toetsing bedrijfsprocessen aan AVG.docx

E4.2 Bijlage 1 20220505 Bedrijfsprocessen - AVG toetsing en compliancy - overzicht - Excell tabel BE.xlsx

Aanbiedingsformulier		☒ DT BD	☐ [ ]-Staf
1	**Korte titel agendapunt**	**Kennismaking DTBD met de [ ] van de Inspectie belastingen, toeslagen en douane (IBTD)**	
2	**Datum behandeling**	25-8-2022	
3	**Ingebracht door**	UHB	
4	**Eerder behandeld in**	☒ DTBD	☐ Driehoek: < specificeren >
		☐ [ ]-Staf	☐ Niet van toepassing
		☐ Ketenoverleg: < toelichting >	
		☐ Anders:	
		Overeenstemming in overleg:	☒ Ja: akkoord [ ] BD en [ ] op voorstel kennismak [ ] IBTD met DTBD ☐ Nee:
5	**Aard van de behandeling**	Ter bespreking	
6a	**Gevraagd besluit** *Invullen bij stuk ter besluitvorming*		
6b	**Bespreekpunt** *Invullen bij stuk ter bespreking*	Kennismaking [ ] [ ] met het DBTD	
7	**Samenvatting** *Kern van de inhoud samengevat in maximaal 100 woorden*	In het DTBD van 25 augustus 2022 komt [ ], [ ] van de Inspectie belastingen, toeslagen en douane, op zijn initiatief kennismaken met het DTBD. Het overleg betreft een eerste kennismaking zonder agenda. Bijgaand treft u een korte voorbereidende nota aan met als bijlagen het curriculum vitae van [ ] (bijlage 1) en de eerste publicatie van de IBTD "Startpunt voor dialoog: eerste observaties van de IBTD" (bijlage 2). Indien de concept-beleidsreactie van de beide staatssecretarissen op de eerste publicatie van de IBTD - waar nu onder coördinatie van FEZ nog aan geschreven wordt – tijdig beschikbaar komt, zal deze ter informatie worden nagezonden.	
8	**Financiële consequenties**	Nee	< Bij ja, korte toelichting over omvang in € en dekking in het budget >

9	**Afstemming directies**	☐ C&F	☐ P	☐ DF&A	☒ UHB	☐ SSO F&MI
		☐ GO	☐ FJZ	☐ KI&S	☐ O&P	☐ SSO CFD
		☐ MKB	☐ VT	☐ FIOD	☐ I&S	☐ SSO O&P
		☐ IV&D	☐ IV	☐ Switch	☐ O&P	☐ DF&A
		☐ CAP	☐ CDC	☐ Niet afgestemd		
10	**Afstemming algemene leiding**	☒		☐		☒
11	**Aanbieden bij andere** ☐	Nee	< DG's specificeren >			
12	**Aanbieden bij medezeggenschap**	Nee				
13	**Hoe draagt dit voorstel bij aan de realisatie van de Meerjarenvisie BD?**	/				
14	**Hoe draagt dit voorstel bij aan onze dienstverlening voor burgers en bedrijven?**	/				
15	**Contactpersoon**	(beiden UHB)				

B1.1

Ministerie van Financiën

ERROR! UNKNOWN DOCUMENT PROPERTY NAME.
TER BESPREKING
Aan
DTBD

Inlichtingen
Auteur

Datum
Error! Unknown document property name.
Notanummer
Bijlagen
1.
2. Publicatie Startpunt voor Dialoog

nota

Kennismaking DTBD met de van de Inspectie belastingen, toeslagen en douane (IBTD)

Aanleiding

In het DTBD van 25 augustus 2022 komt , van de Inspectie belastingen, toeslagen en douane, op zijn initiatief kennismaken met het DTBD. Het overleg betreft een eerste kennismaking zonder agenda. Deze nota dient ter achtergrondinformatie voor de DTBD leden voor het kennismakingsgesprek.

Kern

- Per 1 februari 2022 is benoemd tot) van de Inspectie belastingen, toeslagen en douane (IBTD). Bijgevoegd treft u het curriculum vitae van aan (bijlage 1).
- In het DTBD van 30 juni jl. bent u reeds geïnformeerd over de eerste publicatie en onderzoeken van de inspectie. Onder Toelichting treft u in het kort informatie aan over:
  - De eerste publicatie van de IBTD die aan beide Kamers is aangeboden: "Startpunt voor dialoog: eerste observaties van de IBTD" (bijlage 2).
  - Een onderzoek naar de uitvoeringstoets op het Belastingplan.
  - Een onderzoek naar vroegsignalering van problemen door de Belastingdienst.
- Onder coördinatie van FEZ is een beleidsreactie van de beide staatssecretarissen in voorbereiding op de eerste publicatie van de IBTD. Indien de concept-beleidsreactie - waar onder coördinatie van FEZ nog aan geschreven wordt – tijdig beschikbaar komt, zal deze ter informatie worden nagezonden aan het DTBD. Een eerder concept is al wel met meest betrokken directies binnen de Belastingdienst afgestemd. Mogelijk wordt de beleidsreactie nog toegestuurd aan de Kamer voor het commissiedebat Belastingdienst van 7 september a.s.

Toelichting

Publicatie "Startpunt voor dialoog; eerste observaties van de IBTD"

- Op 20 juni 2022 heeft de minister van Financiën op verzoek van de van de IBTD de eerste publicatie van de inspectie aan beide Kamers aangeboden: "Startpunt voor dialoog: eerste observaties van de IBTD." Het is een publicatie met observaties en geen 'onderzoeksrapport' in de eigenlijke zin van het woord.
- De IBTD identificeert in dit rapport de voor haar vijf voornaamste thema's:
  1) Te complexe fiscale en toeslagenwetgeving;

2) Ingewikkelde aansturing via driehoeksmodel;
3) Rechtsbescherming en de menselijke maat;
4) Hersteloperatie Toeslagen;
5) Institutioneel racisme.

- De IBTD constateert naast de vijf thema's in algemene zin dat de problemen groot zijn en dat het niet van de ene op de andere dag zal lukken om de verhoudingen tussen burger en overheid te herstellen.
- Vooral de complexiteit valt de IBTD op. Het gaat om ingewikkelde wet- en regelgeving die uitgevoerd moet worden door grote complexe uitvoeringsorganisaties. Die hebben tegelijkertijd te maken met achterstallig ICT-onderhoud en moeten veel moeite doen bij het aantrekken en behouden van goed opgeleide medewerkers.
- De publicatie is vooral bedoeld om, zoals de titel al aangeeft, in dialoog te gaan met bewindslieden, uitvoeringsorganisaties, ministeries en het parlement. De thema's kunnen aanleiding zijn om nadere onderzoeken op te ontwikkelen.

Onderzoek naar uitvoeringstoets op het Belastingplan

- Centraal in dit onderzoek staat de vraag h*oe in de totstandkoming van het Belastingplan rekening is gehouden met de uitvoerbaarheid voor burgers en bedrijven.*
- De centrale vraag wordt beantwoord met behulp van een aantal deelvragen:
    - Hoe wordt de uitvoerbaarheid door burgers en bedrijven beoordeeld?
    - Hoe zijn de beoordelingen uitgevoerd?
    - Hoe zijn de uitkomsten van de beoordelingen meegenomen in het Belastingplan?

Onderzoek Vroegsignalering van problemen door de Belastingdienst

- De IBTD kondigde donderdag 23 juni 2022 bij de [ ] een nieuw uit te voeren onderzoek aan: 'Vroegsignalering van problemen door de Belastingdienst'.
- Onder vroegsignalering verstaat de IBTD in dit onderzoek dat signalen van burgers of zzp'ers over een probleem zo vroeg mogelijk opgemerkt worden door de Belastingdienst, zodat zij hulp kan bieden als het probleem nog pril is.
- De centrale vraag in het onderzoek luidt: *Hoe kan de Belastingdienst problemen van burgers en zzp'ers eerder identificeren en oplossen?*
- Met dit onderzoek wil de IBTD aan de hand van diverse casussen tijdlijnen opstellen over problemen die zijn geëscaleerd.
- Tussen de IBTD en de Belastingdienst vindt inmiddels overleg plaats hoe dit onderzoek zodanig kan worden vormgegeven dat het voldoet aan de regelgeving m.b.t. de fiscale geheimhoudingsplicht en de AVG.

Politiek-bestuurlijke informatie

Mogelijk wordt de beleidsreactie op de eerste publicatie van de IBTD nog toegestuurd aan de Kamer voor het commissiedebat Belastingdienst van 7 september a.s. De Kamer zal apart geïnformeerd worden over de stand van zaken rondom de vormgeving van de laagdrempelige, onafhankelijke fiscale rechtshulp nadat er met de staatssecretaris Fiscaliteit & Belastingen over is gesproken. [ ] is hiervoor gestart met een eerste verkenning naar mogelijke scenario's waar vanuit de Belastingdienst FJZ op aangesloten is.

Informatie voor communicatie

Niet van toepassing.

Informatie die niet openbaar gemaakt kan worden
Niet van toepassing.

Inspectie belastingen, toeslagen en douane

Startpunt voor dialoog

Eerste observaties van de Inspectie belastingen, toeslagen en douane

Werken aan een betrouwbare overheid

Inleiding

We zijn niet voor niets opgericht. De ellende die de toeslagenaffaire voor mensen heeft gebracht is onbeschrijfelijk. Dat er sprake was van institutioneel racisme bij de Belastingdienst/Toeslagen is onverdedigbaar. Er zijn fouten gemaakt, niet alleen in de uitvoering, maar ook bij het vormgeven van te harde wetgeving en in de rechtspraak. De rechtsbescherming van burgers was niet op orde. Er is behoefte aan toezicht als tegenkracht, toezicht op verstrekkende bevoegdheden van grote uitvoeringsdiensten, reflectief toezicht op wat er beter kan en beter moet. Dat is waarom wij zijn opgericht en dit gaan wij doen vanuit het perspectief van burgers en bedrijven.

Onze eerste observaties

In de maanden direct na onze oprichting hebben we tal van gesprekken gevoerd met veel verschillende partijen. We zijn ons breed aan het oriënteren op de domeinen waarop we als nieuwe toezichthouder een relevante rol willen spelen. En ons mandaat daarbij is groot: we kijken niet alleen naar de uitvoering van beleid, maar nemen het hele proces onder de loep. Van wetgeving tot en met de uitvoering.

Vanuit verschillende hoeken krijgen we inmiddels met regelmaat de vraag welke onderwerpen naar voren komen in de gesprekken die we voeren met externe partijen. In deze eerste observaties gaan we in op de vijf voornaamste en terugkerende thema's waar we langs diverse kanalen signalen over oppikken. We beschrijven de knelpunten die ons nu opvallen en benoemen waar mogelijk welke volgende stappen moeten worden gezet. Om te beginnen door ons. Want deze onderwerpen zien wij in eerste instantie vooral als een concrete aanleiding om hierover een goed gesprek aan te knopen met de verantwoordelijke partijen.

Vanuit het perspectief van de samenleving

We spreken medewerkers van de uitvoeringsdiensten en ambtenaren van verschillende ministeries. We lezen ons in sneltreinvaart in en proberen een compleet beeld te krijgen van de grote uitdagingen waar de drie domeinen voor staan. We praten vooral ook met mensen, bedrijven en maatschappelijke organisaties die veel te maken hebben met belastingzaken, toeslagen of douane-aangelegenheden. We zijn weliswaar pas net begonnen, maar krijgen zo al een beeld van de omvang van de uitdagingen.

De problemen zijn groot, het zal niet van de ene op de andere dag lukken om de verhoudingen tussen burger en overheid te herstellen. Wat vooral opvalt is de complexiteit. Ingewikkelde wet- en regelgeving die uitgevoerd moeten worden door

1917873 00773

grote complexe uitvoeringsorganisaties. Die hebben tegelijkertijd te maken met achterstallig ICT-onderhoud en moeten veel moeite doen bij het aantrekken en behouden van goed opgeleide medewerkers.

Weer vooruit kijken

En dat allemaal op een terrein waarop zoveel fout is gegaan en waar nog heel veel energie wordt gestoken in het beantwoorden van die vragen over het recente verleden. Waar en waarom ging het fout? Hoe kon het dat de overheid mensen die de kinderopvangtoeslag nodig hadden zo ongenadig hard heeft behandeld? Tegen deze achtergrond krijgt de vraag hoe we het beter gaan doen niet altijd alle aandacht die nodig is. Er wordt nog veel teruggekeken en wellicht te weinig vooruit. We zien dat ook als we met medewerkers spreken. Bij hen zien wij een zekere verkramptheid om open met ons het gesprek te voeren. Zij lijken vrees te hebben afgerekend te worden op wat in het verleden niet goed is gegaan. Het is van groot belang dat alle medewerkers weer de trots kunnen voelen om de publieke zaak te dienen. Belastingdienst, Toeslagen en Douane zijn voor onze democratische rechtsstaat belangrijke uitvoeringsorganisaties. We leren van het verleden, maar het verleden mag ons niet gevangen houden. We moeten weer vooruit kunnen kijken. Er moet tijd, energie, denkkracht en menskracht zijn om zaken te verbeteren.

Onze rol

Het is daarom belangrijk om de vraag hoe het beter *kan* en *moet* voortvarend aan te pakken. Daar willen wij als inspectie een rol in spelen. Met onze onderzoeken en adviezen willen wij noodzakelijke verbeteringen agenderen. We zullen reflectief zijn, kijken waar het niet goed gaat en daarover voortdurend het gesprek aangaan met alle betrokken partijen. Dat is ook de reden waarom wij deze eerste observaties als titel hebben meegegeven: Startpunt voor dialoog.

Vijf thema's

1. *De fiscale en toeslagenwetgeving is voor burgers en bedrijven zeer complex.*

De ambitie om deze te vereenvoudigen bestaat al een geruime periode. Dit kabinet heeft als ambitie de toeslagen af te schaffen en tot die tijd vereenvoudigingen door te voeren. Een plan hiervoor is er nog niet. Daardoor lijkt vereenvoudiging niet snel tot stand te komen. Hoe kunnen het parlement en het kabinet ervoor zorgen dat er een concrete aanpak voor vereenvoudiging komt?

2. *Het ministerie van Financiën moet met veel andere ministeries samenwerken.*

Bijvoorbeeld bij de verschillende toeslagen zijn andere ministeries als eerste verantwoordelijk voor goed beleid. In de praktijk gaat die samenwerking moeizaam. Het is belangrijk dat de verantwoordelijkheden scherp gedefinieerd worden.

3. *Daar waar er conflict dreigt tussen burger en overheid is de kans om met succes de menselijke maat toe te passen het grootst voor de uitvoeringsdiensten.*

In de massale fiscale processen gaat heel veel automatisch goed. Alleen als een burger of bedrijf in gesprek wil met de diensten ontstaan problemen. Hoe kan de uitvoering verbeteren? Hoe wordt ervoor gezorgd dat de rechtsbescherming, bijvoorbeeld in de

1917873 00773

bezwaarfase, in orde is en de medewerkers hun professionele werk goed kunnen uitvoeren en hun vakmanschap toepassen?

4. *Wat is de hersteloperatie toeslagen ingewikkeld geworden?*
In twee jaar tijd is er een bouwwerk van organen, actoren en regelingen ontstaan om de gedupeerden van de toeslagenaffaire te helpen. Allemaal met de beste bedoelingen, maar tot grote frustratie voor de ouders en kinderen zelf. Wat leren we daarvan? Hoe komt de werkelijkheid van de gedupeerde ouders weer in het middelpunt van het herstel? Het is belangrijk dat de ouders meer helderheid krijgen over waar zij staan in het proces.

5. *In de uitvoering van de fraudeaanpak is er sprake geweest van institutioneel racisme.*
Dat is een harde conclusie. De erkenning van institutioneel racisme is van belang om te kunnen komen tot het bestrijden ervan. Dit is geen gemakkelijk onderwerp, maar het is wel cruciaal om dit openlijk te bespreken en aan te pakken om het vertrouwen in de diensten te herstellen. Dan komt ook de meer fundamentele vraag op tafel te liggen hoe het fraudebeleid moet worden vormgegeven. Ook in relatie tot de menselijke maat en het herstellen van vertrouwen in de overheid.

Onze observaties over deze vijf thema's hebben niet de pretentie volledig te zijn. De thema's sluiten wel grotendeels aan bij ons werkprogramma. Mede op basis van de opbrengst van de gesprekken die we hierover verder zullen voeren, besluiten wij of we hier aparte en nieuwe onderzoeken naar moeten verrichten. Maar laten we beginnen bij de dialoog met bewindslieden, met de uitvoeringsorganisaties, met ministeries en met het parlement. Er is veel werk te doen. Tijd voor een goed gesprek.

Inspectie belastingen, toeslagen en douane

1917873 00773



1 Te complexe wetgeving voor belastingen en toeslagen

Als een burger of bedrijf tegen een probleem aanloopt bij belastingzaken, toeslagen of de douane, dan ligt de oorzaak lang niet altijd bij de uitvoeringsdiensten zelf. Problemen kunnen ook ontstaan omdat de wetgeving te ingewikkeld is of omdat de aansturing van de uitvoering door verschillende ministeries niet goed loopt. Onze opdracht is daarmee breder dan alleen toezicht houden op de Belastingdienst. We houden niet alleen toezicht op de drie uitvoeringsdiensten op de drie domeinen – belastingen, toeslagen, douane – we kijken naar het gehele proces, van wetgeving tot en met uitvoering. In deze paragraaf beschrijven we onze zorgen over de complexiteit van de wetgeving bij de fiscaliteit en toeslagen. De wetgeving voor de douane, die grotendeels in een Europese context wordt bepaald, laten we hier buiten beschouwing.

Sinds 2015 voeren de Belastingdienst en Toeslagen uitvoeringstoetsen uit bij nieuwe wetgeving. De diensten zelf constateren dat deze toetsen, wanneer die waarschuwen voor de complexiteit van de wet- en regelgeving, onvoldoende worden meegewogen in de politieke besluitvorming. Dat is een mechanisme dat we inmiddels kennen, onder meer uit de *Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties*.[1] Het WRR-rapport *Weten is nog geen doen* uit 2017 heeft duidelijk gemaakt dat er voor wet- en regelgeving niet alleen gekeken moet worden naar de uitvoerbaarheid voor de uitvoeringsorganisaties, maar ook naar het *doenvermogen* van burgers.[2] Ook voor burgers en bedrijven kunnen uitvoeringsregels te complex zijn om nog te kunnen begrijpen. Dat kan forse gevolgen hebben, bijvoorbeeld wanneer zij geen beroep doen op regelingen waar zij wel recht op hebben, of omgekeerd, wanneer de overheid geld moet terugvorderen en belastingplichtigen of toeslaggerechtigden in financiële problemen komen.

> Als een burger of bedrijf tegen een probleem aanloopt, ligt de oorzaak lang niet altijd bij de uitvoeringsdiensten.

De ambitie om het fiscale stelsel te vereenvoudigen staat al enige jaren op de politieke agenda, recentelijk nog aangejaagd door de staatssecretaris Fiscaliteit en Belastingdienst.[3] Iedereen is het erover eens dat dit voor burgers én voor de uitvoering belangrijk is. Toch blijkt het lastig om aan deze ambitie concrete plannen te koppelen, terwijl dit vanuit het perspectief van burgers en bedrijven prioriteit zou moeten hebben. Daarom willen wij als inspectie het gesprek stimuleren over hoe we tot vereenvoudigingen kunnen komen. We realiseren ons dat dit geen gemakkelijke opgave is, maar wel een belangrijke opdracht voor de wetgever, voor kabinet en parlement. In dat kader is de ambitie van het kabinet, en die van de staatssecretaris in het bijzonder, te waarderen.

1917873 00773

Wildgroei in de fiscaliteit

Met belastingen haalt de overheid geld op om publieke diensten als onderwijs, infrastructuur of defensie te financieren. Daarom hoort de Belastingdienst tot een kerninstitutie van onze democratie. De wijze waarop belastingen worden geheven heeft daarnaast allerlei andere doelstellingen. Zo zijn er accijnzen om het gebruik van bepaalde producten te ontmoedigen. Fiscale vrijstellingen zijn bedoeld om bepaald gedrag of bepaalde investeringen te stimuleren. Ook wil de overheid invloed hebben op de inkomensverdeling. De overheid haalt dus niet alleen geld op voor publieke diensten, met belastingen en toeslagen worden ook allerlei andere politieke doelen nagestreefd.

En dat maakt het belastingstelsel ingewikkeld. De wetgever hanteert allerlei verschillende tarieven, aftrekposten en uitzonderingsregelingen. Er zijn allerlei belangen en doelen die met een complex stelsel gediend moeten worden. Bij het verantwoordingsonderzoek 2020 sprak de Algemene Rekenkamer over een wildgroei aan fiscale regelingen. De afgelopen twintig jaar is het stelsel steeds ingewikkelder geworden. De Rekenkamer telde 116 specifieke regelingen waar een bedrag van in totaal meer dan 100 miljard euro per jaar mee is gemoeid. Dat zijn allemaal specifieke aftrekposten, teruggaven, kortingen en vrijstellingen die bedacht zijn om specifieke beleidsdoelen na te streven. Volgens de Rekenkamer zijn veel van deze regelingen achterhaald of uit evaluaties als ondoelmatig en ineffectief beoordeeld. En toch bestaan ze nog. Een fiscale regeling invoeren is blijkbaar altijd gemakkelijker dan er weer een afschaffen.[4] Een stap vooruit is dat de staatssecretaris heeft aangegeven evaluaties ter harte te nemen, met als inzet dat regelingen worden afgeschaft wanneer die niet effectief blijken.

Vanuit het ministerie van Financiën is in de aanloop van de Tweede Kamer-verkiezingen van maart 2021 onderzoek uitgevoerd dat bouwstenen geeft voor een beter en eenvoudiger belastingstelsel.[5] Er zijn veel maatregelen denkbaar die de uitvoering door de Belastingdienst eenvoudiger maken. Maatregelen die de administratieve processen verbeteren, maatregelen die de conflictgevoeligheid tussen de Belastingdienst en de belastingplichtige verminderen, maatregelen die alle uitzonderingen en bijzondere regelingen verminderen, enzovoorts. Ambtelijke werkgroepen hebben veel beleidsopties in kaart gebracht. Deze zijn verkend vanuit het perspectief van vereenvoudiging.

Natuurlijk kunnen er gevolgen zijn voor burgers en bedrijven. Het afschaffen van fiscale regelingen kan een lastenverzwaring betekenen voor specifieke groepen. Het algemene belang van vereenvoudiging en de uitvoerbaarheid door de Belastingdienst tegenover de belangen van specifieke burgers en bedrijven moet daarbij door de politiek in evenwicht worden gebracht. Om handen en voeten te geven aan de wens om het belastingstelsel te vereen-voudigen, is het van belang dat de wetgevende macht, kabinet en parlement hierover het gesprek voeren. Het zou verstandig zijn om voor de komende

1917873 00773

jaren een concreet programma met tijdpad te maken om het stelsel te vereenvoudigen. Wellicht kan dit het automatisme doorbreken dat nieuwe en complexere regelingen invoeren politiek gemakkelijker lijkt dan regelingen eenvoudiger maken of zelfs af te schaffen. Er kan dan urgentie gegeven worden aan de noodzaak om tot vereenvoudiging te komen. Voor een aantal regelingen heeft het kabinet al aangekondigd die te willen versoberen dan wel af te schaffen.[6]

Wat wordt het plan voor de toeslagen?

'We hebben de ambitie om de toeslagen af te schaffen', staat er in het coalitieakkoord.[7] Ambtelijke studies en politieke verkiezingsprogramma's hebben de afgelopen jaren verkend hoe het toeslagenstelsel in combinatie met de fiscaliteit aangepast zou kunnen worden. Er lijkt brede overeenstemming voor zo'n hervorming te zijn. Via het toeslagenstelsel worden acht miljoen toeslagen aan zes miljoen huishoudens uitgekeerd. Het is een complex stelsel dat voor burgers niet is te overzien. Het is gebaseerd op voorschotten, waardoor er onzekerheid ontstaat over de definitieve hoogte van toeslagen als er wat verandert in werk, inkomen of leefomstandigheden. Over toeslagjaar 2016[8] waren er maar liefst 2,3 miljoen terugvorderingen. Ongeveer 200.000 mensen kregen te maken met terugvorderingen van 1000 euro of meer. Het toeslagenstelsel zou mensen moeten ondersteunen, maar brengt een flinke groep juist in problemen. Bij 300.000 terugvorderingen door de Belastingdienst ontstaan betalingsproblemen. Bij veel burgers die met schulden kampen, is de Belastingdienst één van de schuldeisers.[9]

In een interdepartementaal beleidsonderzoek uit 2019 zijn verschillende beleidsvarianten uitgewerkt die binnen het toeslagenstelsel zorgen voor meer eenvoud en meer zekerheid voor burgers. Eén van de belangrijke oorzaken van de huidige complexiteit is dat de wetgever het stelsel zo verfijnd heeft gemaakt dat op de euro nauwkeurig wordt vastgesteld op hoeveel toeslag een huishouden recht heeft. Dat is afhankelijk van onder meer inkomens- en vermogensvariabelen, van gezinsomstandigheden, van kosten voor zorgverzekering, kinderopvang en huurwoningen. En die variabelen kunnen gedurende het jaar wijzigen waardoor het recht op toeslag moet worden verrekend, vaak deels teruggevorderd. Er zijn goede redenen vanuit het perspectief van de burger om dit stelsel te vereenvoudigen zodat mensen vooraf meer duidelijkheid krijgen wat hun recht op toeslagen is. Precies dat was de opdracht voor het beleidsonderzoek. Welke verbeteringen zijn binnen het toeslagenstelsel mogelijk om mensen financieel te helpen bij de kosten voor zorg, huur, kinderen en kinderopvang, zonder de nadelige gevolgen van terugvorderingen, niet-gebruik en risico's op problematische schulden? Keuzes hierin zijn op politiek niveau nog niet gemaakt en lijken wat naar de achtergrond te zijn verdwenen.[10]

> Mensen vooraf meer duidelijkheid geven over wat hun recht op toeslagen is.

1917873 00773

Het geheel afschaffen van het toeslagenstelsel is niet eenvoudig. Dat kan alleen wanneer er tegelijkertijd een forse fiscale hervorming plaatsvindt. Dan kan precies en in samenhang gekeken worden naar de inkomensgevolgen en naar andere beleidsdoelen. Met de grote uitdagingen die de Belastingdienst en Toeslagen hebben, bijvoorbeeld op het terrein van de ICT, is zo'n grote hervorming op korte termijn niet denkbaar. Zowel qua beleid als qua uitvoering zal de fiscale hervorming zoals die als ambitie in het coalitieakkoord staat, een flinke voorbereidingstijd vragen. Het kabinet geeft nu prioriteit aan het aanpassen van de kinderopvangtoeslag. Ook de huurtoeslag wordt onder meer in het kader van de knelpunten op de woningmarkt aangepakt. Overigens zien we dat het lastig is om een consequente en gemeenschappelijke agenda te maken, omdat de toeslagen beleidsmatig bij andere ministeries dan het ministerie van Financiën horen.

Dit alles betekent dat we het huidige toeslagenstelsel nog geruime tijd zullen houden. Wat betekent dit voor de verbeteringen binnen het stelsel op korte termijn? De Tweede Kamer heeft op verschillende momenten laten weten dat zij voortgang wenst bij de concrete aanpak van knelpunten in het toeslagenstelsel.[11] Het vorige kabinet heeft daar ook toezeggingen voor gedaan, heeft knelpunten onderzocht en heeft al marginale wijzigingen doorgevoerd. Tegelijkertijd heeft het vorige kabinet aangegeven dat het nieuwe kabinet hier verdere keuzes in moet maken.[12] Het huidige kabinet werkt nog aan verdere inventarisatie van knelpunten.[13] De vraag is hoe ambitieus dit kabinet kan zijn in de aanpak daarvan. Wijzigingen moeten uitvoerbaar zijn, ook in het licht van de ICT-opgave en moeten budgettair kunnen worden ingepast. Het lijkt verstandig om hier een relatie te leggen met de toekomst van het toeslagenstelsel. Hoe langer het kabinet denkt dat nodig is voor een meer fundamentele herziening, hoe belangrijker het is om op korte termijn zo ambitieus mogelijk te zijn bij de aanpak van knelpunten. Het zou goed zijn dat het kabinet over deze relatie inzicht geeft en een concrete agenda met tijdpad voor de aanpak maakt. Daarbij is het ook van belang dat de ministeries die beleidsverantwoordelijk zijn voor de toeslagen dit ook gemeenschappelijk en in één dossier doen. We zien nu een versnipperde aanpak, verdeeld over verschillende ministeries.

Maak duidelijk wat de aanpak wordt

Over hervormingen van het belasting- en van het toeslagenstelsel wordt al geruime tijd gesproken. Omdat het hier om complexe hervormingen gaat, zowel bij het doordenken van beleidsmatige gevolgen als wat het betekent voor de uitvoering, is het van belang dat dit zorgvuldig wordt voorbereid. Maar gebeurt dat? Het valt ons op dat er nog geen strategie lijkt te zijn om tot zo'n hervorming te komen, op welke termijn die dan ook haalbaar is. Dit zou een opdracht aan het hele kabinet moeten zijn, omdat veel ministeries hierbij beleidsmatig betrokken moeten worden. Is het bijvoorbeeld denkbaar dat dit kabinet een fiscale hervorming voorbereidt die in een volgende periode wordt doorgevoerd?

1917873 00773

Zolang we een complex belasting- en toeslagenstelsel hebben, en dat nog geruime tijd zullen houden, is het van belang om voor de kortere termijn te blijven werken aan vereenvoudigingen. Ook die afspraak staat in het coalitie-akkoord. Voor de betrokken bewindslieden is het zaak om tot een systematische aanpak te komen. Als wij spreken met mensen in de praktijk, advocaten, hulp-verleners, adviseurs, is het duidelijk dat de wetgeving complex is en tot veel conflicten met de overheid leidt. De relatie tussen fiscaliteit, toeslagen en sociale zekerheid is ondoorgrondelijk en leidt tot schrijnende situaties.

Wat kan helpen bij de vereenvoudiging en mogelijke hervormingen?

1. Een heldere strategie en planning om de ambitie van het kabinet om het toeslagenstelsel af te schaffen.

2. Een systematische aanpak voor de vereenvoudiging van het toeslagenstelsel zodat het voor het parlement en voor de samenleving helder is wat zij kunnen verwachten.

3. Een wetgevingsprogramma voor de fiscaliteit dat vanuit het perspectief van burgers en bedrijven vaart maakt met vereenvoudiging.

1917873 00773

1 Klem tussen balie en beleid, Rapport Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties, 25 februari 2021. Zie ook Stand van de uitvoering, Toeslagen 2021, Ministerie van Financiën, november 2021.
2 Weten is nog geen doen. Een realistisch perspectief op redzaamheid, Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, 2017.
3 Fiscale beleids- en uitvoeringsagenda, brief van de staatssecretaris van Financiën – Fiscaliteit en Belastingdienst, 3 juni 2022.
4 Verantwoordingsonderzoek Ministerie van Financiën en Nationale Schuld (IX), Rapport bij het Jaarverslag 2020, Algemene Rekenkamer, mei 2021.
5 Vereenvoudiging belastingstelsel, Bouwstenen voor een beter belastingstelsel, ministerie van Financiën, 1 mei 2020.
6 Fiscale beleids- en uitvoeringsagenda, brief van de staatssecretaris van Financiën – Fiscaliteit en Belastingdienst, 3 juni 2022.
7 Omzien naar elkaar, vooruitkijken naar de toekomst. Coalitieakkoord 2021-2025. VVD, D66, CDA en ChristenUnie, 15 december 2021.
8 Dit zijn de meest recente cijfers uit het IBO Toeslagen Deelonderzoek 1 Eenvoud of maatwerk: Uitruilen binnen het bestaande toeslagenstelsel, ministerie van Financiën, 28 oktober 2019.
9 Kamerstukken II 2020/2021, 31066 nr. 898. IBO Toeslagen Deelonderzoek 1 Eenvoud of maatwerk: Uitruilen binnen het bestaande toeslagenstelsel, ministerie van Financiën, 28 oktober 2019.
10 IBO Toeslagen Deelonderzoek 1 Eenvoud of maatwerk: Uitruilen binnen het bestaande toeslagenstelsel, ministerie van Financiën, 28 oktober 2019.
11 Motie Lodders/Van Weyenberg, Kamerstukken II 2020/2021, 35 572, nr. 49; Motie De Jong, Kamerstukken II 2021/2022, 31066, nr. 994.
12 Zie bijvoorbeeld Kamerstukken II 2020/2021, 31066, nr. 898.
13 Kamerstukken II 2021/2022, 35 925 IX.

1917873 00773

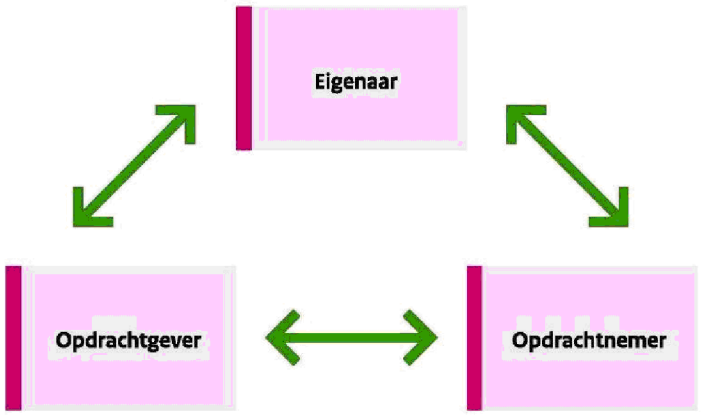
2 Moeizame samenwerking tussen ministeries



Het ministerie van Financiën is de eigenaar van de uitvoeringsdiensten voor belastingen, toeslagen en douane, maar moet met veel andere ministeries samenwerken. Op alle drie de domeinen hebben veel andere ministeries verantwoordelijkheden voor beleid en wetgeving. Dit heeft gevolgen voor de uitvoeringsdiensten en daarmee voor burgers en bedrijven. In deze paragraaf beschrijven we onze eerste observaties met betrekking tot de samenwerking tussen de departementen.

De aansturing van de uitvoering is ingewikkeld

De aansturing van uitvoeringsdiensten gebeurt bij het Rijk doorgaans volgens het zogenoemde driehoeksmodel (zie figuur 1). De uitvoeringsdienst is in dit model de *opdrachtnemer*, het departement heeft de rol van *opdrachtgever*. Meestal is dit een directoraat-generaal dat verantwoordelijk is voor het te voeren beleid. Het directoraat-generaal formuleert dan de opdracht voor de uitvoeringsdienst. En dan is er nog een zogenoemde *eigenaar*. Deze rol wordt vervuld door de [redacted] van het departement. Deze heeft de taak om te zorgen voor de (financiële) continuïteit van de uitvoerings-organisatie. De eigenaar is ook systeemverantwoordelijk voor het sturings-model. Vanaf 2017 is deze vorm van aansturing geleidelijk geïmplementeerd bij het ministerie van Financiën, recent ook bij de ontvlochten uitvoerings-organisaties Belastingdienst, Toeslagen en Douane.[1]



Figuur 1. *Het driehoeksmodel*

De achtergrond van dit sturingsmodel komt uit de economische theorie, de *principal-agent*-theorie. Volgens deze theorie huren de eigenaren van grote bedrijven (de aandeelhouders/opdrachtgevers) bestuurders in (de agenten/opdrachtnemers) om het bedrijf te leiden. Daarbij wordt ervan uitgegaan dat bestuurders andere doelstellingen en belangen hebben dan de aandeelhouders. De veronderstelling is dat opdrachtgevers zoveel mogelijk willen vragen tegen zo laag mogelijke kosten en dat opdrachtnemers zo min mogelijk willen doen

1917873 00773

tegen zo hoog mogelijke kosten. Daarom wordt gebruik gemaakt van (financiële) prikkels om opdrachtnemers tot goed gedrag te motiveren en over mechanismen om hen te controleren. Dit model gaat uit van wantrouwen tussen de actoren, omdat zij van elkaar de belangen en doelstellingen niet goed kennen.

Inmiddels staat dit model in de wetenschap en bij de overheid zelf flink ter discussie, zeker als sturingsmodel bij overheidsdiensten.[2] Het driehoeksmodel is deel van het *New Public Management*, een bestuurskundige stroming die adviseert om overheidsdiensten te organiseren en aan te sturen met instrumenten die uit het bedrijfsleven komen. De filosofie is sterk gericht op het stimuleren van financiële efficiency. Een voorbeeld dat de nadelen hiervan illustreert staat in het rapport *Ongekend Onrecht*. Het laat zien hoe de *businesscase* fraudebestrijding, als instrument om de uitvoeringdienst met financiële prikkels te stimuleren om streng te zijn te zijn bij de aanpak van fraude, tot excessen heeft kunnen leiden. De Belastingdienst kreeg extra budget van het ministerie van SZW om fraude bij toeslagen op te sporen. Dat geld moest door de dienst wel 'terugverdiend' worden voor SZW.[3]

Wie pikt de signalen op als er iets niet goed gaat in de uitvoering?

Uitvoeringsorganisaties voeren publieke diensten uit, gebaseerd op politiek gedefinieerde publieke waarden. Wanneer er bij voorbaat van uit wordt gegaan dat opdrachtgevers de uitvoeringorganisaties niet kunnen vertrouwen, moet er veel gecontroleerd worden en moeten er (financiële) prikkels in de keten gegeven worden om gewenst gedrag te stimuleren. Belangrijke publieke waarden, als het hanteren van de menselijke maat of rechtsbescherming, kunnen dan buiten beeld raken. Dat is de reden waarom het ministerie van Financiën het driehoeksmodel voor belastingen, toeslagen en douane op een vernieuwde leest wil schoeien. De samenwerking in de driehoek gaat uit van een gelijkwaardige vertrouwensrelatie en gezamenlijke resultaatafspraken.[4] Dat is een stap voorwaarts, omdat dan gezamenlijk gedefinieerd kan worden wat het te dienen publiek belang is.

Tegelijkertijd blijft het zo dat in dit sturingsmodel er van begin af aan een scheiding blijft bestaan tussen beleid en uitvoering. Het ene directoraat-generaal maakt het beleid, het andere directoraat-generaal of een uitvoeringsorganisatie is verantwoordelijk voor de uitvoering. Maar wie pikt er signalen op als er iets niet goed gaat in de uitvoering? Wie rapporteert daarover aan het parlement? Wie past zo nodig het beleid aan? Door de rollen te scheiden is niet duidelijk hoe er door departementen, kabinet of parlement geïntegreerd gekeken kan worden naar de uitvoering van publieke diensten.[5] Bij belastingen, toeslagen en douane is dit extra gecompliceerd omdat er met veel andere ministeries moet worden samengewerkt. In het driehoeksmodel hebben die vaak de rol van opdrachtgever. Ook al wordt gewerkt aan het coördineren van

1917873 00773

het opdrachtgeverschap, in het verkokerde landschap van Haagse ministeries lijkt dat haast een onmogelijke taak.

Het belang voor burger en bedrijf

Vanuit het perspectief van burger en bedrijf is de wijze waarop de uitvoering wordt aangestuurd belangrijk. Dat is vooral van belang als men zich realiseert dat belastingen, toeslagen en douane met veel opdrachtgevende ministeries te maken hebben. Zo heeft het directoraat-generaal Douane te maken met negen opdrachtministeries. De opdrachtgever voor de toeslagen is niet het ministerie van Financiën, maar dat van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) voor de huurtoeslag, Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) voor de zorg-toeslag en Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) voor de kinderopvang-toeslag en het kind-gebonden budget. Bij de Belastingdienst zelf is er de afgelopen tijd uitgebreid onderzoek nodig geweest om überhaupt zicht te krijgen op alle taken en opdrachten – fiscaal en niet-fiscaal – die de dienst voor andere ministeries uitvoert. Niemand had daar meer zicht op.[6]

Waar gaat het dan knellen? Neem de Douane. Ieder jaar maken de negen ministeries afspraken over de handhavingstaken van de dienst, want de Douane int niet alleen invoerrechten of BTW, maar controleert in samenwerking met andere toezichthouders burgers en bedrijven op tal van terreinen in opdracht van andere departementen. Denk aan controles op de kwaliteit van voedsel, op gevaarlijke stoffen, op wapens of drugstransporten. Het is niet eenvoudig om ieder jaar voor de uitvoering van al die taken prioriteiten te stellen in overleg met de andere ministeries. Nog moeilijker wordt het wanneer gedurende het jaar het beleid moet worden aangepast. De controle van de sancties tegen Rusland heeft grote gevolgen voor de werklast van de Douane. Vanzelfsprekend moet dit prioriteit krijgen. Wanneer er tussen de ambtelijke en politieke leiding van de ministeries geen aanpassing komt van de uitvoerings-afspraken, zal dit gevolgen hebben voor de werknemers op de werkvloer. Die zullen zelf prioriteiten moeten stellen, met consequenties voor de dienst-verlening aan burgers en bedrijven. Wij vragen ons af of de opdrachtgevende ministeries zich voldoende realiseren dat extra taken voor een uitvoerings-dienst als de Douane tot extra werkdruk leiden. Extra taken definiëren is altijd gemakkelijker dan te zeggen wat minder kan of even niet meer hoeft.

Een voor burgers knellend voorbeeld is de rolverdeling tussen departementen bij de verschillende toeslagen. SZW, BZK en VWS zijn de beleidsverantwoorde-lijke ministeries – de opdrachtgevers. Het ministerie van Financiën voert de toeslagen via de Belastingdienst/Toeslagen uit. Wie is er dan verantwoordelijk voor de wijze waarop de uitvoering aansluit bij de doelstellingen die vanuit het beleid gedefinieerd zijn? Wat zijn eigenlijk de doelstellingen? Mensen moeten toeslagen zelf aanvragen. Dat is een van de grote knelpunten van het stelsel, want een aanzienlijke groep die recht heeft op toeslagen doet dat niet.

1917873 00773

Maar wat is de doelstelling met betrekking tot het niet-gebruik? Wie is er verantwoordelijk voor om in kaart te brengen hoe groot dat percentage is? Wie bepaalt er wat een aanvaardbaar percentage niet-gebruik is en wanneer extra beleid noodzakelijk is om het niet-gebruik terug te dringen?

Wie bepaalt wat een aanvaardbaar percentage niet-gebruik van toeslagen is?

Laten we het belang van dit voorbeeld voor burgers verder uitwerken. Het niet-gebruik van toeslagen verschilt per toeslag en is moeilijk vast te stellen. In het kader van het Interdepartementaal Beleidsonderzoek Toeslagen uit 2019 zijn voor het laatst de cijfers geanalyseerd. Ook toen waren de cijfers al gedateerd. Gemiddeld was het niet-gebruik ongeveer tien procent. Tien procent van de huishoudens die recht hebben op een toeslag vraagt die niet aan. Dat kan om grote bedragen gaan. De gemiddelde hoogte van het recht op toeslagen was volgens dit onderzoek 2000 tot 2500 euro per jaar. Voor mensen met lage inkomens die recht hebben op alle vier de toeslagen, kan dat bedrag nog veel hoger zijn.[7] Onze hypothese is dat als gevolg van de toeslagenaffaire het niet-gebruik is toegenomen omdat mensen (meer) vrees hebben gekregen voor de Belastingdienst/Toeslagen en bang zijn voor terugvorderingen. In een tijd waarin de koopkracht van huishoudens door de toenemende inflatie onder druk staat en het kabinet extra koopkrachtmaatregelen moet nemen, is het de vraag wie er verantwoordelijk is voor het tegengaan van het niet-gebruik van toeslagen. Het gemiste bedrag aan toeslagen, een recht voor veel huishoudens, zou wel eens een stuk hoger kunnen zijn dan het bedrag dat veel huishoudens nu krijgen als koopkrachtcompensatie. Dat geeft de urgentie van onze vragen aan.

Voer het gesprek over de aansturing van de uitvoering

Voor burgers en bedrijven is de precieze aansturing van de diensten een abstract verhaal. Voor ons als inspectie is het onderzoeken van de samenwerking tussen departementen en de aansturing van de uitvoeringsdiensten wel van belang, juist vanuit het perspectief van de samenleving. Wie is precies waarvoor verantwoordelijk? Wie neemt er initiatief om nieuwe prioriteiten te stellen of nieuw beleid te maken als daar vanuit de uitvoering aanleiding toe is. Welke informatie is daarvoor nodig en wordt daarvoor verzameld vanuit de uitvoering?

Het is duidelijk dat het ministerie van Financiën de afgelopen jaren meer handen en voeten probeert te geven aan het driehoeksmodel. Binnen de bestuursraad van het ministerie van Financiën is de gehele driehoek voor deze drie diensten vertegenwoordigd. De DG's van de diensten zijn opdrachtnemer en de [redacted] is eigenaar. Het directoraat-generaal Fiscale Zaken (DGFZ) is

1917873 00773

gedelegeerd opdrachtgever voor de drie domeinen. DGFZ probeert in die rol de coördinatie op zich te nemen met alle andere opdrachtgevende ministeries.

En precies hier lijkt een belangrijk probleem te zitten, de afhankelijkheid van de rolopvatting van andere ministeries. De samenwerking met andere ministeries is een complexe opdracht, waarbij Financiën afhankelijk is van de rolopvatting van andere ministeries. Hier is niet alleen sprake van een fundamentele scheiding tussen beleid en uitvoering, maar door de hoeveelheid betrokken ministeries is er een extra moeilijk coördinatievraagstuk. Omdat dit direct gevolgen heeft voor burgers en bedrijven zullen we als inspectie de samenwerking tussen departementen blijven volgen.

Waar zou het gesprek over moeten gaan?

1. De rolopvatting van de opdrachtgevende ministeries lijkt het meest ingewikkelde in de aansturing. Hun rol en opdracht moet explicieter gedefinieerd worden. Het moet helder zijn op basis van welke publieke doelen de afspraken gemaakt worden tussen opdrachtgevers en opdrachtnemer.

2. Wij zullen de toepassing van het vernieuwde driehoeksmodel met interesse volgen. Dit neemt niet weg dat een meer fundamentele reflectie op het aansturende driehoeksmodel belangrijk is. De klassieke hiërarchische en verkokerde organisatie van de ministeries helpen niet bij de aansturing van de uitvoering. Verantwoordelijkheden kunnen daarbij te gemakkelijk worden ontlopen. Dit is overigens geen opgave voor het ministerie van Financiën alleen, maar zou een Rijksbreed gesprek moeten zijn bij de discussies over de aansturing van uitvoeringsorganisaties. Hoe krijgen we beleid en uitvoering dichter bij elkaar?

3. Het valt ons op dat de cijfers over het niet-gebruik van toeslagen inmiddels gedateerd zijn. In deze tijd van een voor veel huishoudens knellende koopkracht-ontwikkeling is het raadzaam om het niet-gebruik terug te dringen.

1917873 00773

1 Zie Onderzoek naar de besluitvormingsprocedures binnen de Belastingdienst, Commissie onderzoek Belastingdienst, januari 2017 en Onderzoeksrapport Onderzoek sturingsmodel Belastingdienst, Auditdienst Rijk, december 2020. Inmiddels heeft de ontvlechting van Toeslagen en Douane uit de Belastingdienst ervoor gezorgd dat het ministerie van Financiën niet over 1 maar 3 uitvoeringsorganisaties beschikt. Startnotitie Belastingdienst, Ministerie van Financiën, 30 maart 2021.

2 Leren loslaten, 10 lessen uit 25 jaar onderzoek naar de relaties tussen ministeries en uitvoeringsorganisaties, Sandra van Thiel, 2020.

3 Ongekend onrecht. Verslag Parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag, Tweede Kamer der Staten-Generaal, 17 december 2020.

4 Startnotitie Belastingdienst, Ministerie van Financiën, 30 maart 2021.

5 Zie brief van de Algemene Rekenkamer 13 februari 2020, Kamerstukken II 2019/2020, 31066, nr. 599 en Klem tussen balie en beleid, Rapport Tijdelijke commissie Uitvoeringsorganisaties, 25 februari 2021.

6 Onderzoek inventarisatie taken Belastingdienst, HVG Law, 29 september 2021. Back to Basics, Alternatieve uitvoerders Belastingdienst, ABDTOPConsult, 2020.

7 IBO Toeslagen Deelonderzoek 1 Eenvoud of maatwerk: Uitruilen binnen het bestaande toeslagenstelsel, ministerie van Financiën, 28 oktober 2019.

1917873 00773



3 Rechtsbescherming en de menselijke maat

De Belastingdienst verwerkt 9 miljoen aangiften van burgers en 22 miljoen aangiften van bedrijven. Dat zijn massale processen, voornamelijk geautomatiseerd, en veel daarvan gaat goed. Er kunnen echter problemen ontstaan als burgers of bedrijven vragen hebben over de aangifte of daadwerkelijk bezwaar willen maken tegen een beslissing van de Belastingdienst.[1] Wij zien dat burgers en bedrijven nog te veel zelf het initiatief moeten nemen om hun recht in belastingzaken te halen. Het recht biedt in de praktijk niet voldoende bescherming aan burgers en bedrijven in belastingzaken, zo concludeert de Adviescommissie praktische rechtsbescherming in belastingzaken.[2] Deze commissie beveelt aan om praktische rechtsbescherming centraal te zetten bij álle onderdelen van de Belastingdienst. Zij schrijft dat dit 'in alle genen van de Belastingdienst moet zitten' en noemt als voorbeelden communicatie, dienstverlening, voorlichting en de primaire processen. Vroegtijdige hulp kan immers voorkomen dat juridische procedures gevoerd moeten worden of dat burgers en bedrijven ernstig in de knel komen. Omdat wij het voorkomen van problemen belangrijk vinden, voeren we dit jaar een onderzoek uit naar de vraag hoe de Belastingdienst problemen van burgers en bedrijven eerder kan identificeren en oplossen.

Rechtsbescherming onder de maat?

Niet alle problemen kunnen voorkomen worden. Als deze ontstaan, moeten ze wel zo snel mogelijk, adequaat en zorgvuldig worden opgelost. Wij zien dat burgers en bedrijven bij de geschiloplossing niet altijd de rechtsbescherming krijgen waarop zij mogen rekenen. Zo zien we dat de Belastingdienst mogelijkheden om geschillen op te lossen in de bezwaarprocedure onbenut laat, terwijl deze procedure daartoe wel de ruimte geeft. Geschillen lopen (onnodig) op en burgers en bedrijven hebben lange tijd geen duidelijkheid. De rechtspraak krijgt op haar beurt meer zaken te behandelen dan nodig.[3] Wij willen een Belastingdienst zien die in de bezwaarprocedure al maximale rechtsbescherming aan burgers en bedrijven biedt.

Hieronder geven we een voorbeeld waarin de Belastingdienst de bezwaarprocedure onvoldoende heeft gebruikt om een burger rechtsbescherming te bieden. In dit geval komt dat omdat de Belastingdienst de burger in kwestie niet gehoord heeft. Het hoorgesprek dient om zorgvuldig onderzoek te doen naar de situatie van burgers en bedrijven (de feiten en omstandigheden) en naar hun bezwaarargumenten. Door de bezwaarprocedure inclusief het hoorgesprek zorgvuldig te doorlopen, respecteert de Belastingdienst de rechtspositie van burgers en bedrijven. Alleen ín contact met burgers en bedrijven kunnen zij recht doen aan hun situatie en kan in sommige gevallen de gang naar de rechter worden voorkomen.

1917873 00773

> Een burger dient een bezwaarschrift in tegen een beslissing van de Belastingdienst. In het bezwaarschrift vraagt de burger of hij zijn bezwaar in een hoorgesprek kan toelichten aan de Belastingdienst. Omdat hij niets hoort, vraagt de burger er nog een keer om. Omdat er weer niets gebeurt, stelt hij de Belastingdienst in gebreke. Daarmee kan de burger druk uitoefenen om een beslissing te krijgen. Als de Belastingdienst niet binnen twee weken uitspraak doet op het bezwaarschrift van de burger, moet hij aan de burger geld betalen.
>
> Even lijkt het te werken, want de Belastingdienst treedt in contact met de burger om een hoorgesprek af te spreken. Maar er blijkt geen geschikte datum op korte termijn. Plots ontvangt de burger de uitspraak van de Belastingdienst op zijn bezwaarschrift. Dat vindt hij vreemd, want hij is niet gehoord.
>
> De burger gaat naar de rechter. De rechter is het met hem eens. De Belastingdienst heeft hem inderdaad ten onrechte niet gehoord. Dat is een wettelijke plicht voor de Belastingdienst. De rechter beslist dat de Belastingdienst de beslissing opnieuw moet nemen, en dat hij de burger eerst moet horen.[4]

De Belastingdienst heeft deze burger en zijn situatie niet meteen recht gedaan. Daardoor moest de burger onnodig lang wachten. Wij verbazen ons erover dat we voorbeelden als deze nog zien in recente jurisprudentie. Het laat zien dat er werk aan de winkel is bij de Belastingdienst, die als grote uitvoeringsinstantie bevoegdheden heeft die grote impact kunnen hebben op burgers en bedrijven. Dat kan ook leiden tot minder druk op de rechtspraak.

Het belang van de bezwaarprocedure

Het hoorgesprek in de bezwaarprocedure is voor burgers en bedrijven vaak een eerste moment van persoonlijk contact met een medewerker van de Belastingdienst. Zij kunnen dan hun situatie toelichten en hun belangen voorleggen. De ambtenaar kan vervolgens uitleggen hoe de (fiscale) regels in de specifieke situatie uitwerken en waarom een bepaalde beslissing moet volgen. De heroverweging in de bezwaarprocedure draait om het zorgvuldig bijeenbrengen van feiten, omstandigheden en recht. De ambtenaar moet hierin een actieve rol spelen en rechtsbescherming bieden. Hij kan gebruik maken van de ruimte die hij heeft om te zorgen dat de burger zich rechtvaardig behandeld voelt. Door dat te doen in met name het hoorgesprek, is de kans groot dat de burger flexibiliteit, menselijke maat, empathie, maatwerk en oplossingsgerichtheid ervaart, met als resultaat dat hij de beslissing begrijpt. Als een burger daarnaast ook ervaart dat de consequenties van een beslissing voor hem zijn meegewogen (evenredigheid) is de kans groter dat hij zich gehoord voelt en dat hij de beslissing van de Belastingdienst ook aanvaardt en niet meer naar de rechter hoeft.

1917873 00773

We vinden het van belang dat de Belastingdienst de bezwaarprocedure naar behoren uitvoert. De Belastingdienst kan in de bezwaarprocedure een cruciale rol spelen voor burgers en bedrijven, maar ook voor zichzelf. Daar ligt een kans om vertrouwen te winnen. Daarom verdient het correct en zorgvuldig uitvoeren van de bezwaarprocedure aandacht.

Een vraag aan de wetgever is of de rechtsbijstand in de bezwaarfase georganiseerd kan worden. Er is nu in belastingzaken nauwelijks recht op gefinancierde rechtsbijstand. Maar als burgers in de bezwaarfase al goed bijgestaan worden, kan verdere escalatie voorkomen worden. Dan komen er bijvoorbeeld minder fiscale zaken bij de rechter. In het coalitieakkoord is aangekondigd dat er een laagdrempelige, onafhankelijke fiscale rechtshulp komt, naar voorbeeld van de Amerikaanse Taxpayers Advocate Service'. We zullen de vormgeving en oprichting van deze rechtshulp volgen, want die zou kunnen bijdragen aan het verbeteren van de rechtsbescherming van burgers en bedrijven.

Hoe verder?

De Belastingdienst is een complexe organisatie met een omvangrijke agenda op het gebied van ICT, cultuur en personeel. Dat alles moet in het teken staan van een betere uitvoering met oog voor de omstandigheden van burgers en bedrijven. Het uitvoeren van de bezwaarprocedure is zeer belangrijk en vraagt mogelijk om veranderingen in de organisatie. De Belastingdienst is sterk bureaucratisch ingesteld. Vele afdelingen doen elk een stukje van het werk. Medewerkers die recht willen doen aan een situatie van burger of bedrijf, botsen al snel tegen de grenzen van de systemen.[5] De ruimte voor kwaliteit en ambtelijk vakmanschap is beperkt. Dat zien we bijvoorbeeld omdat bij de behandelingen van bezwaren nog vooral wordt gestuurd op productienormen en niet zonder meer op een uitkomst waarbij burgers en bedrijven procedurele rechtvaardigheid ervaren.[6]

We willen graag in gesprek met de Belastingdienst over het verbeteren van de bezwaarprocedure, de rechtsbescherming en over geschilbeslechting in het algemeen. We willen samen bekijken hoe de bezwaarprocedure ertoe leidt dat burgers en bedrijven procedurele rechtvaardigheid ervaren bij de uitkomst. Daarbij betrekken we ook de initiatieven en projecten die de Belastingdienst zelf al uitvoert.

1917873 00773

Wij denken dat in elk geval de volgende vragen hierbij van belang zijn:

1. Zijn er voldoende medewerkers voor het bieden van rechtsbescherming in de bezwaarprocedure?

2. Stuurt de organisatie intern op het bieden van rechtsbescherming en uitvoering met oog voor de omstandigheden van burgers en bedrijven of ligt de nadruk op het halen van productienormen?

3. Krijgen de medewerkers voldoende ruimte en steun voor toepassing van het recht en het voorkomen van conflicten? Voldoen daarin de huidige opleidingen en collegiale consultaties?

1917873 00773

1 Stand van de uitvoering, Belastingdienst, 2021.
2 Burgers beter beschermd: Praktische rechtsbescherming in belastingzaken, Adviescommissie Praktische rechtsbescherming in belastingzaken, 2021.
3 Lessen uit de kinderopvangtoeslagzaken, Reflectierapport van de Afdeling bestuursrechtspraak van de Raad van State, 2021; Recht vinden bij de rechtbank, Lessen uit kinderopvangtoeslagzaken, Werkgroep reflectie toeslagenaffaire rechtbanken, 2021.
4 Deze casus is gebaseerd op een uitspraak van een rechter in 2021.
5 Burgers beter beschermd: Praktische rechtsbescherming in belastingzaken, Adviescommissie Praktische rechtsbescherming in belastingzaken, 2021; Recht vinden bij de rechtbank. Lessen uit kinderopvangtoeslagzaken, Werkgroep reflectie toeslagenaffaire rechtbanken, 2021.
6 Stand van de uitvoering, Rapport 2021, Belastingdienst, 2021.

1917873 00773



4 Hersteloperatie toeslagen

De kinderopvangtoeslagaffaire heeft diepe sporen nagelaten in de levens van tienduizenden ouders, kinderen en jongeren. De overheid heeft deze veroorzaakt en moet nu recht doen aan deze groep. De schade en het leed moeten waar mogelijk en zo snel mogelijk hersteld worden. De overheid zal hard moeten werken om het vertrouwen terug te winnen van de ouders, maar ook van de samenleving. Wij constateren dat de overheid moeite heeft om het herstel adequaat aan te pakken. Duizenden ouders wachten nog, wantrouwen de wijze waarop het herstelproces verloopt en komen dus nog niet aan verwerking toe. De frustratie bij uitvoerders is enorm en de politiek voelt zich machteloos.

De kinderopvangtoeslagaffaire is onlosmakelijk verbonden met onze ontstaansgeschiedenis. Deze affaire toont op vele fronten aan waar zaken structureel misgaan in de balans tussen politiek, beleid en uitvoering. Als inspectie vragen wij ons af hoe het kan dat het, ondanks alle goede intenties, toch niet lukt om ouders en kinderen goed en op tijd te helpen. De komende tijd onderzoeken we de verschillende perspectieven van al die betrokken actoren – ouders, uitvoering, beleidsmakers, politiek, adviseurs en toezichthouders.[1] Hierdoor krijgen we beter zicht op de complexiteit en op eventuele tegenstrijdige belangen van de verschillende actoren. Hieruit kunnen we lessen trekken voor deze en toekomstige hersteloperaties. Hieronder beschrijven we onze eerste inzichten.

Het voorbeeld van Sarah

Om de kinderopvangtoeslagaffaire en de hersteloperatie wat meer tastbaar te maken, beschrijven we hieronder de casus van Sarah. Deze casus is gebaseerd op de situatie van een bestaande ouder, maar op onderdelen aangepast, zodat deze niet te herleiden is tot de desbetreffende ouder. Het is een voorbeeld van de opeenstapeling van problemen waar gedupeerden van de affaire mee te maken kunnen hebben. Een casus zoals deze is er slechts één uit talloze voorbeelden.

> Sarah is een ondernemer en moeder van Jasmyn en Fay. Zij is gescheiden. Enkele jaren geleden is ze naar België gevlucht omdat ze schulden heeft en de schuldeisers haar niet met rust lieten. De schulden zijn ontstaan door de kinderopvangtoeslagenaffaire.
>
> In België woont Sarah in een klein appartement. Om de moeilijkste periode door te komen, heeft Sarah geld geleend van vrienden en familie. Zij werkt wanneer dat kan en haar kinderen gaan naar de middelbare school. Jasmyn en Fay dragen naast school zo veel mogelijk bij aan het huishouden. Al op jonge leeftijd rust er een grote verantwoordelijkheid op ze. Jasmyn heeft haar draai redelijk gevonden; Fay heeft het moeilijker.
>
> Begin 2021 wijst een vriendin in Nederland Sarah op de hersteloperatie. Zij meldt zich aan en gelukkig is ze in het voorjaar door de eerste toets heen. Ze ontvangt de

1917873 00773

€ 30.000, - van de Catshuisregeling. Met dit geld lost ze haar leningen en enkele andere schulden af, wat later niet de bedoeling blijkt. Op het moment dat Sarah het geld van de Catshuisregeling ontvangt is er namelijk nog geen zicht op een regeling waarmee schulden van gedupeerde ouders worden afgelost. De € 30.000,- dekt niet al haar schulden.

Ze willen graag terugverhuizen naar Nederland omdat Fay zich niet thuis voelt in België. Bovendien mist Sarah haar familie en vrienden in Nederland en heeft ze in haar thuisland meer mogelijkheden om haar bedrijf uit te breiden. Sarah weet niet goed hoe ze hun terugkeer moet aanpakken. Hoe komt ze aan een betaalbare woning? Hoe moet het met de schulden die ze in Nederland nog heeft? Bij wie moet ze aankloppen voor de hulp die ze nodig heeft?

Sarah neemt contact op met de gemeente waar ze naartoe wil verhuizen. Ze wordt doorverwezen door verschillende medewerkers, voordat ze terecht komt bij een medewerker die gedupeerde ouders helpt. Deze medewerker vertelt haar dat ze een adres in Nederland nodig heeft om voor hulp in aanmerking te komen. Via via vindt Sarah een tijdelijke woning in Nederland. Daarmee zet ze een stapje in de goede richting.

Terug in Nederland neemt Sarah opnieuw contact op met de gemeente. Ze krijgt een contactpersoon bij het wijkteam, die ontzettend haar best doet voor Sarah. Er moet veel geregeld worden: inschrijving in de Basisregistratie Personen terwijl de loketten dicht zijn vanwege corona, een permanente woning, aanvulling van het inkomen, hulp om de tijdelijke (hoge) huur te betalen, hulp om de woning in te richten en tandheelkundige en psychische hulp. Gemeente en wijkteam trekken daarin samen op. Elke keer zetten ze een stapje in de goede richting, maar er komen steeds nieuwe uitdagingen bij. Hoe meer Sarah op praktisch gebied geholpen wordt, hoe meer haar stress, angst en fysieke problemen loskomen.

Sarah probeert ook dingen voor elkaar te krijgen door zelf het serviceteam van Uitvoering Herstel Toeslagen (UHT) te bellen. Ze heeft nog geen persoonlijk zaakbehandelaar omdat de integrale beoordeling nog niet gestart is. Verder sluit ze zich aan bij een Facebookgroep met lotgenoten. Zij hoopt van hen nuttige tips te krijgen. Iedereen die ze spreekt zegt echter iets anders.

Jasmyn maakt zich veel zorgen om haar moeder en zus. Ze ziet dat het haar moeder te veel wordt, ondanks de hulp die ze krijgt. Bovendien heeft haar zus ondersteuning nodig bij het starten van een opleiding. Oplossingen op de korte termijn zijn er niet voor deze problemen. Wanneer Jasmyn leest over de kindregeling wordt ze hoopvol over een opleiding voor Fay. Zelf heeft ze ook een laptop voor haar opleiding nodig, maar dat is niet mogelijk omdat ze niet is meeverhuisd naar Nederland. Jasmyn neemt contact op met haar moeders contactpersoon bij het wijkteam. Die kent de status van de kindregeling niet en doet navraag bij UHT. UHT kan hier nog niets over zeggen. Sarah's contactpersoon raakt gefrustreerd omdat ze Jasmyn steeds moet teleurstellen.

1917873 00773

> Sarah en haar kinderen staan nog maar aan het begin van het (financiële) herstelproces. Zij hebben nog een lange weg te gaan. Toewijzing van een advocaat, de integrale beoordeling, mogelijk bezwaar en beroep daartegen, de Commissie Werkelijke Schade en de kindregeling liggen nog voor ze. Volgens de planning start haar integrale beoordeling in de tweede helft van 2022. En dit is alleen maar het financiële herstel. Sarah wordt nu nog opgeslokt door de stress over haar problemen, hierdoor komt zij nog niet toe aan haar emotioneel en psychologisch herstel.

Wat zien we gebeuren?

De ouders, media, politiek en toezichthouders hebben de afgelopen tijd laten zien dat er veel misgaat in de hersteloperatie. We onderscheiden drie overkoepelende clusters van zichtbare problemen. Hieronder lichten we deze toe.

1. Botsende werkelijkheden

Het eerste thema noemen wij 'botsende werkelijkheden'. Dit thema houdt in dat de werkelijkheid van de ouders en wat zij nodig hebben om hun leven weer op de rit te krijgen, totaal anders is dan de werkelijkheid van regels en kaders die de overheid gebruikt om de ouders recht te doen. In het huidige herstelproces, waarin de overheid de regie heeft, staan regelgeving en financieel herstel centraal. Dit begon bij de rapporten van de adviescommissie uitvoering toeslagen (commissie Donner) waarin over de geldelijke compensatie voor gedupeerde ouders is geadviseerd.[2] In het uitwerken van de compensatieregelingen stonden de voor de overheid leidende principes als rechtsgelijkheid en rechtszekerheid centraal. Een voorbeeld hiervan is het 'first in, first out' principe voor het in behandeling nemen van zaken. Overigens is in de herijking van de hersteloperatie meer aandacht voor emotioneel herstel.[3]

Tegenover de politiek-bestuurlijke werkelijkheid staat de realiteit van de ouders. De Bestuurlijke Adviesraad Kinderopvangtoeslag benadrukt dat het perspectief van de ouder centraal moet staan.[4] Voor veel ouders, onder andere die verenigd zijn in het collectief van De Zolderkamer, is het ook onbegrijpelijk dat zij nu geholpen worden door dezelfde organisaties die het leed hebben veroorzaakt. Bovendien voelen zij zich nog steeds als fraudeur behandeld door de overheid.[5] In het verlengde daarvan geven ouders aan dat aandacht moet uitgaan naar de problemen en zorgen die zij nu hebben, naast het financieel herstel.[6] Onlangs heeft het ouderpanel in een open brief aandacht gevraagd voor de 'onderstroom': de negatieve emoties, de stress, de uitputtingsslag en de blijvende fysieke en/of psychische schade van de ouders.[7]

Als we teruggaan naar de casus van Sarah zien we de impact van dit verschil op de ouders en kinderen. Sarah belandt in een proces waarover ze zelf geen regie heeft. Zowel Sarah als de gemeente lopen aan tegen regels die voorspoedige hulp belemmeren. Zo krijgt zij te horen dat hulp bij het terugkeren naar Nederland alleen mogelijk is zodra ze een adres heeft in Nederland, maar dat is

1917873 00773

niet zo eenvoudig voor elkaar te krijgen. De resterende schulden zijn ook niet in één keer opgelost en leveren al die tijd het gezin veel stress op. Sarah ervaart nog geen erkenning van het leed dat haar en haar dochters is aangedaan door de overheid.

2. Complexiteit

Als tweede thema zien we de complexiteit van de hersteloperatie. Deze complexiteit zien wij terug in de (veranderende) wet- en regelgeving en de omvang van de operatie. Wat begon met een relatief eenvoudige compensatieregeling, werd uitgebreid met een regeling voor de hardheid in de wetgeving en de mensen die stonden op de lijst Opzet/Grove Schuld. Later kwam daar de Catshuisregeling bij evenals de regeling voor de schuldenaanpak. Regelingen voor kinderen en ex-partners zijn nog in de maak en kennen inmiddels al hun eigen problematiek. Alhoewel kabinet en Tweede Kamer akkoord zijn gegaan met het door de kinderen zelf voorgestelde plan voor hun herstel, loopt de uitvoering hiervan vertraging op omdat het plan eerst nog wordt omgezet in wet- en regelgeving.[8]

Niet alleen is het aantal regelingen toegenomen, ook hebben zich veel meer ouders aangemeld dan van tevoren verwacht. In december 2020, voor de bekendmaking van de Catshuisregeling, hadden ongeveer 9.000 ouders zich gemeld.[9] Inmiddels hebben iets meer dan 50.000 ouders zich gemeld.[10] Vanzelfsprekend heeft dit consequenties voor de uitvoering van de regelingen. De organisatie is niet toegerust en het werkproces is niet ingericht op deze hoeveelheid aanvragen. Het verzamelen van de benodigde informatie uit verschillende systemen voor het beoordelen van een aanvraag is hierbij een belangrijk knelpunt. Het verzamelen van een dossier kost gemiddeld 115 uur[11] en hoe complexer de zaak, hoe meer tijd het kost.

Complexiteit zit ook in de hoeveelheid actoren die een rol hebben bij de voorbereiding en uitvoering van alle regelingen. Zo zijn er meerdere ministeries betrokken en binnen het ministerie van Financiën meerdere organisatieonderdelen. Bij het saneren van schulden werken verschillende publieke en private organisaties mee. Ook de gemeenten en de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) hebben een belangrijke rol in het brede herstelproces. Ouders kunnen een beroep doen op diverse (hulp)organisaties als Slachtofferhulp Nederland en de Raad voor Rechtsbijstand (voor een gesubsidieerde advocaat). Tot slot houden minimaal zeventien toezichthouders/adviseurs de operatie in de gaten.

Verschillende partijen, zoals de Nationale ombudsman[12] en de Raad voor de Rechtspraak[13], wijzen op de complexiteit van de operatie. Volgens de Algemene Rekenkamer is de complexiteit toegenomen doordat de regering en de Tweede Kamer de ouders met problemen snel wilden helpen. Maar omdat ze zo snel beslissingen namen, waren de veranderingen in wet- en regelgeving niet altijd goed doordacht waardoor nieuwe problemen ontstonden.[14]

1917873 00773

Complex stelsel

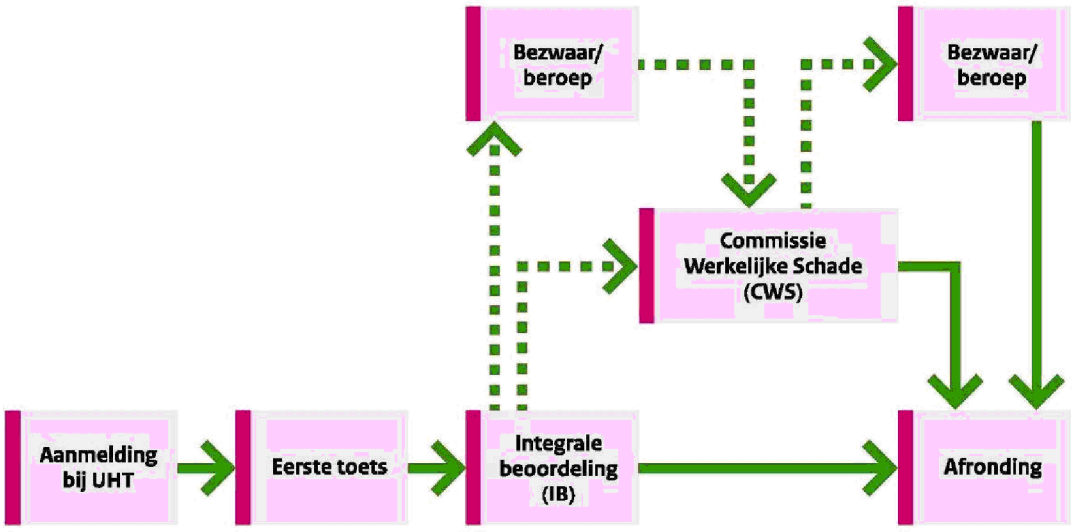


Als we weer kijken naar de casus van Sarah betekent de complexiteit allereerst dat zij lang moet wachten op de integrale beoordeling. Als moeder heeft Sarah te maken met verschillende hulpverleners en ambtenaren, die ieder voor zich ook niet het geheel overzien. Het is onduidelijk voor Sarah bij wie ze moet zijn voor welke hulp en ze krijgt van verschillende partijen een ander advies. Ze is veel van haar tijd en energie kwijt met de zoektocht naar wat er voor haarzelf en de kinderen mogelijk is en met het regelen van hulp. Ook Sarah heeft te maken met gaandeweg veranderende regelingen. Zo heeft ze een deel van haar schulden afgelost met het geld van de Catshuisregeling, wat later niet de bedoeling bleek en weer hersteld moet worden. En wachten Jasmyn en Fay nog steeds op de kindregeling.

3. Onvoorspelbaarheid proces

Het derde thema dat wij zien is de onvoorspelbaarheid van het herstelproces. Hiermee bedoelen we niet de veranderende wet- en regelgeving die we hierboven hebben besproken. Bij dit derde thema doelen we op de onvoorspelbaarheid van het te doorlopen proces. Van tevoren weet niemand hoe het proces voor de individuele ouder precies zal lopen en wat het resultaat zal zijn. Dit heeft gevolgen voor zowel de ouder zelf als voor de UHT en de gemeente.

Het proces voor financieel herstel is opgeknipt in verschillende stappen met ieder een eigen wachttijd, oordeel en bezwaar en beroepsmogelijkheid. In grote lijnen ziet het er als volgt uit (zie figuur 2):



Figuur 2. *Processchema financieel herstel*

1917873 00773

Bij aanmelding is voor ouders nog niet duidelijk of zij als gedupeerden worden erkend, wat het resultaat van de integrale beoordeling zal zijn, of zij bezwaar gaan maken en in beroep gaan en of zij de stap naar de Commissie Van Wijzen zullen zetten. Ouders hebben moeizaam inzage in hun dossier en tasten hierdoor in het duister. Door de onvoorspelbaarheid en het gebrek aan vertrouwen in het proces, ontstaat onzekerheid bij ouders. Zij hebben hierdoor nog meer stress, het proces duurt voort en zij krijgen hun leven nog niet op de rit.[15] Bij veel ouders is het vertrouwen in de overheid ernstig geschaad. Dit leidt ertoe dat veel ouders binnen het financieel herstelproces de uitkomsten niet vertrouwen, en daarom alle bezwaar- en beroepsstappen doorlopen en bijvoorbeeld graag hun volledige dossier in handen hebben.[16]

De onvoorspelbaarheid leidt voor de medewerkers van Uitvoering Herstel Toeslagen en de gemeenten tot planningsproblemen en een hoge werkdruk. Dit leidt vervolgens weer tot frustratie en een hoog verloop van medewerkers. Maar ook de politiek heeft door de onvoorspelbaarheid het gevoel geen grip te hebben op de hersteloperatie. Dit leidt kamerbreed tot de behoefte de hersteloperatie strak te volgen en te reageren op ieder incident.

Door de onvoorspelbaarheid staat het leven van Sarah en haar dochters 'on hold'. Ze zitten in grote onzekerheid, die steeds langer voortduurt. Hierdoor is er voor hen veel stress en nog weinig ruimte voor emotioneel herstel. Dit heeft weer gevolgen voor de geestelijke en fysieke gezondheid van Sarah en haar dochters. Stap voor stap komt er meer naar boven bij Sarah en haar dochters. Hierdoor hebben ze steeds andere vormen van hulp nodig.

Drie paradoxen

Ouders zoals Sarah en hun kinderen zijn voor ons als inspectie de voornaamste reden om de hersteloperatie te volgen.[17] We vinden dat deze en toekomstige hersteloperaties beter kunnen en moeten verlopen.

Hoe kan het dat, ondanks alle goede intenties, het toch niet lukt om ouders en kinderen goed en op tijd te helpen? We zien drie paradoxen die samen een verklaring kunnen bieden voor het moeizame verloop van de hersteloperatie.

1. De eerste paradox is dat de overheid het perspectief van de ouders wel wil betrekken in het herstelproces, maar dat alleen kan vanuit de politieke, bestuurlijke en juridische werkelijkheid die juist niet aansluit bij de belevingswereld van de ouders. De opgave voor alle actoren is om in gezamenlijkheid te handelen vanuit de werkelijkheid van de ouders.
2. De tweede paradox kunnen we als volgt beschrijven. In een poging om recht te doen aan alle betrokkenen, is de hersteloperatie – die in het leven is geroepen voor de ouders – steeds complexer geworden. Paradoxaal is echter dat door die complexiteit en veelheid aan actoren de ouders steeds meer op

1917873 00773

de achtergrond zijn geraakt. Het lijkt voor de hand te liggen om de herstel-operatie te versimpelen, maar dan zouden wet- en regelgeving weer aangepast moeten worden, waardoor de operatie nog meer vertraagt en verschillen tussen gedupeerden kunnen ontstaan.

3. De derde paradox is dat het proces bedoeld was om snel (met financieel herstel) zekerheid te bieden aan de ouders. De uitkomst is echter dat het proces lang duurt en onzekerheid oplevert. Bij deze vertraging lijkt het van belang om ouders in elk geval meer helderheid te geven over waar zij staan in het proces.

Het is raadzaam om in hersteloperaties als deze aan het begin meer tijd te nemen om na te denken over de gewenste aanpak. Om er zeker van te zijn dat de mensen om wie het gaat op een goede manier geholpen worden. Wij gaan de komende tijd bovenstaande paradoxen nader uitdiepen om hieruit lering te trekken voor de toekomst. De overheid heeft immers nog een aantal andere hersteloperaties op de agenda staan, zoals het herstel voor de gedupeerden van de Fraude Signalerings Voorziening en het tegemoetkomen aan de uitspraken van de Hoge Raad met betrekking tot Box 3.

1917873 00773

1 Geïnspireerd door de aanpak van De Jong: De diagnose en behandeling van overbodige bureaucratie, Jorrit de Jong, 2011 en Dealing with dysfunction, innovative problem solving in the public sector, Jorrit de Jong, 2016.
2 Omzien in verwondering – deel 1 en deel 2, Adviescommissie uitvoering toeslagen, 14 november 2019 en 12 maart 2020.
3 Kamerstukken II 2021/2022, 31066, nr. 933.
4 Advies afwegingskader onrechtmatigheid, Bestuurlijke Adviesraad Kinderopvangtoeslag (BAK), 26 januari 2022.
5 (Gelijk)waardig herstel, inzichten en aanbevelingen van kinderen, jongeren en ouders zelf ten dienste van de landelijke en lokale aanpak van de kinderopvangtoeslagenaffaire, De Zolderkamer, 16 december 2021.
6 Ouderbeleving herstelproces kinderopvangtoeslag, Livework, november 2021.
7 Open brief Ouderpanel, mei 2022.
8 Conform de adviezen van de Algemene Rekenkamer en de Raad van State zoals wordt beschreven in de brief van de staatssecretaris aan de Ombudsman en de Kinderombudsman, 31 mei 2022.
9 Kamerstukken II 2021/2022, 31066, nr. 933.
10 10e voortgangsrapportage kinderopvangtoeslag, Bijlage bij Kamerbrief van de staatssecretaris van Financiën – Toeslagen en Douane, 14 april 2022, Kamerstukken II 2021/2022, 31 066, nr. 1003.
11 9e voortgangsrapportage kinderopvangtoeslag, Bijlage bij Kamerbrief van de staatssecretaris van Financiën, 3 december 2021, Kamerstukken II 2021/2022, 31066, nr. 932.
12 Klacht gegrond, maar geen oplossing, 2e Rapportage monitor klachtbehandeling Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen, Nationale ombudsman, 11 oktober 2021.
13 Advies concept-wetsvoorstel hersteloperatie toeslagen, Raad voor de Rechtspraak, 20 april 2022.
14 Verantwoordingsonderzoek Ministerie van Financiën en Nationale Schuld (IX), Rapport bij het Jaarverslag 2021, Algemene Rekenkamer, mei 2022.
15 Klacht gegrond, maar geen oplossing, 2e Rapportage monitor klachtbehandeling Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen, Nationale ombudsman, 11 oktober 2021.
16 Ouderbeleving herstelproces kinderopvangtoeslag, Livework, november 2021.
17 Werkprogramma Inspectie belastingen, toeslagen en douane 2022, december 2021

1917873 00773



5 Institutioneel racisme

Volgens artikel 1 van de Grondwet wordt iedereen in Nederland in gelijke gevallen gelijk behandeld. Discriminatie is verboden, op welke grond dan ook. In gelijke situaties mag bijvoorbeeld godsdienst, politieke voorkeur, levensovertuiging, geslacht of ras in behandeling geen verschil maken. Er werd in de samenleving, media en politiek dan ook geschokt gereageerd toen bekend werd dat de Belastingdienst jarenlang dergelijke gegevens had bijgehouden en die gebruikte bij de selectie en beoordeling van belastingaangiften en toeslagaanvragen.

In 2013 begon de Belastingdienst met de Fraude Signalering Voorziening (FSV), waarin ze signalen bijhield die konden duiden op onvolkomenheden of zelfs fraude in aangiften of aanvragen. Het is inmiddels duidelijk dat er veel mis is gegaan met de FSV. Mensen konden vanwege hun afkomst of dubbele nationaliteit in de FSV geregistreerd worden. Die registratie kon vervolgens een rol spelen bij de beoordeling van dossiers, zoals aangiften van inkomstenbelasting of de aanvraag van toeslagen. Burgers met bijvoorbeeld een dubbele nationaliteit werden hierdoor jarenlang vaker gecontroleerd en/of eerder als fraudeur aangemerkt, met alle gevolgen van dien. Ook was vermelding in de FSV lijsten voldoende om betalingsregelingen of verzoeken tot schuldsanering af te wijzen. Onderzoeken van KPMG[1] en PricewaterhouseCoopers (PwC)[2] laten zien dat een registratie in de FSV in veel gevallen grote (financiële) consequenties had voor burgers, bedrijven, en hun families. De inschattingen van fraude-risico's op basis van afkomst, nationaliteit of zelfs uiterlijk hebben dus tot discriminatie geleid.

De Belastingdienst heeft voor de hierboven geschetste werkwijze boetes van de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) gekregen. De AP noemde het gebruik van de (dubbele) nationaliteit van burgers door de Belastingdienst "discriminerend en daarmee onbehoorlijk".[3] Nog steeds komen er details boven over de gegevens die de Belastingdienst gebruikte bij fraudebestrijding. PwC heeft begin dit jaar voorbeelden gepubliceerd van handleidingen en werkinstructies waarin fraude werd ingeschat op basis van persoonlijke in plaats van fiscale kenmerken.[4] Zo zijn er werkinstructies voor analisten om bij het opsporen van fraude bij opgegeven zorgkosten te kijken naar nationaliteit, leeftijd, postcode en (buitenlands klinkende) achternaam. Ook giften aan moskeeën gebruikte de Belastingdienst als selectiecriterium voor mogelijke fraude.[5]

Helderheid over institutioneel racisme

De onderzoeken laten zien dat de Belastingdienst/Toeslagen stelstelmatig onderscheid heeft gemaakt tussen groepen mensen, door informatie over bijvoorbeeld afkomst of nationaliteit te gebruiken als frauderisico en reden voor extra controle. Deze werkwijze was discriminerend en de term die erbij past is 'institutioneel racisme'. Inmiddels is deze conclusie ook door het kabinet getrokken, in een brief aan de Tweede Kamer van 30 mei 2022.[6]

1917873 00773

Er is sprake van institutioneel racisme als "de processen, beleid en (geschreven en ongeschreven) regels van instituten ertoe leiden dat er ongelijkheid is tussen mensen van verschillende afkomst, huidskleur of religie".[7] We vinden het belangrijk om deze term verder uit te leggen, omdat het veel vragen en reacties oproept. De term 'ras' is omstreden en 'racisme' is een beladen woord in het dagelijks taalgebruik. In wet- en regelgeving zijn het echter gangbare begrippen die gebruikt worden om burgers te beschermen die te maken krijgen met uitsluiting of ongelijke behandeling vanwege bepaalde kenmerken. In de juridische context is 'ras' een brede verzamelterm voor verschillende etnische en culturele kenmerken, zoals huidskleur, afkomst en nationale of etnische afstamming. Dat laatste verwijst naar groepen die zich kenmerken door een gezamenlijke nationaliteit, religie, taal of culturele achtergrond.

> Er zijn rechten geschonden in plaats van beschermd.

Bij het woord 'racisme' denken veel mensen aan openlijke en opzettelijke uitsluiting of vernedering van mensen wegens hun afkomst of huidskleur. Voorbeelden bevatten fysiek geweld, pesten of schelden. Maar vaak kent racisme meer onzichtbare of zelfs onbedoelde uitingsvormen. Denk aan gewoontes of ongeschreven regels in organisaties, het goedpraten van discriminatie of het niet ingrijpen bij vervelende grappen of opmerkingen. En aan onbewuste vooroordelen, het (onbedoeld) voortrekken van collega's die op je lijken of procedures of regels die in het nadeel uitpakken van bepaalde etnische groepen.[8]

Kenmerkend voor institutioneel racisme is dat het structureel is en in de georganiseerde delen van de samenleving plaatsvindt. Het kan voorkomen in organisaties (bijvoorbeeld een bedrijf of uitvoeringsinstantie) of in maatschappelijke domeinen (bijvoorbeeld de arbeids- of woningmarkt, het onderwijs of de zorg). Institutioneel racisme kan zich uiten in gedrag van individuele medewerkers, maar gaat nadrukkelijk niet om incidenten en is breder dan het gedrag van individuen. Het betreft patronen in regels, gewoonten, taalgebruik, waarbij er geen merkbare tegenkracht is. De processen en patronen worden in stand gehouden doordat het gedrag niet ter discussie gesteld of gecorrigeerd wordt. De discriminatie (in behandeling of uitkomst) is aanwijsbaar, maar hoeft niet intentioneel of opzettelijk te zijn. Ook onbedoeld en onbewust kunnen vooroordelen een weg vinden naar werkwijzen, (sociale) normen of ongeschreven regels.

1917873 00773

Waarom en op welke manier wij aandacht aan dit onderwerp besteden

De Belastingdienst heeft lange tijd en op structurele wijze informatie over afkomst of nationaliteit gebruikt bij fraudebestrijding. In plaats van de rechten van burgers te beschermen, heeft de Belastingdienst de rechten van burgers geschonden. Onze inspectie is opgericht om dit soort structurele tekortkomingen te signaleren en te zorgen dat deze tekortkomingen de aandacht krijgen die zij verdienen. Op deze manier proberen we bij te dragen aan de kwaliteit van de uitvoering, vanuit het oogpunt van burgers, bedrijven en de uitvoeringsdiensten zelf.

We denken dat het op dit moment niet helpend of effectief is om nieuwe onderzoeken over de afgelopen periode toe te voegen aan de stapel die er al is. Wel gaan we het gesprek aan met de uitvoeringsdiensten en hun opdrachtgevers over wat er met de eerdere bevindingen gedaan wordt. Zijn de maatregelen die nu getroffen worden voldoende en wat is de voortgang ervan? We betrekken hier (inzichten van) andere partijen bij, zoals het College voor de Rechten van de Mens, Kennisplatform Inclusief Samenleven, Nationale ombudsman, [redacted], de Algemene Rekenkamer en de Autoriteit Persoonsgegevens.

Ook gaan we de inrichting van de (geautomatiseerde) processen van de diensten voor risicoselectie en besluitvorming volgen en waar nodig verder onderzoeken. Is er sprake van eerlijke processen en zijn er voldoende checks op onbedoelde en ongewenste uitkomsten? Daarbij stellen we ook de vraag in hoeverre de focus op opsporing van fraude het uitgangspunt zou moeten zijn van de risicoselecties. Want hoe groter de focus op het detecteren van fraude, hoe groter de kans dat mensen ten onrechte als fraudeur worden bestempeld. Zou de aandacht niet vooral moeten liggen op het detecteren van fouten in aangiften of toeslagen? Zowel fouten waarbij burgers te veel betaald of te weinig ontvangen hebben als gevallen waarin burgers geld aan de Belastingdienst verschuldigd blijken te zijn. Wanneer blijkt dat er fraude in het spel is, moet deze natuurlijk aangepakt worden. Maar een ander vertrekpunt geeft uiting aan een overheid die haar burgers en bedrijven met vertrouwen tegemoet treedt.

1917873 00773

Wat is er nodig? Wat kan helpen?

Over de bredere aanpak van discriminatie en institutioneel racisme zijn veel nuttige rapporten en handreikingen verschenen.[9] We staan hier stil bij een aantal aandachtspunten die we in onze gesprekken met de uitvoerende diensten en hun opdrachtgevers graag aan de orde laten komen.

1. De recente conclusie van het kabinet dat er institutioneel racisme heeft plaatsgevonden binnen de Belastingdienst en Toeslagen is een belangrijke eerste stap om institutioneel racisme effectief te bestrijden én om recht te doen aan het leed dat mensen is aangedaan. Erkenning – juist ook door de mensen die verantwoordelijk zijn voor de betreffende instituties – is het startpunt naar herstel. Het is echter niet het eindpunt en voor herstel is meer nodig (zie punt 2 hieronder). Ook is (h)erkenning een noodzakelijke voorwaarde voor preventie. Door te analyseren hoe, waarom en waar discriminerende werkwijzen hebben kunnen ontstaan en of de voorwaarden hiervoor nog aanwezig zijn, kunnen misstanden in de toekomst voorkomen worden.

2. Welke schade is veroorzaakt bij gedupeerden en hoe kan gezorgd worden voor herstel en afsluiting? Niet alleen de financiële consequenties van de discriminatie waren groot, maar ook de emotionele schade. Hiertoe is het goed om het gesprek aan te gaan. Het beeld dat wij nu krijgen is dat de kabinetsbrief niet als erkenning voelt, onder andere omdat er geen excuses worden gemaakt en er veel aandacht uitgaat naar het ontbreken van kwade opzet. Luister naar de verhalen van mensen die erdoor getroffen zijn en bespreek wat zij nodig hebben. Gebruik deze ervaringen ook bij de inrichting van toekomstige processen.

3. Medewerkers kunnen vragen of zorgen hebben naar aanleiding van de FSV-rapporten en de conclusie van het kabinet. Wat betekent het voor hen persoonlijk en qua werk? De Belastingdienst en Toeslagen zijn grote organisaties en mensen werken er vaak lange tijd en met veel inzet en toewijding. Wat er fout is gegaan in de organisatie en de negatieve berichtgeving daarover straalt ook op hen persoonlijk af. Ook medewerkers die op geen enkele manier met de kwestie te maken hebben, worden aangesproken op de handelwijze van de dienst.

4. Het is belangrijk dat er binnen de organisatie een breed gedeelde sociale norm heerst dat discriminatie, vooroordelen en stereotypen – in welke vorm dan ook – geen ruimte mogen krijgen op de werkvloer en in werkprocessen. Dit vraagt om een leiding die zich uitspreekt tegen racisme en adequaat optreedt tegen discriminatie. Ook vraagt het om een continu gesprek op de werkvloer over onbedoelde discriminatie en dat men werkinstructies en andere procedures periodiek tegen het licht houdt en controleert op vooringenomenheid of discriminatie. Wij zien dat het ministerie en de leiding van de diensten hier initiatieven voor nemen en gaan graag in gesprek over de voortgang en ervaringen.

1917873 00773

5. Met het oog op het tegengaan van discriminatie, is het noodzakelijk dat de risicoselectie op navolgbare en systematische wijze gecontroleerd wordt. De staatssecretaris verwijst hiervoor naar passende kaders, zoals het toetsingskader voor risicoprofielen van het College voor de Rechten van de Mens.[10] Daarnaast biedt de Autoriteit Persoonsgegevens handvatten voor de verwerking van persoonsgegevens, is er het toetsingskader voor algoritmen van de Algemene Rekenkamer en het Impact Assessment voor Mensenrechten bij de inzet van Algoritmes (IAMA) dat in opdracht van de Rijksoverheid is opgesteld door een expertgroep.

6. Als inspectie stellen wij ook de meer fundamentele vraag welke rol fraudebeleid zou moeten spelen bij belastingzaken. Het is zoeken naar een nieuwe balans tussen het vertrouwen in de burger en het voorkomen en aanpakken van fraude. De meeste mensen willen netjes en zorgvuldig hun belasting betalen en toeslagen aanvragen. Moet de uitvoering niet meer gericht zijn op het corrigeren en voorkomen van fouten dan op het bestrijden van fraude? Het is tijd voor bezinning hoe fraudeaanpak en menselijke maat zich tot elkaar moeten verhouden.

1917873 00773

1 Rapportage verwerking van risicosignalen voor toezicht, KPMG, 10 juli 2020.
2 Onderzoek effecten FSV Toeslagen, Onderzoek effecten FSV Particulieren, Onderzoek Gegevensdeling met derden, Onderzoek Query's aan de Poort, Onderzoek effecten FSV MKB, PwC, 2021-2022.
3 Belastingdienst/Toeslagen: De verwerking van de nationaliteit van aanvragers van kinderopvangtoeslag, Autoriteit Persoonsgegevens, 2020.
4 Onderzoek effecten FSV – voorbeeld casussen, PwC, 9 februari 2022.
5 De casussen die door PwC gepubliceerd zijn bevatten ook voorbeelden van expliciete racistische uitingen door medewerkers. We richten ons in dit stuk niet op deze individuele overtredingen, maar gaan er wel vanuit dat de Belastingdienst in deze gevallen adequate maatregelen neemt.
6 Reactie op nadere verzoeken Fraude signalering voorziening, Brief staatssecretaris van Financiën - Fiscaliteit en Belastingdienst, 30 mei 2022.
7 Zie Institutioneel racisme: bewijs en aanpak, Kennisplatform Inclusief Samenleven, 2021.
8 Visienota institutioneel racisme, College voor de Rechten van de Mens, 2022.
9 O.a. Discriminatie door risicoprofielen: Een mensenrechtelijk toetsingskader en Visienota institutioneel racisme, College voor de Rechten van de Mens, 2021 en 2022; Institutioneel racisme: bewijs en aanpak Kennisplatform Inclusief Samenleven, 2021; Aandacht voor algoritmes en Algoritmes getoetst, Algemene Rekenkamer, 2021 en 2022.
10 Reactie op nadere verzoeken Fraude Signalering Voorziening, Brief staatssecretaris van Financiën - Fiscaliteit en Belastingdienst, 30 mei 2022.

1917873 00773

Werken aan een betrouwbare overheid

Inspectie belastingen, toeslagen en douane
juni 2022
Rijnstraat 50
2515 XP Den Haag
www.inspectiebtd.nl
contact@inspectiebtd.nl

B3.1

Ministerie van Financiën

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Inlichtingen

@minfin.nl
T 06

@minfin.nl
T 06

Datum
13 juli 2022

Auteur

verslag Directieteam Belastingdienst

Vergaderdatum 11 juli 2022

Aanwezig

* ad: algemeen directeur, hd: hoofddirecteur, d: directeur, km: kwartiermaker
Cd: Concerndirectie, SSO: Shared Services Organisatie

Afwezig (cdO&P), (adIV), (dBPZ), (adCAP) (wnd.cdUHB)

Gasten

Nr.	Omschrijving	Status[1]
A.	**P-vertrouwelijk**	
B	**INLEIDEND**	
B	**Opening** wordt vervangen door . wordt vervangen door . wordt vervangen door . is afwezig. De agenda wordt ongewijzigd vastgesteld.	
B.1	**Mededelingen Algemeen** vraagt de DTBD-leden om medewerking wanneer uitzendkrachten bezwaarbehandeling doorstromen naar andere onderdelen binnen de BD. Het betreft een verzoek om een verlate doorstroom van ca 6 maanden. en de nemen met de betrokken directeuren contact op. Het onderwerp zal eveneens tijdens het DTBD actua van 28 juli as. worden besproken. De verzoekt om op 28 juli as. een DTBD actua in te regelen. meldt de publicatie over Über en en de aanstaande publicaties over de rol van onder meer de BD.	**A**

1 A= actiepunt; B = besluit

CONCEPT

	[redacted] meldt dat zij deskresearch zullen verrichten op de spendanalyse van het inkoopproces om ombuigingsopties in kaart te brengen. Eind augustus worden de opties in de driehoek C&F besproken. [redacted] geeft een terugkoppeling van de medewerkersgesprekken over fraude en het werkbezoek aan MKB. [redacted] geeft terugkoppeling over het werkbezoek Invordering. Opvallend was de afgenomen autonomie van medewerkers. [redacted] geeft aan dat autonomie als thema is opgenomen in het startdocument.	
B.2	**Verslag vorig overleg** Conceptverslag 30 juni 2022 • [redacted] vraagt naar het feitenrelaas teradata dat op de voorraadagenda voor dit overleg stond vermeld. [redacted] meldt dat het document het eerstvolgend DTBD wordt geagendeerd. • [redacted] verzoekt om bij D1: Vaststellen streefwaarden belevingsindicatoren uit de Rijksbegroting op te nemen hoe om te gaan met de streefwaarden ('draaien aan de knoppen'). Actiepuntenlijst Actiepunt 6: Opstellen kalender (kamer)brieven: de kalender wordt toegevoegd aan de DTBD actua van 28 juli as. Actiepunt 8: ICOV: de stuurgroep is ingericht. De voorraadlijst is niet separaat besproken.	**A**
C	**ACTUALITEITEN**	
C.1	**GBB-lijst** De actualiteiten worden a.h.v. de GBB lijst besproken. DBA: [redacted] geeft aan dat er een projectleider wordt geworven. [redacted] verzoekt om tijdig in het proces te worden aangesloten. Verminderde bereikbaarheid BelastingTelefoon: [redacted] geeft een update over de bereikbaarheid van de beltel en spreekt haar zorgen uit. StandvanZaken Brief: [redacted] geeft aan dat de brief na het zomerreces, voorafgaand het debat op 7 september wordt verzonden. De staatssecretaris is akkoord gegaan met de inhoudsopgave van de brief. Augustus besluitvorming: [redacted] meldt dat de algemene lijn van de brief is dat alleen parameterwijzigingen worden opgenomen. [redacted] verzoekt om een helder proces van aanlevering en opname van informatie op de GBB lijst. Afgesproken wordt dat het proces rondom de GBB lijst wordt geëvalueerd en in augustus terugkomt op de agenda van het DTBD. Opvolging stand van de signalen Afgesproken wordt dat er een top 20 van meest impactvolle (onder verdeeld naar: wet- en regelgeving/organisatie BD/individuele casuïstiek) signalen (Stand/signalenloket/klantcontactmanagement) voortaan in het DTBD bij de GBB-lijst wordt besproken.	**A** **A**

D	**STUKKEN TER BESLUITVORMING**	
D.1	**SRA Cultuurmanagement** [ ] geeft een korte toelichting over het gevolgde proces, de vervolgnota en het beschreven cultuurverhaal. Het advies is om de cultuurmanagement decentraal, zo dicht mogelijk bij medewerkers te beleggen en om 2 à 3 speerpunten op te pakken en deze vormgeven. [ ] verzoekt om décharge van de werkgroep. Vanuit de DTBD-leden wordt onderstaand meegegeven: • [ ] geeft aan dat het cultuurprogramma pas op de plaats maakt. De doelstellingen worden verder uitgewerkt en het ontwikkelen van meetinstrumenten om de effecten te meten wordt onderzocht. • [ ] geeft aan dat zij al gestart zijn met het vormgeven en vraagt meer aandacht en scherpte voor de rol van het management. • [ ] meldt namens CAP dat zij mee willen denken bij de ontwikkeling van meetinstrumenten. • [ ] geeft aan dat de ondersteuning vanuit CD O&P en CDC gewenst blijft. • [ ] geeft aan eveneens gestart te zijn en zoekt de verbinding met de vervolgnota. • [ ] meldt dat MKB met het programma Balans is gestart. De [ ] stemt gehoord hebben de leden van het DTBD in met: • het laten uitwerken van 'het verhaal' van de Belastingdienst rond houding en gedrag, als gemeenschappelijk fundament voor de gewenste cultuur, door CDC in samenwerking met I&S en het programma Leiderschap & Cultuur; • de opgave voor de directies om op basis hiervan in hun gedifferentieerde aanpak een op maat gesneden, herkenbare doorvertaling te maken en voor de uitvoering ervan de verantwoordelijkheid te dragen; • het ophalen en vaststellen van de status rond het onderwerp cultuur, houding en gedrag aan de hand van de reguliere VMR-cyclus; • het op reguliere momenten quality time inruimen voor de onderlinge dialoog gericht op de ontwikkeling van de gewenste houding en gedrag in de organisatie tussen de [ ] en de directies; • het ontwikkelen van zowel Belastingdienstbrede als directie-specifieke meetmethoden en (kwantitatieve en kwalitatieve) prestatie-indicatoren om effecten te beschrijven en voortgang te traceren, onder coördinatie van het programma Leiderschap & Cultuur; • de overliggende constatering dat het thema Leiderschap & Cultuur voor zowel DTBD als de dienstonderdelen een gerichte en blijvende investering in tijd en aandacht behoeft en dat het beleggen van de aansturing van de doorontwikkeling van het thema cultuur, houding en gedrag bij het topmanagement van de directies ligt; en • het verlenen van décharge aan de SRA-werkgroep.	**B**
D.2	**Operationalisering MJV (OMJV)** CdI&S geeft een toelichting en geeft daarbij aan dat er een stappenplan is opgesteld. Door de activiteiten in de jaarcontracten te clusteren in de ambities en actielijnen uit het richtinggevend kader biedt de operationalisering van de Meerjarenvisie in 2023 vooral inzicht. Helder wordt dan waar er eventuele witte vlekken zijn en op welke ambities en actielijnen er nog (verder) ingezet moet worden. In 2023 ontstaat op basis van de monitoring van de voortgang via de P&C-cyclus en de monitoring van	

	tussendoelen uit de begroting meer overzicht en inzicht in de realisatie van de ambities 2025 voor de strategische prioriteiten en randvoorwaarden. Op basis hiervan kan tussentijds worden bijgestuurd en geprioriteerd. Vanuit de DTBD-leden wordt onderstaand meegegeven: • [ ] verzoekt om inzicht voor de besluitvorming in prioritering duidelijk in de nota te plaatsen. cdI&S geeft aan dat de nota hierop is aangepast en dat een nieuwe versie in ibabs zal worden geplaatst. • [ ] verzoekt om voor het afwegingskader de C&F-driehoek in lijn te brengen met de overige driehoeken. • [ ] geeft aan dat het van belang is dat bij activiteiten gericht op doelgroepen tussen dienstonderdelen wordt afgestemd. • [ ] meldt namens [ ] dat CAP niet altijd in direct contact met burgers staat en verzoekt CAP te betrekken bij de extra sessie over het afwegingskader. De [ ] stemt gehoord hebben de DTBD leden in met: • het richtinggevend kader en bijbehorend stappenplan voor de uitvoering van de Meerjarenvisie; • de wijze van voortgangsmonitoring en tussentijdse sturing en • de voorgestelde vervolgstappen.	**A** **B**
E	**STUKKEN TER BESPREKING**	
E.1	**Inzicht in het keuzeproces t.b.v. onvolkomenheid M&O-beleid** [ ] geeft aan dat het van belang is om te werken aan de onvolkomheden en geeft kort de stand van zaken. In september vindt er een gesprek met de AR plaats. [ ] UHB verzoekt de uitvoeringsdirecties Particulieren, MKB en GO voor het zomerreces het keuzeproces over 2022 te beschrijven. [ ] geeft aan dat GO vorig jaar met de AR afspraken heeft gemaakt en verzoek deze afspraken niet opnieuw te bespreken. [ ] sluit zich bij dit verzoek aan aangezien P voor de reeds gemaakte afspraken tussen de AR en Particulieren. CDUHB onderschrijft dit. Naar aanleiding van de bespreking spreekt de [ ] haar zorg uit over de werkzaamheden op vele terreinen die in de zomerperiode moeten worden verricht, gezien de beperkte bezetting.	
E.2	**Integraal beeld personele (onder)bezetting en priori** [ ] geeft een korte toelichting op het integraal beeld personele (onder)bezetting, waarin een integraal beeld wordt gegeven van de onderbezetting per stand mei 2022 en een inschatting is gegeven, op basis van de uitvoeringstoets, van het werk dat er met herstel van BOX 3 bijkomt. De lijnen 1(Toezicht bij GO, MKB en P), 2 (IV-portfolio) en 3 (Belastingtelefoon) dienen verder te worden uitgewerkt en lopen inmiddels. Lijn 4 (Inning, met name CAP) is, met de nota inzake prioriteringskader inning die 8 juli 2022 aan de stassen is gestuurd, feitelijk gereed. Hierbij moet nog wel worden gekeken of een actualisatie benodigd is.	

	[redacted] verzoekt om bij blok 2 naast IV ook business capaciteit op te nemen. [redacted] geeft aan dat bij het vaststellen van het beeld gebruik gemaakt is van bekende gegevens afkomstig uit de DGR en/of 4MR. Veel informatie is reeds aanwezig. Een geheel nieuwe uitvraag bij de DO's is dan ook niet nodig, wel moet er goed worden gekeken of er aanvullingen of actualisatie van de informatie noodzakelijk is. De informatie behoort uiterlijk 15 augustus 2022 te worden aangeleverd. Dit ten behoeve van de nota "integraal beeld" die in september aan de TK hierover wordt gestuurd. [redacted] geeft aan dat veel informatie reeds aanwezig is en verzoekt om deze zo snel mogelijk aan te leveren bij UHB (liefst volgende week al) zodat UHB kan aangeven wat nog is benodigd.	
E.3	**Herijking besluitvorming [redacted] Belastingdienst** Het addendum dat opgesteld is n.a.v. de bespreking van de nota herijking besluitvorming [redacted] Belastingdienst in het DTBD van 30 juni jl. wordt kort door de [redacted] toegelicht. Afgesproken wordt dat met ingang van augustus gaandeweg met de nieuwe werkwijze wordt gestart en dat in januari 2023 de werkwijze geëvalueerd wordt. Op het intranet zal de nieuwe werkwijze m.b.v. een bericht worden toegelicht.	
E.4	**Box 3** [redacted] en progr.dir.arrest box3 geven a.h.v. de presentatie een toelichting over de voortgang. Er is een belangrijke mijlpaal bereikt; er is gestart met de uitvoering en de communicatie met burgers wordt opgestart. Het programma ziet op het herstel nav uitspraak HR 24 dec, tevens is een start gemaakt om het transitieproces op te starten van het herstelprogramma. Het programma brengt in beeld welke onderdelen (wanneer) overgedragen kunnen gaan worden in samenspraak met de business. N.a.v sheet 6 wordt aangegeven dat de testen goed zijn verlopen en bij sheet 7 is de controlroom weergegeven van de burgerreacties. De controlroom wordt ondersteund vanuit het programma. In de controlroom worden de burgerreacties gemonitord zodat gestuurd kan worden indien eventuele op- of afschaling nodig lijkt te zijn. Vanuit de DTBD-leden wordt onderstaand meegegeven: • [redacted] geeft aan dat deze zomer met de start van het herstel 2021 wordt gestart en niet tijdvolgorderlijk. • [redacted] vraagt naar de rol van de concerndirecties. Aangegeven wordt dat specifiek over de uitvoering gaat. Het is wel opgenomen in het programma, maar wordt nog opgenomen bij het uitwerken van de lijnen.	
F	**HAMERSTUKKEN**	
F.1	**Overkoepelend beeld onvolkomenheden en bevindingen bedrijfsvoering BD**	**B**

	De [ ] stemt gehoord hebben de DTBD-leden in met het het Overkoepelend Beeld Belastingdienst 2022	
F.2	**Aanschrijving jaarcontract 2023** De [ ] stemt gehoord hebben de DTBD-leden in met de aanschrijving van het jaarcontract 2023.	**B**
F.3	**Afwegingskader externe samenwerking op het gebied van schulden en armoedebestrijding** De [ ] vraagt naar het besluitvormingsproces. [ ] stelt voor de ketenvoorzitter te mandateren over besluitvorming omtrent het kader en het ALBD als opschaling wanneer besluitvorming binnen de ketens niet mogelijk blijkt. [ ] stemt dit met [ ] af. De [ ] stemt gehoord hebben de DTBD-leden in met het het afwegingskader deelname initiatieven tav armoedebestrijding en schulden.	**A** **B**
F.4	**Opzet stand van de uitvoering 2022** De [ ] stemt gehoord hebben de DTBD-leden in: • met de voorgestelde opzet en indeling voor de Stand; • met het aanbieden van deze nota ter kennisneming aan het OGON en de staatssecretaris. • met het voorstel voor de opzet en indeling van de Stand van de uitvoering 2022: 1. een indeling van de Stand volgens een thematische analyse van signalen: a. met daarbinnen een onderverdeling in knelpunten die gaan over wet- en regelgeving en knelpunten die over de uitvoering gaan; b. een overzicht met feitelijke signalen in de bijlage van het rapport; 2. met het beschrijven van de opvolging op een aantal signalen uit de vorige Stand.	**B**
F.5	**Afbouw BD/A en BD/I Switch** De [ ] stemt gehoord hebben de DTBD-leden niet in met de Afbouw van de onderdelen BD/advies en BD/Interim bij SSO Switch. Afgesproken wordt dat bij de directies wordt nagegaan of en welke behoefte er is voor afnemen van diensten bij BD/I en BDA.	**A**
G	**ALGEMEEN AFRONDEND**	
G.1	**Rondvraag** Er is geen gebruik gemaakt van de rondvraag.	

D1

Aanbiedingsformulier		☐ **AL BD**	☒ **DT BD**	☐ **-Staf**
1	**Korte titel agendapunt**	**Rapportage (DGR) juli**		
2	**Datum behandeling**	25-8-2022		
3	**Ingebracht door**			
4	**Eerder behandeld in**	☐ ALBD	☐ DTBD	< specificeren >
		☐ Driehoek:	☐ -Staf	☒ Niet van toepassing
		☐ Ketenoverleg:	< toelichting >	
		☐ Anders:	< specificeren >	
		Overeenstemming in overleg: ☐ Ja ☐ Nee		
5	**Aard van de behandeling**	Ter bespreking		
6a	**Gevraagd besluit** *Invullen bij stuk ter besluitvorming*	Aan de ('s) wordt gevraagd, gehoord hebbende de leden van het overleg, te besluiten:		
6b	**Bespreekpunt** *Invullen bij stuk ter bespreking*	Aan de wordt gevraagd te bespreken: de onderwerpen uit deel 1 'kernpunten' van de DGR juli zoals opgenomen in bijgevoegde notitie.		
7	**Samenvatting** *Kern van de inhoud samengevat in maximaal 100 woorden*	De DGR juli geeft onder meer een cijfermatige weergave van de kpi's uit de Rijksbegroting IX, inclusief een toelichting op de afwijkingen van de weer, het financiële beeld en enkele HR-kerncijfers.		
8	**Financiële consequenties**	Nee	< Bij ja, korte toelichting over omvang in € en dekking in het budget >	
9	**Afstemming directies**	☒ C&F	☐ P	☐ DF&A
		☐ GO	☐ FJZ	☐ KI&S
		☐ MKB	☐ VT	☐ FIOD
		☐ IV&D	☐ IV	☐ Switch
		☐ CAP	☐ CDC	☐ BPZ
		☐ UHB	☒ SSO F&MI	
		☒ O&P	☐ SSO CFD	
		☐ I&S	☐ SSO O&P	
		☐ O&P	☐ DF&A	
			☐ Niet afgestemd	
10	**Afstemming algemene leiding**	☐	☐	☐
11	**Aanbieden bij andere**	Nee	< DG's specificeren >	
12	**Aanbieden bij medezeggenschap**	Nee		
13	**Hoe draagt dit voorstel bij aan de realisatie van de Meerjarenvisie BD?**	nvt		
14	**Hoe draagt dit voorstel bij aan onze dienstverlening voor burgers en bedrijven?**	nvt		
15	**Contactpersoon**			

D1.1

Ministerie van Financiën

TER BESPREKING
Aan
DTBD

Directoraat-Generaal
Belastingdienst
Concerndirectie Control & Financiën

Inlichtingen

Auteur

Van
Control & Financiën

Datum
30 juni 2022

Notanummer
2022-0000209493

Bijlagen
1. Rapportage (DGR)

nota

DGR juli 2022

Inleiding

In deze notitie wordt de DGR juli nader toegelicht. De cijfers en kengetallen in de DGR zijn afkomstig van de dienstonderdelen of zijn door SSO F&MI samengesteld op basis van informatie aangeleverd door de dienstonderdelen. De dienstonderdelen zijn op de hoogte van de cijfers en prestaties zoals deze zijn opgenomen in de DGR.

De DGR juli geeft naast een cijfermatige weergave van de kpi's uit de Rijksbegroting IX, het financiële beeld en enkele HR-kerncijfers, ook de actualiteiten en aandachtspunten weer bij deze cijfers. Het gaat hierbij onder meer om een toelichting op begrotings-kpi's die niet aan de norm voldoen. In de uitgebreidere DGR over de maand augustus (welke wordt gecombineerd met de 4MR), komen ook andere onderwerpen aan bod die aandacht vragen van het DT, zoals de doorlooptijd Schenk- en Erfbelasting en de afname van Toezicht achteraf.

Bespreekpunten

Aan de wordt gevraagd de volgende onderwerpen te bespreken uit deel 1 'kernpunten' van de DGR juli.

1. Actualiteiten
   - Actueel financieel beeld
   - HR
2. Aandachtspunten kpi's
   De volgende kpi's blijven achter bij de norm, in de DGR is een nadere toelichting opgenomen:
   - Afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn (norm >90% - realisatie 82,1%)
   - Kwaliteit beantwoording fiscale vragen (norm >95% - realisatie 93,8%)
   - Bereikbaarheid BelTel (norm >90% - realisatie 75,1%)
   - Bereikbaarheid Webcare (norm >80% - realisatie 50,6%)
   - Tevredenheid Telefonie (norm >80% - realisatie 70,7%)
   - Ontevredenheid Telefonie (norm <10% - realisatie 12,4%)
   - Processen verbaal dat leidt tot vervolging/transactie (norm >82% - realisatie 68,4%)
   - Percentage opsporingscapaciteit omgevingsgericht strafonderzoeken (norm >40% - realisatie 39,8%)
   - Invorderingsposten binnen een jaar (norm >55% - realisatie 39,4%)

Home



DG-rapportage

JULI 2022

Control en Financiën

DEEL I KERNPUNTEN

Dit onderdeel geeft de actualiteiten en aandachtspunten van de (normaal cijfermatige) DGR weer, waaronder tekst over het financiële beeld, HR en een toelichting op de PI's uit de Rijksbegroting IX of uit het Jaarplan Belastingdienst die op dit moment (nog) niet aan de norm voldoen.

1.1 Actualiteiten

1.1.1 Actueel financieel beeld

Volgens C&F komt de Belastingdienst op basis van de actuele inzichten uit op een ruimte van ca. € 131 miljoen ten opzichte van de externe begroting. In de prognose van C&F zitten de gevolgen van de afgesloten cao verwerkt.
Dienstonderdelen rapporteren een kleinere verwachte onderuitputting (van € 54 miljoen). Een deel van dit verschil komt omdat in de interne budgetten waar dienstonderdelen mee rekenen nog niet de cao-compensatie (€ 48 miljoen) is verwerkt. Deze compensatie wordt pas bij derde budgetbrief intern toegekend. Verder zitten er afwijkingen tussen de prognoses van C&F en dienstonderdelen op diverse specifieke posten. De prognoses van CAP (€ 13,9 miljoen), GO (€ 7,5 miljoen) en MKB (€ 7,3 miljoen) geven een onderuitputting aan op personeel en externe inhuur. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door onderbezetting. Breed wordt ook geconstateerd dat vacatures moeilijk vervulbaar zijn en dat de markt van externen ook krap is. De lagere prognose van IV (€ 17,5 miljoen) zit met name bij ICT-opdrachten door het vrijvallen van enkele grote posten zoals Teradata. De prognose CFD laat een onderuitputting (€ 17,5 miljoen) zien bij voornamelijk het materiele budget door onder andere een lagere uitputting van het budget voor catering en het doorschuiven van uitgaven - zoals de aankoop van bedrijfskleding - naar volgend jaar.
C&F constateert dat de prognoses van de dienstonderdelen over de verwachte uitputting bij externe inhuur en de beleidsprioriteitenprojecten vaak te optimistisch zijn. Inzicht in juiste prognoses van onderbezetting en materiële uitgaven is van belang om op tijd te kunnen bijsturen richting eindejaarsprognose.

1.1.2 HR

Formatie/bezetting
In het jaarplan Belastingdienst is een instroomopgave opgenomen van 2.200 - 2.400 fte. Deze is vastgesteld op basis van de formatie eind 2021 (25.641 fte o.b.v. budgetbrief 3-2021). Op basis van budgetbrief 2 geldt er inmiddels een toegenomen formatie van 26.266 fte. Eind juli is de ambtelijke bezetting 24.723 fte, waarmee de onderbezetting uitkomt op 1.543 fte (bezettingsgraad 94%). Van de instroomopgave 2022 is 61,9% in de periode t/m juli gerealiseerd. Dat is circa 4 procentpunt hoger dan de raming. De oorspronkelijke instroom-opgave sluit, door de toegenomen formatie en bijbehorende hogere wervingsvraag, niet meer aan. Daarom wordt sinds enkele maanden maximaal geworven om nieuwe collega's in te laten stromen. Dit wordt gecompliceerd door (verdere) toenemende krapte op de arbeidsmarkt, beschikbare wervingscapaciteit en het absorptievermogen van de organisatie. Tot nu is sprake van een instroom van 1.485 fte (incl.f uitbreiding arbeidstijd).

Ziekteverzuim
Het voortschrijdend jaargemiddelde van het verzuim is nu 6,97%. Er is nog steeds sprake van een stijgende trend, waar naar verwachting corona een belangrijke oorzaak is. Met verzuimanalyses die aan de hand van de input uit de tweede VMR zullen worden uitgevoerd, wordt bekeken of er nog extra maatregelen genomen kunnen worden om het verzuim te reduceren. Nauwlettend worden de ontwikkeling en de effecten van corona op het ziekteverzuim gevolgd.

1.2 Aandachtspunten PI's

1.2.1 Afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn

norm >90% - realisatie 82,1%

(Realisatie versus de norm is een score die is samengesteld uit de realisatie van de verschillende dienstonderdelen die bezwaarschriften behandelen.)

De kpi 'afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn' over de vier grote middelen scoort onder de norm van 90%. De eerste drie maanden lieten een daling zien van 87,1% naar 78,5%. Dit mede door de hoge instroom van Box3-bezwaren. De concern-kpi laat echter vanaf april weer een stijgende trend zien tot 82,1% in juli.

Er zijn dit voorjaar maatregelen genomen om de negatieve trend te keren, waaronder extra inzet bij de triggerteams, verbeteringen in het proces en het tijdelijk weer massaal eenzijdig verdagen bij de triggerteams. Deze laatste maatregel is vanaf 4 april weer van toepassing. Ondanks de stijgende trend, zal de (cumulatieve) doelstelling dit kalenderjaar naar verwachting niet meer worden gerealiseerd.
Kijken we binnen de overall kpi specifiek naar het (qua aantal bezwaren grootste) middel IH, dan is nog steeds sprake van een negatieve trend vanwege de hoge voorraad Box3-bezwaren.

1.2.2 Kwaliteit beantwoording fiscale vragen

norm >95% - realisatie 93,8 %

Het niet 'conform instructie' voeren van (en handelen tijdens) de gesprekken zorgt voor het grootste aantal gemaakte fouten.
Sinds het eerste kwartaal worden de kwaliteitscijfers maandelijks besproken en geanalyseerd. Alle vestigingen voeren analyses uit op knelpunten om grondoorzaken te achterhalen. Op basis daarvan worden gericht acties uitgevoerd (coaching, kwaliteitssessies etc.) met evaluatie op resultaat van deze acties.

1.2.3 Bereikbaarheid BelTel

norm >90% - realisatie 75,1%

De kpi 'bereikbaarheid BelTel' – die in 2021 met 90,3% boven de norm van 90% scoorde – scoort in heel 2022 onder de norm. In maart scoorde de bereikbaarheid 85% waarna deze in enkele maanden met bijna 10 procentpunten is gedaald naar 75,1%. Tussen juni (76,4%) en juli vlakt de daling echter wel af.

De bereikbaarheid van de BelTel staat onder druk, onder andere vanwege de huidige onderbezetting. Door de krapte van de arbeidsmarkt staat het werven van nieuwe informanten onder druk en heeft de BelTel te maken met een onderbezetting. Daarnaast zorgen dossiers als het opstarten van de invordering na corona en Box-3 voor een oplopend callvolume en is er sprake van pieken door samenloop van campagnes van de Belastingdienst. Het is niet altijd mogelijk of wenselijk om deze te spreiden in de tijd. Door de hoge werkdruk is het ziekteverzuim erg hoog. Door het bieden van een beter startsalaris en meer werkvariatie wordt getracht een impuls te geven aan de werving (tevens minder uit- en doorstroom). Door ruimere rustmomenten tussen gesprekken toe te staan wordt getracht de werkdruk zoals die door de informanten beleefd wordt terug te dringen en daarmee op termijn het ziekteverzuim te verlagen. Voor beide maatregelen geldt echter dat de kost voor de baat uitgaat. Nieuwe informanten moeten worden ingewerkt door meer ervaren collega's en ook ruimere rustmomenten tussen de gesprekken tasten op de korte termijn de beschikbare capaciteit aan. Ook wordt intern meer afstemming gezocht in de planning van campagnes die kunnen leiden tot effecten voor de BelTel en wordt gezorgd dat de juiste informatie op de website staat en bij informanten bekend is.

1.2.4 Bereikbaarheid Webcare

norm >80% - realisatie 50,6%

De kpi 'bereikbaarheid Webcare' laat het hele jaar een dalende trend zien van 73,8% in januari naar 50,6% in juli.

Er zijn veel nieuwe medewerkers waardoor kennis nog niet voldoende aanwezig is. Ook zorgde de werkstroom t.a.v. UHT voor extra werk. Er zijn meerdere maatregelen genomen. Zo worden informanten van Telefonie bij Webcare (ca. 10) ingezet en worden extern nieuwe collega's geworven. Webcare heeft een formatie van 55 fte (waarvan 32 fte webcare-medewerkers), met een huidige bezetting van 22 fte. Voor Webcare is de uitbreiding van ca. 10 informanten vanuit Telefonie een enorme versterking, die op de bezetting van meer dan 1.500 fte van Telefonie nauwelijks gemist worden. Daarnaast is het een positieve ontwikkeling in het kader van re-integratie en werkdifferentiatie. Ook komt er een betere waardering van de functie om zo attractiever in de

markt te zijn en doet KI&S veel praktische acties om de beantwoording te versnellen en de voorraad werk te verlagen. Vooralsnog hebben deze maatregelen echter nog niet geleid tot een betere score.

1.2.5 Tevredenheid Telefonie
norm >80% - realisatie 70,7%

Ontevredenheid Telefonie
norm <10% - realisatie 12,4%

De nieuwe streefwaarde Tevredenheid (verhoogd van 70% naar 80%) raakt verder uit zicht. De daling in klanttevredenheid lijkt grotendeels veroorzaakt door de lagere bereikbaarheid. Ook voor wat betreft de klantontevredenheid wordt de norm (10%) voor kanaal Telefonie met 12,4% niet gehaald. Hierbij scoort met name de werkstroom Ondernemingen – waar de telefonische bereikbaarheid relatief laag is - negatief. De maatregelen die genomen worden om de bereikbaarheid te verhogen zullen bijdragen aan het verbeteren van de tevredenheid.

1.2.6 Processen verbaal dat leidt tot vervolging/transactie
norm >82% - realisatie 68,4%

De kpi scoort met 68,4% minder ongunstig dan in juni (64,4%).
De FIOD blijft zich inzetten om de samenwerking met het OM/FP te optimaliseren, zodat criminele geldstromen effectiever verstoord worden. In mei is een gezamenlijke landelijke bijeenkomst gehouden in het kader van het project 'grip op de zaak.' Het doel van het project is kwaliteitsverbetering van de gezamenlijke aansturing van de onderzoeken door de zaaksofficier van het FP en de projectleider van de FIOD. Ook krijgt de FIOD meer grip op zaken door de bestuurlijke informatie van het OM/FP en de FIOD bij elkaar te brengen. Op basis van deze analyse worden gerichte stappen gezet om doorlooptijden te verkorten en het aantal sepots terug te brengen.

1.2.7 Perc. opsporingscap. omgevingsgerichte strafonderz.
norm >40% - realisatie 39,8%

De verwachte capaciteitsinzet loopt over het algemeen in lijn met de doelstellingen uit het jaarcontract. Daar waar in de eerste VMR van de FIOD afwijkingen t.o.v. de doelstellingen zijn gemeld, blijft dit van toepassing. De FIOD zet zich onverminderd in om aan de normen te voldoen - mits deze binnen de eigen invloedsfeer liggen - onder meer door intensieve samenwerking met het OM.

1.2.8 Invorderingsposten binnen een jaar
norm >55% - realisatie 39,4%

Deze indicator toont het percentage van de vorderingen die niet op tijd betaald worden, maar die binnen een jaar toch worden geïnd, als resultaat van de door de Belastingdienst ingezette invorderingsmaatregelen.

De kpi 'Inning Invorderingsposten binnen een jaar' scoort als gevolg van het vrijwel geheel stil liggen van de (dwang)invordering vanaf medio maart 2020 'rood'. De doelstelling van > 55% is nu met 39,4% als logisch gevolg niet gerealiseerd. De dalende trend zet zich door tenminste tot het moment dat de (dwang)invordering weer geheel is hervat.

DEEL II CIJFERS EN KENGETALLEN BELASTINGDIENST

1. GELDSTROMEN BELASTINGMIDDELEN
1.1 Belastingmiddelen
1.2 Programma-ontvangsten en uitgaven

2. APPARAATSUITGAVEN
2.1 Apparaatsuitgaven en verplichtingen

3. INDICATOREN BEGROTING IX - BELASTINGDIENST

4. ALGEMENE DOELSTELLINGEN
4.1 Compliance - naleving
4.2 Registratie - juist
4.3 Aangifte - tijdig
4.4 Aangifte - juist
4.5 Betaling - tijdig

5. ADEQUATE BEHANDELING
5.1 Tevredenheid behandeling
5.2 Tijdige behandeling / reactie
5.3 Kwaliteit behandeling

6. EFFECTIEF INFORMEREN
6.1 Tevredenheid - informatie
6.2 Kwaliteit - informatie
6.3 Bereikbaarheid - informatiekanalen
6.4 Tevredenheid - informatiekanalen
6.5 Intermediairs

7. GEMAK
7.1 Tevredenheid - gemak
7.2 Kwaliteit VIA

8. CORRIGEREND OPTREDEN
8.1 Toezicht ervaren
8.2 Toezicht - repressief
8.3 Invordering

9. INTERN
9.1 Informatievoorziening (IV)
9.2 Damages

10. FINANCIËN
10.1 Financieel beeld
10.2 Financiële richtlijnen

11. HUMAN RESOURCE (HR)
11.1 Fte's per bedrijfsonderdeel
11.2 Ziekteverzuim
11.3 Werving en mobiliteit
11.4 Personeelsgesprekken

Legenda

●	Indicator uit Begroting IX
⚒	Indicator uit Jaar(werk)plan BD
⌂	Indicator uit Jaarcontract dienstonderdeel (De 'hoogste' classificatie geldt)
jaar-1	waarde uit precies dezelfde maand van vorig jaar

buiten norm	geringe afwijking)*	binnen norm	
		√	prestatieindicator gehaald
↑	↑	↑	ontwikkeling positief
↓	↓	↓	ontwikkeling negatief
→	→	→	ontwikkeling neutraal

) afwijking van de norm van max 5% .*

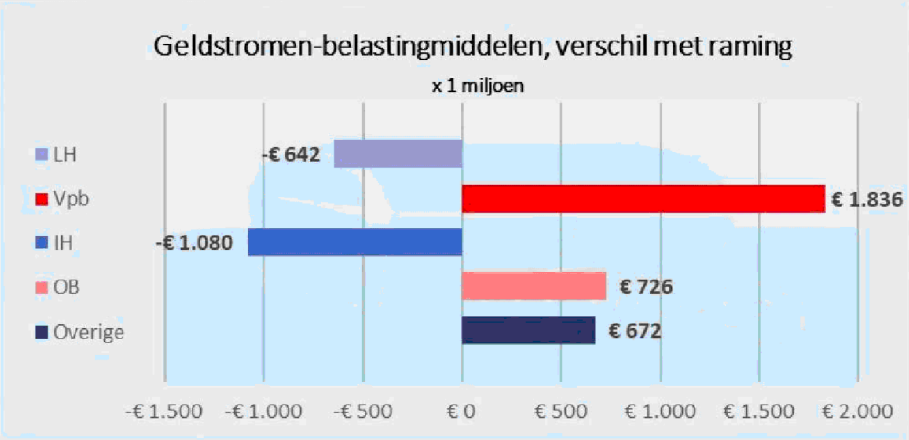
1. Geldstromen belastingmiddelen

1.1 Belastingmiddelen

Geldstromen-belastingmiddelen

Belastingmiddelen	2021 t/m juli	2022 t/m juli	*raming t/m juli*	verschil met raming 2022
Loonheffing	€ 64.014	€ 69.446	*€ 60.708*	€ 8.738
Vennootschapsbelasting	€ 19.942	€ 28.011	*€ 23.258*	€ 4.752
Inkomensheffing	€ 501	-€ 54	*-€ 198*	€ 144
Omzetbelasting	€ 45.883	€ 53.058	*€ 34.830*	€ 18.229
Overige belastingmiddelen	€ 56.373	€ 58.873	*€ 49.430*	€ 9.444
Overige waarvan:				
Erfbelasting	€ 863	€ 1.015		
Schenkbelasting	€ 543	€ 328		
Totaal Erf- en Schenkbelasting	**€ 1.406**	**€ 1.343**	***€ 1.162***	€ 182
Totaal belastingmiddelen	**€ 186.713**	**€ 209.335**	***€ 168.027***	**€ 41.308**
bedragen x 1 miljoen				

De realisaties zijn deze maand net als voorgaande maand afgezet tegen de VJN-referentielijn (Voorjaarsnota) op maandbasis.



Corona-uitstel
Dat bedraagt deze maand € 19.923 miljoen. Vorige maand was het saldo € 20.122 miljoen.

• *Loonheffing: - € 642 miljoen*
De realisatie is € 642 miljoen lager dan de referentielijn. Daar is verder geen nadere verklaring voor. Wel is de realisatie € 5.433 miljoen hoger dan een jaar geleden.

• *Vennootschapsbelasting: + € 1.836 miljoen*
Vooral voor belastingjaar 2021 waren de ontvangsten hoger dan geraamd. Dit wordt veroorzaakt door hoge heffingsresultaten (in vergelijking met vorig jaar).

• *Inkomensheffing: - €1.080 miljoen*
Voor belastingjaar 2022 zijn de ontvangsten hoger dan vorig jaar (over belastingjaar 2021) omdat het totaal opgelegde saldo van de voorlopige aanslagen hoger is. De realisatie voor belastingjaar 2021 wordt in juli negatief beïnvloed door uitbetalingen vanwege het rechtsherstel voor bezwaarmakers m.b.t. Box-3.

• *Omzetbelasting: + € 726 miljoen*
De ontvangsten bedragen € 53.058 miljoen, dat is € 726 miljoen hoger dan de referentielijn en € 7.175 miljoen hoger dan een jaar geleden. Het verschil ten opzichte van 2021 is grotendeels ontstaan in januari, april en juli met de betaling van de kwartaalaangiften over het 4e kwartaal 2021 en het 1e en 2e kwartaal 2022.

• *Overige middelen: totaal + € 672 miljoen*
(waarvan) Dividendbelasting + € 825 miljoen

De ontvangsten waren hoger dan een jaar geleden omdat enkele grote aangevers dit jaar eerder dan in 2021 dividend hebben uitgekeerd. Dit is dus een tijdelijk effect. Daarnaast zijn de dividenduitkeringen gemiddeld hoger dan vorig jaar.

1.2 Programma-ontvangsten en uitgaven

Programma-ontvangsten en uitgaven

	2021	2022
Belasting- en invorderingsrente	**t/m juli**	**t/m juli**
Ontvangsten	€ 285	€ 373
Uitgaven	-€ 70	-€ 70
Totaal belasting- en invorderingsrente	**€ 214**	**€ 303**
Boetes en schikkingen	€ 73	€ 120
Kosten vervolging	€ 37	€ 43

bedragen x 1 miljoen

2. Apparaatsuitgaven

2.1 Apparaatsuitgaven en verplichtingen

Financiën en prestaties - financieel beeld

	Uitgaven						Verplichtingen					
	intern budget	budget	realisatie	*prognose*	intern budget - prognose	budget - prognose	intern budget	budget	realisatie	*prognose*	intern budget - prognose	budget - prognose
Totaal	**€ 3.420.375**	**€ 3.472.738**	**€ 1.676.939**	**€ 3.366.290**	**€ 54.085**	**€ 106.448**	**€ 3.430.643**	**€ 3.430.643**	**€ 1.632.964**	**€ 3.235.674**	**€ 194.969**	**€ 194.969**
Apparaat	**€ 2.937.244**	**€ 2.980.210**	**€ 1.496.323**	**€ 2.897.978**	**€ 39.266**	**€ 82.232**	**€ 2.908.741**	**€ 2.908.741**	**€ 1.481.146**	**€ 2.736.430**	**€ 172.310**	**€ 172.310**
Personeel	€ 2.540.624	€ 2.546.410	€ 1.327.628	€ 2.517.015	€ 23.610	€ 29.395	€ 2.422.294	€ 2.422.294	€ 1.259.725	€ 2.459.871	€ -37.578	€ -37.578
Personeel Eigen	€ 2.061.425	€ 2.072.662	€ 1.100.295	€ 2.063.779	€ -2.354	€ 8.883	€ 2.005.334	€ 2.005.334	€ 1.081.977	€ 2.015.587	€ -10.254	€ -10.254
Inhuur	€ 471.505	€ 465.947	€ 223.928	€ 445.780	€ 25.725	€ 20.167	€ 409.265	€ 409.265	€ 170.878	€ 436.908	€ -27.643	€ -27.643
Overig	€ 7.695	€ 7.801	€ 3.406	€ 7.456	€ 238	€ 345	€ 7.695	€ 7.695	€ 6.870	€ 7.376	€ 319	€ 319
Materieel	€ 396.620	€ 433.800	€ 168.694	€ 380.963	€ 15.657	€ 52.837	€ 486.447	€ 486.447	€ 221.421	€ 276.559	€ 209.888	€ 209.888
ICT	€ 39.161	€ 27.110	€ 13.338	€ 38.378	€ 783	€ -11.268	€ 39.163	€ 39.163	€ 26.562	€ 32.645	€ 6.518	€ 6.518
SSO	€ 275.177	€ 309.759	€ 120.997	€ 267.863	€ 7.314	€ 41.896	€ 264.561	€ 264.561	€ 209.285	€ 249.722	€ 14.839	€ 14.839
Overig	€ 82.282	€ 96.931	€ 34.359	€ 74.722	€ 7.560	€ 22.209	€ 182.722	€ 182.722	€ -14.405	€ -5.808	€ 188.531	€ 188.531
Programma	**€ 483.130**	**€ 492.628**	**€ 180.617**	**€ 468.312**	**€ 14.818**	**€ 24.216**	**€ 521.903**	**€ 521.903**	**€ 161.818**	**€ 499.244**	**€ 22.659**	**€ 22.659**
Bijdrage ZBO's/RWT's	€ 16.842	€ 14.971	€ 9.844	€ 15.421	€ 1.421	€ -450	€ 17.967	€ 17.967	€ 7.536	€ 11.210	€ 6.757	€ 6.757
Waarderingskamer	€ 2.381	€ 2.446	€ 2.381	€ 2.381	€ -0	€ 65	€ 2.381	€ 2.381	€ 2.381	€ 2.381	€ -0	€ -0
Kadaster	€ 2.765	€ 2.849	€ 2.184	€ 2.765	€ -	€ 84	€ 2.765	€ 2.765	€ 1.228	€ 2.765	€ -	€ -
Kamer van Koophandel	€ 345	€ 339	€ 2	€ 345	€ -	€ -6	€ 345	€ 345	€ 80	€ 180	€ 165	€ 165
overige ZBO/ RWT's	€ 11.351	€ 9.337	€ 5.277	€ 9.930	€ 1.421	€ -593	€ 12.476	€ 12.476	€ 3.847	€ 5.884	€ 6.593	€ 6.593
Opdrachten	€ 373.866	€ 371.890	€ 155.124	€ 354.798	€ 19.068	€ 17.092	€ 411.514	€ 411.514	€ 127.540	€ 393.598	€ 17.915	€ 17.915
ICT opdrachten	€ 303.402	€ 311.600	€ 122.398	€ 284.271	€ 19.131	€ 27.329	€ 373.930	€ 373.930	€ 110.688	€ 356.722	€ 17.208	€ 17.208
Overige opdrachten	€ 70.464	€ 60.290	€ 32.727	€ 70.527	€ -63	€ -10.237	€ 37.584	€ 37.584	€ 16.852	€ 36.877	€ 707	€ 707
Bijdrage agentschappen	€ 81.378	€ 82.855	€ 7.670	€ 83.447	€ -2.069	€ -592	€ 81.378	€ 81.378	€ 8.697	€ 79.791	€ 1.587	€ 1.587
Logius	€ 79.888	€ 81.456	€ 430	€ 79.888	€ 0	€ 1.568	€ 79.888	€ 79.888	€ 2.954	€ 78.860	€ 1.028	€ 1.028
Overige agentschappen	€ 1.490	€ 1.399	€ 7.240	€ 3.559	€ -2.069	€ -2.160	€ 1.490	€ 1.490	€ 5.742	€ 741	€ 749	€ 749
Bijdrage internationale organisaties	€ 282	€ 478	€ 229	€ 282	€ 0	€ 196	€ 282	€ 282	€ 230	€ 282	€ 0	€ 0
Douaneraad	€ -	€ 185	€ -	€ -	€ -	€ 185	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Overige int. organisaties	€ 282	€ 293	€ 229	€ 282	€ 0	€ 11	€ 282	€ 282	€ 230	€ 282	€ 0	€ 0
Garanties procesrisico's	€ 161	€ 171	€ 153	€ 161	€ -	€ 10	€ 161	€ 161	€ 153	€ -	€ 161	€ 161
Vergoedingen en compensaties	€ 10.601	€ 22.163	€ 7.596	€ 14.203	€ -3.602	€ 7.960	€ 10.601	€ 10.601	€ 7.662	€ 14.202	€ -3.601	€ -3.601
Vergoeding proceskosten	€ 3.200	€ 3.251	€ 2.620	€ 4.000	€ -800	€ -749	€ 3.200	€ 3.200	€ 2.631	€ 4.000	€ -800	€ -800
Schadevergoeding	€ 7.401	€ 18.912	€ 4.976	€ 10.203	€ -2.802	€ 8.709	€ 7.401	€ 7.401	€ 5.031	€ 10.202	€ -2.801	€ -2.801
Ontvangsten	**€ -105.794**	**€ -105.843**	**€ -106.111**	**€ -105.525**	**€ -269**	**€ -318**	-	-	-	-	-	-
Apparaat	€ -108.550	€ -98.843	€ -61.895	€ -108.281	€ -269	€ 9.438	-	-	-	-	-	-
Programma	€ 2.756	€ -7.000	€ -44.216	€ 2.756	€ -	€ -9.756	-	-	-	-	-	-

bedragen x 1.000 / budget: budgetbrief 2-2022

3. Indicatoren Begroting IX - Belastingdienst

Indicatoren begroting		norm	realisatie		
Algemene doelstelling 'Compliance'					
Compliance - naleving	Belastingmoraal)*		jaarindicator		
	Vertrouwen in de Belastingdienst)*		jaarindicator		
Registratie - juist	Registratiekwaliteit burgers en bedrijven		jaarindicator		
Aangifte - tijdig	Aangiften Vennootschapsbelasting tijdig ontvangen		77,2%		
	Aangiften Inkomstenbelasting tijdig ontvangen		91,3%		
	Aangiften Omzetbelasting tijdig ontvangen		94,4%		
	Aangiften Loonheffing tijdig ontvangen		98,9%		
	Aangiften Erfbelasting tijdig ontvangen		67,1%		
Aangifte - juist	Nalevingstekort Particulieren		tweejaarlijks		
	Nalevingstekort mkb		tweejaarlijks		
	Gecorrigeerd aandeel nalevingstekort burgers		14,0%		
	Gecorrigeerd aandeel nalevingstekort mkb-bedrijven		18,9%		
Betaling - tijdig	Tijdige betaling van belastingen en premies		98,9%		
Adequate behandeling					
Tevredenheid	Adequate (correct en passende) behandeling geven)*		jaarindicator		
Tijdige behandeling	Afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn	≥ 90%	82,1%	↑	zie 1.2.1
	Afgehandelde klachten binnen Awb-termijn	≥ 93%	97,3%	↓	
	Tijdig terugbellen (sba en FroBo)	≥ 90%	94,6%	↓	
	Tijdig afgehandelde verzoeken tot registratie	≥ 95%	98,6%	→	
	Definitieve aanslagen IH, opgelegd binnen 1 jaar na aangifte	> 85%	94,7%	→	
Kwaliteit behandeling	Fiscale kwaliteitsindex (fix) - % voldoende of goed	≥ 87%	jaarindicator		
	Toezicht BCF, % indiv. klantbehandeling, klantcont. (jaarnorm)	> 45%	47,1%	√	
Effectief informeren					
Tevredenheid	Burgers en bedrijven voelen zich voldoende geïnformeerd)*		jaarindicator		
Kwaliteit - informatie	Kwaliteit beantwoorden fiscale vragen	> 95%	93,8%	↑	zie 1.2.2
	Bereikbaarheid BelTel	> 90%	75,1%	↓	zie 1.2.3
	Bereikbaarheid Webcare	> 80%	50,6%	↓	zie 1.2.4
Tevredenheid - kanalen	Websites, score ≥ 3,0 of hoger)**	> 80%	80,5%	↑	
	Balie, score ≥ 3,0 of hoger)**	> 75%	84,4%	↓	
	Telefonie, score ≥ 3,0 of hoger	> 80%	70,7%	↓	zie 1.2.5
Ontevredenheid - kanalen	Websites, score ≤ 1,5 of lager)**	< 7%	4,4%	↑	
	Balie, score ≤ 1,5 of lager)**	< 8%	3,5%	↓	
	Telefonie, score ≤ 1,5 of lager	< 10%	12,4%	↓	zie 1.2.5
Intermediairs	Aantal registraties mkb-ondernemingen in fd-convenanten	> 178.000	193.397	↑	
Gemak					
Tevredenheid	Burgers en bedrijven geven aan gemak te ervaren)*		jaarindicator		
Kwaliteit - VIA	Aangiften IH niet winst, waarbij bel. pl. niets hoeft aan te vullen	≥ 35%	39,6%		
Corrigerend optreden					
Toezicht ervaren	Burgers en bedrijven ervaren toezicht)*		jaarindicator		
Toezicht - repressief	% binnengekomen aangiften IH 2020 na herinnering/aanmaning	-	56,4%		
	% binnengekomen aangiften IH 2019 na herinnering/aanmaning	-	77,0%		
	% binnengekomen aangiften Vpb 2020 na herinnering/aanmaning	-	27,0%		
	% binnengekomen aangiften Vpb 2019 na herinnering/aanmaning	-	59,7%		
	Processen-verbaal dat leidt tot veroordeling/transactie	≥ 82%	68,4%	↑	zie 1.2.6
	Opsporingscapaciteit omgevingsgerichte strafonderzoeken	> 40%	39,8%	↑	zie 1.2.7
Invordering	Betalingsachterstand invordering	≤ 3,5%	3,3%	→	
	Inning invorderingsposten binnen een jaar	≥ 55%	39,4%	↓	zie 1.2.8
	PI % oninbaarlijdingen (twaalfmaands)	< 0,6%	0,14%	→	

) schaal 1-5*

*)** cijfers incl. Toeslagen*

4. Algemene Doelstellingen

Strategisch doel Belastingdienst: 'Compliance'

4.1 Compliance - naleving

Compliance

	2021	realisatie
Belastingmoraal	4,30	jaarindicator
Vertrouwen in de Belastingdienst	3,32	jaarindicator

op een waarderingsschaal van 1 t/m 5, waarbij 1 een lage en 5 een hoge waardering uitdrukt

Begroting IX - tabel 22

4.2 Registratie - juist

Juiste registratie

	% juist
Registratiekwaliteit burgers en bedrijven	jaarindicator

Begroting IX - tabel 22

4.3 Aangifte - tijdig

Tijdig ontvangen aangiften

	2019	2020	2021	realisatie
Vennootschapsbelasting	91,9%	92,4%	85,1%	77,2%
Inkomstenbelasting	91,9%	92,4%	92,6%	91,3%
Omzetbelasting	95,6%	95,0%	95,1%	94,4%
Loonheffingen	99,1%	99,0%	99,0%	98,9%
Erfbelasting	55,7%	64,4%	57,5%	67,1%

Begroting IX - tabel 22

	te ontvangen	tijdig	niet tijdig	% tijdig
Specificatie Vennootschapsbelasting (belastingjaar 2021)				
2.1 ontvangen zonder uitstel	61.131	43.237	17.894	70,7%
2.2 ontvangen met uitstel	167.972	167.930	42	100,0%
subtotaal ontvangen aangiften	229.103	211.167	17.936	92,2%
2.3 nog te ontvangen, met inmiddels verlopen datum	*44.327*		*44.327*	
Totaal Vennootschapsbelasting	**273.430**	**211.167**	**62.263**	**77,2%**
specificatie van nog te ontvangen:				
2.4 nog te ontvangen totaal	*638.663*	*594.336*	*44.327*	*93,1%*
2.4.1 nog te ontvangen zonder uitstel	*45.191*			
2.4.1a inleverdatum verlopen			*43.971*	
2.4.1b inleverdatum niet verlopen		*1.220*		
2.4.2 nog te ontvangen met uitstel	*593.472*			
2.4.2a inleverdatum verlopen			*356*	
2.4.2b inleverdatum niet verlopen		*593.116*		

	te ontvangen	tijdig	niet tijdig	% tijdig
Specificatie Inkomstenbelasting (belastingjaar 2021)				
1.1 ontvangen zonder uitstel	5.416.150	4.998.707	417.443	92,3%
1.2 ontvangen met uitstel	1.362.367	1.362.218	149	100,0%
subtotaal ontvangen aangiften	6.778.517	6.360.925	417.592	93,8%
1.3 nog te ontvangen, met inmiddels verlopen datum	*188.685*		*188.685*	
Totaal Inkomstenbelasting	**6.967.202**	**6.360.925**	**606.277**	**91,3%**
specificatie van nog te ontvangen:				
1.4 nog te ontvangen totaal	*1.901.596*	*1.712.911*	*188.685*	*90,1%*
1.4.1 nog te ontvangen zonder uitstel	*188.503*			
1.4.1a inleverdatum verlopen			*188.030*	
1.4.1b inleverdatum niet verlopen		*473*		
1.4.2 nog te ontvangen met uitstel	*1.713.093*			
1.4.2a inleverdatum verlopen			*655*	
1.4.2b inleverdatum niet verlopen		*1.712.438*		
	te ontvangen	**tijdig**	**niet tijdig**	**% tijdig**
Specificatie Omzetbelasting	**6.986.337**	**6.593.184**	**393.153**	**94,4%**
wv Grote Ondernemingen	252.386	244.483	7.903	96,9%
wv Midden- en Kleinbedrijf	6.680.597	6.304.872	375.725	94,4%
wv Overig	53.354	43.829	9.525	82,1%
Specificatie Loonbelasting	**5.122.450**	**5.063.675**	**58.775**	**98,9%**
wv Grote Ondernemingen	376.733	375.508	1.225	99,7%
wv Midden- en Kleinbedrijf	4.728.901	4.672.196	56.705	98,8%
wv Overig	16.816	15.971	845	95,0%

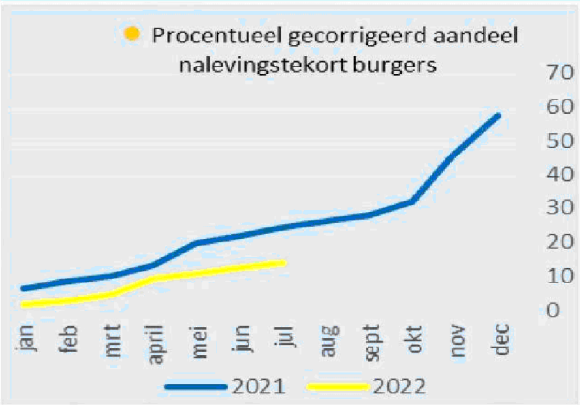
4.4 Aangifte – juist

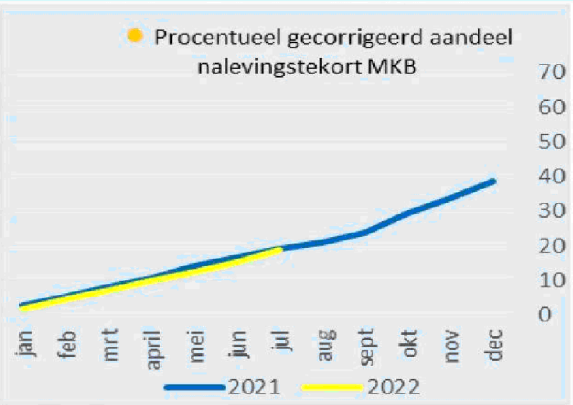
Juist invullen van de aangiften

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	realisatie
Nalevingstekort particulieren)*	1,0%	0,8%	0,7%	-	0,5%	-	-
Nalevingstekort mkb)*	5,2%	-	5,7%	-	-	4,3%	-
Procentueel gecorrigeerd aandeel nalevingstekort burgers		-	-	-	-	57,6%	14,0%
Procentueel gecorrigeerd aandeel nalevingstekort mkb-bedrijven		-	-	-	-	38,5%	18,9%

) cijfer tweejaarlijks beschikbaar*

Begroting IX - tabel 22





4.5 Betaling - tijdig

Tijdig betalen / afdragen belastingen en premies

	2019	2020	2021	realisatie
Tijdige betaling (voor de vervaldatum)	98,5%	98,5%	99,3%	98,9%

Begroting IX - tabel 22

5. Adequate behandeling

5.1 Tevredenheid behandeling

Tevredenheid burgers en bedrijven - behandeling

	2021	realisatie
adequate (correct en passende) behandeling geven	3,26	jaarindicator

op een waarderingsschaal van 1 t/m 5, waarbij 1 een lage en 5 een hoge waardering uitdrukt

Begroting IX - tabel 23

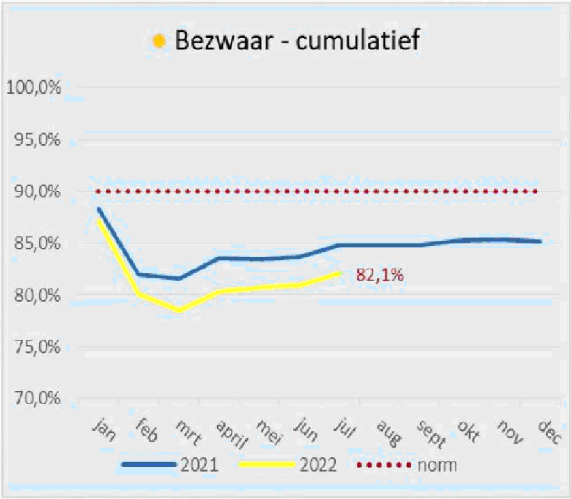
5.2 Tijdige behandeling / reactie

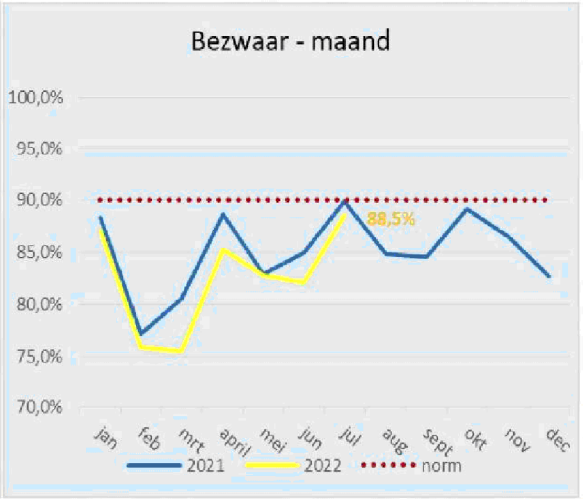
Tijdige behandeling / reactie

	norm	2020	2021	resultaat	
Tijdig afhandelen bezwaarschriften (binnen Awb-termijn)	≥ 90%	78,7%	85,1%	82,1%	zie 1.2.1
Tijdig afhandelen klachten (binnen Awb-termijn)	≥ 93%	94,0%	95,3%	97,3%	
Tijdig terugbellen (SBA en FroBo)	≥ 90%	97,4%	94,9%	94,6%	
Tijdig afgehandelde verzoeken tot registratie	≥ 95%	-	93,7%	98,6%	
Definitieve aanslagen IH, opgelegd binnen 1 jaar na aangifte	> 85%	-	-	94,7%	

(SBA: smart belafspraak en FroBo: frontoffice - backoffice)

Begroting IX - tabel 23





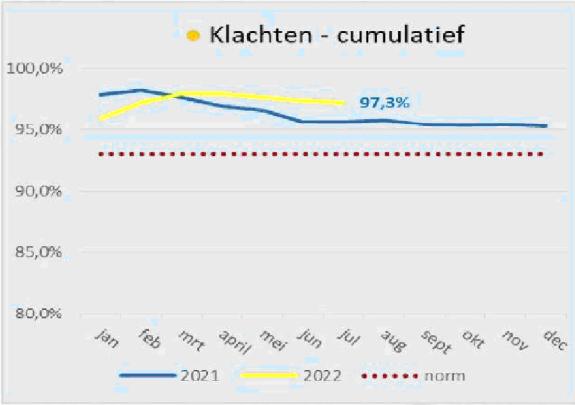
Bezwaar - ontwikkeling voorraad bezwaarschriften

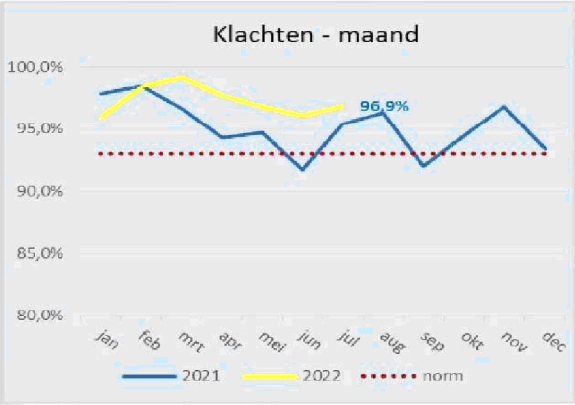
	jaar -1	< Awb	voorraad actueel	< Awb	trend tov jaar-1
Belastingen regulier	**86.832**	-	**102.460**	-	↓
ww. Inkomensheffingen totaal	225.994	93%	365.067	71%	-
*ww. Inkomensheffingen box 3)**	*182.877*	-	*334.645*	-	-
ww. Inkomensheffingen regulier	*43.117*	-	*30.422*	-	↑
ww. Vennootschapsbelasting	7.527	91%	9.808	81%	↓
ww. Omzetbelasting	17.967	91%	30.911	94%	↓
ww. Loonheffingen	6.923	79%	18.185	69%	↓
ww. Overige	26.777	80%	26.314	77%	-
ww. Overige Kansspelbelasting	*15.479*	*98%*	*13.180*	*97%*	-
ww. Overige regulier	*11.298*	*54%*	*13.134*	*58%*	↓

De voorraad < Awb is theoretisch gezien binnen de Awb-termijn af te doen

)* Naast bovenstaande zijn er inmiddels ook 19.464 verzoekschriften AH vermindering Box 3 binnengekomen

Cijfers Box 3 zijn deze maand niet geactualiseerd. Deze cijfers zijn t/m eind juni





Klachten - ontwikkeling klachten

	ontvangen		trend	voorraad				trend
	jaar-1	actueel	tov jaar-1	jaar-1	< Awb	actueel	< Awb	tov jaar-1
Belastingen	1901	1823	↑	297	77%	297	87%	↑
Buitengewone Zaken Blauw (BZB)	60	97	↓	35	91%	18	50%	↑
CAP	1003	1493	↓	82	89%	424	99%	↓
KI&S	349	487	↓	57	100%	132	83%	↓
Fiod	7	5	-	5	100%	0		-
Totaal Belastingdienst	**3320**	**3905**	↓	**476**	**83%**	**871**	**92%**	↓
				Voorraad < Awb is theoretisch binnen de termijn af te doen				

Voorraad klachten CAP

De toename is vooral te verklaren door de mogelijkheid om (sinds half juni) digitaal klachten in te kunnen dienen. Verder zijn ook veel klachten binnengekomen over de eind juni verstuurde brieven i.v.m. de vertraging aangifte IH verwerking. En speelt de slechte bereikbaarheid van de BelTel een rol.

Garantieregeling IH (aangiftejaar 2021)

Garantieregeling IH (aangiftejaar 2021)

	2020	2021	norm	resultaat
⌂ Garantieregeling IH 2021: voor 1 april aangifte gedaan, vóór 1 juli bericht	99,94%	99,94%	99,99%	99,91%

	2020		2021		actueel	
	aantal	resultaat	aantal	resultaat	aantal	resultaat
Garantieposten	5.828.664		6.854.597		5.902.501	
Voorlopige/definitieve aanslag of brief geen voorlopige aanslag	5.812.719	99,7%	6.834.204	99,7%	5.852.410	99,15%
Bericht d.m.v. brief 'uitgestelde garantiepost')*	12.636	0,2%	16.424	0,2%	45.021	0,77%
Geen bericht	3.309		3.969		**5.070**	0,09%
ww: buitenlandse posten(België en IFB), aanslag opleggen was onmogelijk					*2.038*	
ww: posten betreffen overledenen en VOW					*2.519*	
ww: personen hebben onterecht geen bericht ontvangen					*513*	
Inspanningsverplichting	3.544.194		2.980.221		3.522.833	
Totaal binnengekomen voor 1 mei *(in 2021, 8 mei)*	9.372.858		9.834.818		9.425.334	
Totaal aantal berichten / aanslagen met daglekening voor 1 juli	9.570.429		9.728.570		n.b.)**	

) 'Betreft brieven 'meer tijd nodig' 36.777 en 'specifieke aandacht' 8.244*

*)** i.v.m. damage 2022-023 is dit aantal dit jaar niet betrouwbaar vast te stellen*

⌂ Jaarcontract CAP

Dit jaar heeft de campagne last gehad van damage 2022-023. Na implementatie van herstelprogrammatuur Box-3 - massaalbezwaar werden voor aangiften die na wegen naar de uitworp gingen geen AVA's opgelegd. Dit werd pas eind mei/begin juni geconstateerd waarna d.m.v. herstelslagen nog zoveel als mogelijk aangiften in het proces teruggezet zijn om alsnog aan de garantieverplichting proberen te voldoen.

5.3 Kwaliteit behandeling

Kwaliteit volgens interne fiscale kwaliteitscontrole

	norm	2018	2019	2020	2021	realisatie
Fiscale kwaliteitsindex (fix) - % voldoende of goed	≥ 87%	86,4%	87,0%	87,4%	89,3%	jaarindicator

Begroting IX - tabel 23

Uitvoering toezicht BTW compensatiefonds (BCF) gemeenten, provincies

	jaarnorm	resultaat
Toezichtsactiviteiten BCF, % individuele klantbehandeling, klantcontacten (jaarnorm)	> 45%	47,1%

Begroting IX - tabel 47

Deze doelstelling uit artikel 6 in de Begroting IX is nieuw. Eind 2022 moet bij minimaal 45% van alle gemeenten en provincies één of meer fiscaal inhoudelijke toezichtactiviteiten in het kader van BCF zijn uitgevoerd. Gemeten worden de volgende activiteiten: heffing met klantcontact, boekenonderzoek, vooroverleg, HT-activiteiten, bedrijfsgesprek en een bezwaar- of beroepschrift.

6. Effectief informeren

6.1 Tevredenheid - informatie

Tevredenheid burgers en bedrijven - informatie

	2021	realisatie
● Burgers en bedrijven voelen zich voldoende geïnformeerd	3,47	jaarindicator

op een waarderingsschaal van 1 t/m 5, waarbij 1 een lage en 5 een hoge waardering uitdrukt

● Begroting IX - tabel 24

6.2 Kwaliteit - informatie

Belastingtelefoon

	norm	2019	2020	2021	resultaat	
● Kwaliteit beantwoorden fiscale vragen	> 95%	92,5%	93,8%	91,5%	93,8%	zie 1.2.2

● Begroting IX - tabel 24

6.3 Bereikbaarheid - informatiekanalen

Belastingtelefoon

					resultaat		
	norm	2019	2020	2021	maand	cumulatief	
● Bereikbaarheid BelTel (incl. keuzemenu)	> 90%	85,1%	87,9%	90,4%	67,0%	75,1%	zie 1.2.3
⌂ Burgers, bedrijven worden in één klantcontact goed geholpen	> 90%	94,1%	91,6%	93,2%	92,6%	92,9%	
⌂ Aantal succesvol afgeronde outbound belpogingen	>125.000	-	-	-		54.148	
Wachttijd	-)*	246	197	168	600	437	

) in jaarcontract KI&S 2022 is geen norm meer gesteld (norm 2021 was <150 sec.)*

⌂ Jaarcontract KI&S ● Begroting IX - tabel 24

Beschikbaarheid internetsites

	indicatieve norm *	2021	realisatie
Belastingdienst.nl	99,9%	100%	99,95%
Mijnbelastingdienst.nl - PDO (persoonlijk domein ondernemers)	99,9%	99,97%	99,95%

** Geen norm vastgesteld. Het is momenteel geen pi in een plandocument.*

Webcare

				resultaat		
	norm	2020	2021	maand	cumulatief	
● Bereikbaarheid Webcare, binnen 2 uur reactie)*	> 80%	71,2%	80,7%	28,0%	50,6%	zie 1.2.4
⌂ Effectiviteit website (% v.d. bezoekers dat aangeeft geholpen te zijn)	> 76%	-	70,3%	65,9%	71,7%	
Via sociale media: totale bereik op jaarbasis (aantal in miljoen)	-	18,4	27,8	1,7	24,4	

) excl. Instagram*

⌂ Jaarcontract KI&S ● Begroting IX - tabel 24

6.4 Tevredenheid - informatiekanalen

Continue Klanttevredenheid Onderzoek (CKTO)

	tevredenheids-score*	norm	2019	2020	2021	resultaat maand	resultaat cumulatief
Websites)*	≤ 1,5	< 7%	2,6%	2,3%	2,6%	3,6%	4,4%
	≥ 3,0	> 80%	84,6%	85,5%	83,8%	82,5%	80,5%
Balie)*	≤ 1,5	< 8%	6,3%	6,2%	4,7%	7,1%	3,5%
	≥ 3,0	> 75%	82,3%	80,0%	84,4%	75,0%	84,4%
Telefonie	≤ 1,5	< 10%	8,2%	6,1%	5,7%	18,0%	12,4%
	≥ 3,0	> 80%	75,6%	80,5%	81,7%	61,7%	70,7%

zie 1.2.5

) cijfers incl. Toeslagen*

Begroting IX - tabel 24

6.5 Intermediairs

Participatie bedrijven in FD-convenanten

	jaarnorm	2020	2021	resultaat
aantal registraties waarmee MKB-ondernemingen participeren in FD-convenanten	> 178.000	179.211	176.434	193.397

Begroting IX - tabel 24

7. Gemak

7.1 Tevredenheid - gemak

Tevredenheid burgers en bedijven - gemak

	2021	realisatie
Burgers en bedrijven geven aan gemak te ervaren	3,42	jaarindicator

op een waarderingsschaal van 1 t/m 5, waarbij 1 een lage en 5 een hoge waardering uitdrukt

Begroting IX - tabel 25

7.2 Kwaliteit VIA

Voorinvullen aangifte IH 2021 (VIA)

	norm	2021	resultaat
Aangiften IH niet winst, waarbij belastingplichtige niets hoeft aan te vullen	≥ 35%	40%	39,6%

Indicator in juni en december

Begroting IX - tabel 25

8. Corrigerend optreden

8.1 Toezicht ervaren

Burgers en bedrijven ervaren toezicht

	2021	realisatie
● Burgers en bedrijven ervaren toezicht	3,31	jaarindicator

op een waarderingsschaal van 1 t/m 5, waarbij 1 een lage en 5 een hoge waardering uitdrukt

● Begroting IX - tabel 26

8.2 Toezicht - repressief

Aangiften, sturing op tijdigheid

	norm	resultaat
● % binnengekomen aangiften IH en Vpb na herinnering/aanmaning	n.n.b.	(nog niet geleverd)

● Begroting IX - tabel 26

Opsporing - FIOD

	norm	2019	2020	2021	realisatie	
● Percentage processen-verbaal dat leidt tot veroordeling/transactie	≥ 82%	84%	72%	71,6%	68,4%	zie 1.2.6
● Percentage opsporingscapaciteit omgevingsgerichte strafonderzoeken	> 40%	40%	44%	44,9%	39,8%	zie 1.2.7
⌂ Gerealiseerde opbrengsten beslaglegging (jaarindicatie)	€ 70,4	€ 156,4	€ 492,8	€ 406,3	€ 187,9	
⌂ Gerealiseerde opbrengsten incasso (jaarindicatie)	€ 130,0	€ 189,8	€ 6,7	€ 736,6	€ 2,92	

bedragen x 1 miljoen

⌂ Jaarcontract Fiod ● Begroting IX - tabel 26

8.3 Invordering

Openstaande vorderingen Belastingen (LH, OB, Vpb, IH, Zvw en HSB) 2019 - 2022

	jaar-3	jaar-2	jaar-1	actueel
Betalingsherinneringen	€241	€800	€23	€224
Uitstel bezwaar	€7.984	€9.816	€10.540	€10.581
Invordering totaal	€8.446	€20.660	€24.977	€28.923
Corona-uitstel		€9.589	€18.208	€19.923
Invordering zonder corona-uitstel	€8.446	€11.071	€6.769	€9.000

bedragen x 1 miljoen

Betalingsachterstand Belastingen (LH, OB, Vpb, IH, Zvw en HSB)

	norm	resultaat	
		jaar -1	actueel
● Betalingsachterstand invordering	≤ 3,5%	3,4%	3,3%
Totaal bedrag betalingsachterstand		€8.826	€9.115
Opbrengst laatste 12 maanden		€260.944	€279.798

bedragen x 1 miljoen

● Begroting IX - tabel 26

Inning

	norm	2019	2020	2021	resultaat	
● Inning invorderingsposten binnen een jaar	≥ 55%	58,7%	53,8%	41,1%	39,4%	zie 1.2.8

● Begroting IX - tabel 26

Inning - oninbaarlijdingen	norm	2020	2021	resultaat
● PI % oninbaarlijdingen (twaalfmaands)	< 0,6%	0,25%	0,13%	0,14%
oninbaarlijdingen		€ 0,791	€ 0,443	€ 0,523
kasopbrengsten		€ 314,2	€ 339,4	€ 362,4
bedragen x 1 miljard				

● Begroting IX - tabel 26

9. Intern

9.1 Informatievoorziening (IV)

Beschikbaarheid van ICT-services	Norm	Realisatie standaard	Norm	Realisatie uitgebreid	Norm	Realisatie top
⌂ ICT-services (belastingdienst / toeslagen / douane)	99,0%	99,93%	99,0%	99,97%	99,9%	99,76%

'standaard, uitgebreid en top' zijn classificaties uit de SLA

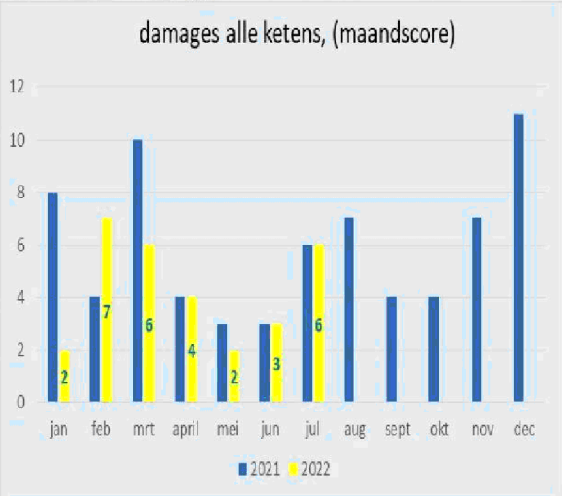
De pi is gedefinieerd als een maandelijks afzonderlijk te meten score. Getoond is de realisatie van de actuele maand.

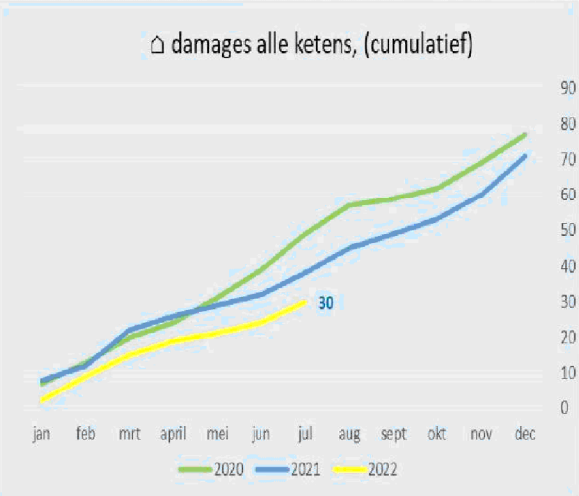
⌂ Jaarcontract IV

Voortbrenging van ICT-services		Norm	2020	2021	Realisatie
⌂ Beschikb. aantal dagen (aanbod) als % van geaccordeerd aantal dagen (vraag) - IV Totaal		≥ 98%	102,7%	97,3%	95,3%
⌂ Productiviteit (uren per netto functiepunt) - excl. uitbesteding		≤ 17,4	16,5	18,8	20,5
⚒ Technische schuld als % van het aantal applicaties	(ultimo dec)	≤ 30%	29,2%	26,1%	26,1%
⌂ Technische schuld als % van het aantal functiepunten (groeidoelstelling)	(ultimo dec)	≤ 42%	45,5%	45,8%	46,6%
⌂ % Openstaande onderzoeksresultaten met prio 'hoog' tijdig opgelost	(ultimo dec)	≥ 99%	-	-	93,8%

⚒ Jaar(werk)plan BD ⌂ Jaarcontract IV

9.2 Damages





⌂ Jaarcontract CAP

10. Financiën

10.1 Financieel beeld

Financiën en prestaties - financieel beeld per dienstonderdeel

	intern budget			realisatie*			prognose			intern budget - prognose		
	Uitgaven	Ontvangsten	Verplichtingen	Uitgaven	Ontvangsten	Verplichtingen	Uitgaven	Ontvangsten	Verplichtingen	Uitgaven	Ontvangsten	Verplichtingen
Totaal	**€ 3.420.375**	**€ -105.794**	**€ 3.430.643**	**€ 1.679.861**	**€ -109.841**	**€ 1.632.964**	**€ 3.366.290**	**€ -106.259**	**€ 3.235.674**	**€ 54.085**	**€ -269**	**€ 194.969**
	€ -	€ -	€ -	€ 73	€ -	€ 256	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
BPZ (vh BDG)	€ 6.035	€ -	€ 6.035	€ 2.106	€ 406	€ 3.715	€ 7.147	€ 406	€ 7.330	€ -1.111	€ -406	€ -1.295
C&F	€ 23.514	€ -100	€ 23.514	€ 13.236	€ -50	€ 9.591	€ 23.307	€ -100	€ 23.307	€ 207	€ -	€ 207
FJZ	€ 13.617	€ -	€ 13.617	€ 7.468	€ -0	€ 10.572	€ 13.617	€ -	€ 13.620	€ -0	€ -	€ -3
M&D	€ 44.108	€ -	€ 44.108	€ 16.842	€ -406	€ 22.019	€ 40.805	€ -406	€ 40.805	€ 3.303	€ 406	€ 3.303
UHB	€ 14.875	€ -362	€ 14.876	€ 7.590	€ -0	€ 7.804	€ 14.251	€ -362	€ 14.251	€ 624	€ -	€ 625
O&P	€ 12.867	€ -	€ 12.866	€ 6.275	€ -	€ 5.739	€ 12.893	€ -	€ 12.909	€ -26	€ -	€ -43
I&S	€ 8.404	€ -	€ 8.405	€ 3.467	€ -	€ 3.976	€ 7.534	€ -	€ 7.534	€ 870	€ -	€ 871
VT	€ 20.412	€ -315	€ 20.412	€ 10.518	€ -178	€ 10.528	€ 20.028	€ -315	€ 20.028	€ 384	€ -	€ 384
DF&A	€ 38.199	€ -	€ 37.141	€ 19.178	€ -82	€ 17.015	€ 38.199	€ -	€ 37.141	€ 0	€ -	€ -
CDC	€ 29.933	€ -	€ 28.934	€ 11.246	€ -53	€ 13.009	€ 28.834	€ -53	€ 28.084	€ 1.099	€ 53	€ 850
F&MI	€ 45.952	€ -14.000	€ 45.952	€ 33.023	€ -9.289	€ 30.541	€ 50.202	€ -14.000	€ 48.493	€ -4.250	€ -	€ -2.541
CFD	€ 428.639	€ -53.545	€ 456.171	€ 205.499	€ -32.327	€ 210.802	€ 411.141	€ -51.976	€ 253.457	€ 17.498	€ -1.569	€ 202.714
SSO O&P	€ 113.774	€ -569	€ 110.006	€ 61.089	€ -2.206	€ 62.141	€ 112.910	€ -569	€ 109.376	€ 864	€ 0	€ 630
Switch	€ 14.956	€ -	€ 14.956	€ 9.195	€ -136	€ 9.688	€ 14.956	€ -270	€ 14.956	€ 0	€ 270	€ -
GO	€ 276.867	€ -280	€ 277.569	€ 144.908	€ -112	€ 145.425	€ 269.327	€ -367	€ 266.476	€ 7.540	€ -647	€ 11.093
CAP	€ 363.584	€ -9.756	€ 363.585	€ 144.530	€ -44.300	€ 148.087	€ 349.653	€ -9.756	€ 346.197	€ 13.931	€ -	€ 17.388
MKB	€ 558.726	€ -200	€ 565.525	€ 297.876	€ -283	€ 295.575	€ 563.898	€ -200	€ 570.696	€ -5.173	€ -	€ -5.171
Particulieren	€ 221.277	€ -	€ 222.402	€ 107.379	€ -51	€ 117.959	€ 216.201	€ -80	€ 217.326	€ 5.076	€ 80	€ 5.076
FIOD	€ 166.261	€ -3.307	€ 166.261	€ 88.887	€ -1.726	€ 88.906	€ 168.685	€ -3.307	€ 168.685	€ -2.424	€ -	€ -2.424
KI&S	€ 173.752	€ -	€ 156.800	€ 88.917	€ -29	€ 78.948	€ 175.577	€ -88	€ 160.537	€ -1.825	€ 88	€ -3.737
IV	€ 844.622	€ -23.360	€ 841.508	€ 400.560	€ -19.018	€ 340.670	€ 827.125	€ -24.816	€ 874.467	€ 17.497	€ 1.456	€ -32.959

*bedragen x 1.000 / * incl. interne doorbelastingen / budget: budgetbrief 2-2022*

10.2 Financiële richtlijnen

Uitgaven externe inhuur

	richtlijn	budget	realisatie	*prognose*
Inhuur		€ 465.947	€ 223.928	€ *445.780*
Totaal Personeel*		€ 2.538.609	€ 1.324.223	€ *2.509.558*
⚒ Percentage inhuur van totaal Personeel	max. 10%	18,4%	16,9%	*17,8%*

*bedragen x € 1.000 / *excl. overige personele uitgaven / budget: budgetbrief 2-2022*

⚒ Jaar(werk)plan BD

Richtlijnen financieel beheer

	norm	2021	resultaat
⚒ Tijdige betalingen aan leveranciers (<30 dagen)	> 95%	98,6%	98,2%
⌂ Maverick buying (inkoop van producten buiten bestaande raamcontracten om)	< 1%	0,53%	0,36%

⚒ Jaar(werk)plan BD ⌂ Jaarcontract CFD

11. Human Resource (HR)

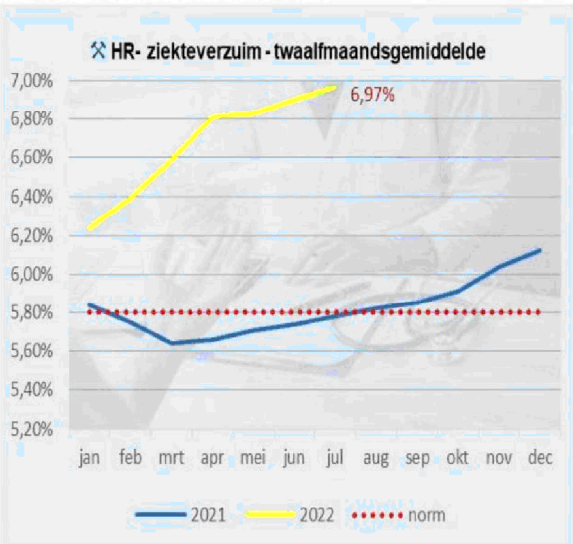
11.1 Fte's per bedrijfsonderdeel

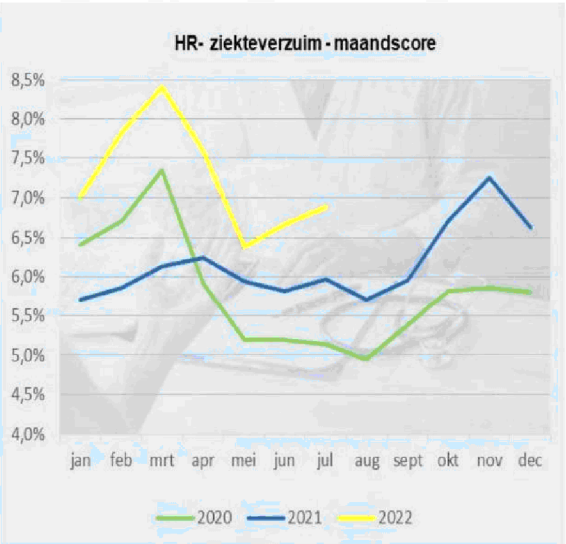
HR - verhouding formatie en bezetting

	ambtelijk				extern-uitzendkrachten				
	formatie 2022	bezetting jun 2022			inhuur	bezetting jun 2022			
	fte	fte	verschil	% verschil	begroot	extern	uitz.krachten	verschil	% verschil
Belastingen	**26.266**	**24.723**	**-1.543**	94%	**3.473**	**1.585**	**1.461**	**-427**	88%
GO	2.715	2.634	**-81**	97%	12	15	-	**3**	125%
MKB	6.920	6.552	**-368**	95%	179	58	20	**-101**	44%
Particulieren	2.686	2.253	**-433**	84%	273	44	363	**134**	149%
CAP	3.477	3.385	**-92**	97%	491	57	258	**-176**	64%
FIOD	1.722	1.648	**-74**	96%	13	19	-	**7**	152%
KI&S	1.887	1.643	**-244**	87%	774	35	672	**-67**	91%
IV	3.241	3.128	**-113**	97%	1.222	934	48	**-240**	80%
CFD	1.264	1.110	**-154**	88%	135	24	60	**-51**	62%
F&MI	260	245	**-15**	94%	12	17	1	**6**	147%
SSO O&P	876	837	**-39**	96%	156	113	30	**-14**	91%
Switch	36	206	**170**		-	95	-	**95**	
VT	166	170	**4**	102%	-	-	-		
DF&A	320	300	**-20**	94%	56	26	-	**-31**	46%
CDC	118	98	**-20**	83%	17	12	-	**-5**	71%
BDG	65	46	**-19**	71%	27	8	7	**-12**	56%
UHB	90	76	**-14**	84%	-	12	-		
CD O&P	66	56	**-10**	84%	12	9	1	**-2**	83%
I&S	45	46	**1**	102%	-	5	-		
FJZ	59	55	**-4**	93%	-	-	-		
C&F	136	127	**-9**	93%	34	43	1	**10**	129%
IV&D	117	108	**-9**	92%	61	60	-	**-1**	99%
Overige	-	1	**1**		-	-	-		

formatie: budgetbrief 2 - 2022

11.2 Ziekteverzuim





⚒ Jaar(w erk)plan BD

11.3 Werving en mobiliteit

HR - Mobiliteit*

In- / uitstroom	in	uit		in	uit
	-	-	SSO O&P	66	-33
BDG	7	-2	Switch	85	-23
C&F	16	-9	GO	116	-85
FJZ	1	-2	CAP	273	-103
IV&D	12	-5	MKB	182	-225
UHB	5	-4	Particulieren	161	-69
O&P	3	-4	FIOD	69	-64
I&S	7	-2	KI&S	242	-74
VT	5	-5	IV	112	-101
DF&A	36	-16	**Belastingen**	**1.485**	**-876**
CDC	14	-8			
F&MI	14	-7			
CFD	59	-35			

* ambtelijk personeel, fte's cumulatief/ exclusief (interne) doorstroom Belastingen, Douane en Toeslagen

HR - medewerkers banenafspraak

	norm	NAP)*	AP)*	Totaal
⚒ Aantal arbeidsplaatsen medewerkers banenafspraak in fta* (telling sinds 2015)	954	157,0	613,1	770,1

**fta = voltijdse banenafspraak-baan; 25,5 uur per week*

) (N)AP, (niet) ambtelijk personeel*

⚒ Jaar(werk)plan BD

11.4 Personeelsgesprekken

HR - Gesprekscyclus Rijk

	jaarnorm	dec-20	dec-21	jaar -1	resultaat
Aantal medewerkers					26.305
Aantal medewerkers met een afgeronde gesprekscyclus					4.297
⚒ **Percentage medewerkers met een afgeronde gesprekscyclus**	**≥ 80%**	**79,7%**	**79,3%**	**19,4%**	**16,3%**

specificatie per dienstonderdeel: zie concerndashboard personeel op intranet

Details:

Aantal gesprekken per gespreksdoel:	**Aantal**	
Aantal gesprekken met gespreksdoel **plannen**	14.579	77%
Aantal gesprekken met gespreksdoel **evalueren**	4.387	23%
Aantal gesprekken totaal	**18.966**	
Aantal gesprekken in workflow	1.126	
Aantal medewerkers zonder gesprek	10.784	41,0%

⚒ Jaar(werk)plan BD

D2

Aanbiedingsformulier		☐ **AL BD**	☒ **DT BD**	☐ [ ]-**Staf**
1	**Korte titel agendapunt**	**Projectenrapportage t/m juni 2022**		
2	**Datum behandeling**	25-8-2022		
3	**Ingebracht door**	[ ] ([ ] IV&D)		
4	**Eerder behandeld in**	☐ ALBD	☐ DTBD	< specificeren >
		☐ Driehoek:	☐ [ ]-Staf	☒ Niet van toepassing
		☐ Ketenoverleg:	< toelichting >	
		☐ Anders:	< specificeren >	
		Overeenstemming in overleg: ☐ Ja ☐ Nee		
5	**Aard van de behandeling**	Ter bespreking		
6a	**Gevraagd besluit** *Invullen bij stuk ter besluitvorming*	Aan de [ ]('s) wordt gevraagd, gehoord hebbende de leden van het overleg, te besluiten:		
6b	**Bespreekpunt** *Invullen bij stuk ter bespreking*	In deze rapportage is het aantal projecten dat een rode en/of gele kleurscore kregen van de ketenvoorzitters toegenomen. 1.Aangedragen oorzaken voor de rood scorende projecten zijn o.a. dat men in afwachting is van lopende herzieningen (zoals impact teradata issue), definitieve resultaten uit een ACict toets, besluitvorming in de Portfolioraad en ook worden hulpvragen gesteld aan de ketenvoorzitters voor prioriteit bij andere ketens. **Advies**: Actief de concrete hulpvragen adresseren door projectmanagers, opdrachtgevers en ketenvoorzitters en de acties vlot oppakken. 2. In voorgaande rapportages zijn verschillende verbeterpunten geadresseerd die waren aangedragen vanuit de ketenmanagers. Dit waren o.a. het beschikbaar stellen van diverse best practices en templates (actie IV&D en C&F), met [ ] en [ ] het proces en de stakeholders die bij het herzien van het project een rol spelen doornemen (actie ketens) en de deep dive gesprekken met ketenvoorzitter, [ ], [ ] en [ ] en [ ], zijn actuele voorbeelden waar aandacht naar uitgaat om een betere beheersing te verkrijgen. **Advies**: Alle genoemde verbeterpunten adresseren in de samenwerking tussen ketenmanagers, IV&D en C&F. Evenals de eerste voorgestelde verbeteracties n.a.v. de deep dive gesprekken. De templates worden na afstemming naar verwachting begin Q4 vastgesteld in de Driehoek IV&D. Zonodig worden overige kaders en richtlijnen van en door IV&D en C&F aangepast. 3. In december vorig jaar is afgesproken om eind van het tweede kwartaal 2022 alle projecten te hebben bijgesteld op o.a. projectplanning, scope, businesscase en te zorgen dat ook lopende projecten voldoen aan de startvoorwaarden. Dit doel is niet bereikt. Van de projecten die in december aangaven te herijken zijn 17 nog bezig met de bijstelling. Er zijn sinds die uitvraag projecten bijgekomen die ook herzien worden (box 3 impact). Daardoor zijn in totaal 28 (40%) van de 70 lopende projecten nu bezig met actualisatie, waardoor de verlangde grip op het IV Portfolio nog niet is bereikt. **Advies**: Het voorstel is meer hulp te bieden om herzieningen op projecten sneller gereed te maken. Vanuit [ ] en [ ] worden in de vorm van een pilot, sessies voor een aantal van		

D2

		deze projecten georganiseerd waar zo nodig maatwerk interventies afgesproken worden om de herziening per project op orde te krijgen. 4. Er is een rode draden analyse uitgevoerd van tot nu toe opgeleverde onderzoeksrapporten van het Adviescollege ICT-toetsing (AcICT). Ook AcICT heeft een rode draden analyse opgesteld die min of meer dezelfde aandachtsgebieden adresseert. Op woensdag 13 juli door zijn deze doorgenomen met AcICT, [ ], [ ], [ ] en [ ] Belastingdienst. De onderwerpen zijn kort besproken en worden op hoofdlijnen herkent door de partijen. De onderkende aandachtsgebieden zijn: O Besturingsmodel (IV-portfolio) Belastingdienst O Aanpak IV-projecten O Weloverwogen gebruik van architectuurkaders **Advies**: De Belastingdienst heeft op die onderwerpen al interventies lopen of is voornemens dat te doen. In het najaar worden deze interventies nogmaals met AcICT besproken. De analyse vanuit de Belastingdienst wordt met de Portfolioraad gedeeld.				
7	**Samenvatting** *Kern van de inhoud samengevat in maximaal 100 woorden*	De Projectenrapportage bevat de status van de projecten voor wetgeving, modernisering en vernieuwing met een appreciatie en advies van IV&D en C&F. De rapportage betreft de periode mei en juni 2022.				
8	**Financiële consequenties**	Nee	< Bij ja, korte toelichting over omvang in € en dekking in het budget >			
9	**Afstemming directies**	☒ C&F	☒ P	☒ DF&A	☐ UHB	☐ SSO F&MI
		☒ GO	☐ FJZ	☒ KI&S	☐ O&P	☐ SSO CFD
		☒ MKB	☐ VT	☒ FIOD	☐ I&S	☐ SSO O&P
		☒ IV&D	☒ IV	☐ Switch	☐ O&P	☐ DF&A
		☒ CAP	☐ CDC	☐ BPZ		☐ Niet afgestemd
10	**Afstemming algemene leiding**	☐ [ ]		☒ [ ]		☐ [ ]
11	**Aanbieden bij andere** [ ]	Nee	< DG's specificeren >			
12	**Aanbieden bij medezeggenschap**	Nee				
13	**Hoe draagt dit voorstel bij aan de realisatie van de Meerjarenvisie BD?**	n.v.t.				
14	**Hoe draagt dit voorstel bij aan onze dienstverlening voor burgers en bedrijven?**	n.v.t.				
15	**Contactpersoon**	[ ], 06 [ ]				

D2.1

Ministerie van Financiën

TER BESPREKING
Aan
leden DTBD

Concerndirectie Informatievoorziening en Databeheersing

Inlichtingen
[redacted]
M 06 - [redacted]
[redacted]@minfin.nl

Auteur
[redacted]

Van
[redacted]
Informatievoorziening en Databeheersing

Datum
17 augustus 2022

Notanummer
2022-0000209452

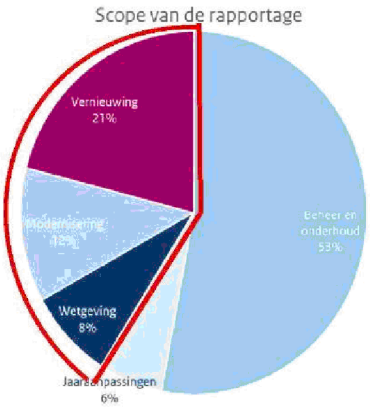
Bijlagen
1. Projectportfoliorapportage
2. Rode draden ICT-projecten BD nav AcICT-onderzoeken

nota

Projectportfoliorapportage Belastingdienst t/m juni 2022

Aanleiding

Hierbij ontvangt u de tweemaandelijkse rapportage over de projecten die verandering en vernieuwing beogen en die meer dan € 0,5 miljoen kosten. De rapportage beschrijft de aandachtspunten bij rood of geel scorende projecten en bestuurlijke risico's. Algemene bespreek- of beslispunten voor het DTBD staan in deze nota; acties voor specifieke projecten worden besproken in de reguliere tweemaandsgesprekken met de [redacted] Belastingdienst.



Figuur 1: Scope van deze rapportage (zie rode kader) t.o.v. de totale IV-capaciteit van de Belastingdienst (in IV-dagen).

Bespreekpunten

In deze rapportage is het aantal projecten dat een rode en/of gele kleurscore kregen van de ketenvoorzitters toegenomen.

- Aangedragen oorzaken voor de rood scorende projecten zijn o.a. dat men in afwachting is van lopende herzieningen (zoals impact teradata issue[1]), definitieve resultaten uit een ACict toets, besluitvorming in de Portfolioraad en ook worden hulpvragen gesteld aan de ketenvoorzitters voor prioriteit[2] bij andere ketens.

[1] Zie toelichting punt 4 voor meer details over deze en andere risico's in het portfolio.
[2] Deze 3 concrete hulpvragen vanuit de projecten Online bezwaarvoorziening en LWB (keten Bezwaar, Beroep en Klachten), Portfoliotooling (Bedrijfsvoering) en Bankenbelasting (BAB) aansluiten op GAA (Overige Middelen)

Advies: Actief de concrete hulpvragen adresseren door projectmanagers, opdrachtgevers en ketenvoorzitters en de acties vlot oppakken.

- In voorgaande rapportages zijn verschillende verbeterpunten geadresseerd die waren aangedragen vanuit de ketenmanagers. Dit waren o.a. het beschikbaar stellen van diverse best practices en templates (actie IV&D en C&F), met [redacted] en [redacted] het proces en de stakeholders die bij het herzien van het project een rol spelen doornemen (actie ketens) en de deep dive gesprekken met ketenvoorzitter, [redacted], [redacted] en [redacted] en [redacted], zijn actuele voorbeelden waar aandacht naar uitgaat om een betere beheersing te verkrijgen.
  Advies: Alle genoemde verbeterpunten adresseren in de samenwerking tussen ketenmanagers, IV&D en C&F. Evenals de eerste voorgestelde verbeteracties n.a.v. de deep dive gesprekken. De templates worden na afstemming naar verwachting begin Q4 vastgesteld in de Driehoek IV&D. Zonodig worden overige kaders en richtlijnen van en door IV&D en C&F aangepast.
- In december vorig jaar is afgesproken om eind van het tweede kwartaal 2022 alle projecten te hebben bijgesteld op o.a. projectplanning, scope, businesscase en te zorgen dat ook lopende projecten voldoen aan de startvoorwaarden. Dit doel is niet bereikt. Van de projecten die in december aangaven te herijken zijn 17 nog bezig met de bijstelling. Er zijn sinds die uitvraag projecten bijgekomen die ook herzien worden (box 3 impact). Daardoor zijn in totaal 28 (40%) van de 70 lopende projecten nu bezig met actualisatie, waardoor de verlangde grip op het IV Portfolio nog niet is bereikt.
  Advies: Het voorstel is meer hulp te bieden om herzieningen op projecten sneller gereed te maken. Vanuit [redacted] en [redacted] worden in de vorm van een pilot, sessies voor een aantal van deze projecten georganiseerd waar zo nodig maatwerk interventies afgesproken worden om de herziening per project op orde te krijgen.
- Er is een rode draden analyse uitgevoerd van tot nu toe opgeleverde onderzoeksrapporten van het Adviescollege ICT-toetsing (AcICT). Ook AcICT heeft een rode draden analyse opgesteld die min of meer dezelfde aandachtsgebieden adresseert. Op woensdag 13 juli door zijn deze doorgenomen met AcICT, [redacted], [redacted], [redacted] en [redacted] Belastingdienst. De onderwerpen zijn kort besproken en worden op hoofdlijnen herkent door de partijen. De onderkende aandachtsgebieden zijn:
  - Besturingsmodel (IV-portfolio) Belastingdienst
  - Aanpak IV-projecten
  - Weloverwogen gebruik van architectuurkaders

  Advies: De Belastingdienst heeft op die onderwerpen al interventies lopen of is voornemens dat te doen. In het najaar worden deze interventies nogmaals met AcICT besproken. De analyse vanuit de Belastingdienst wordt met de Portfolioraad gedeeld.

Kern

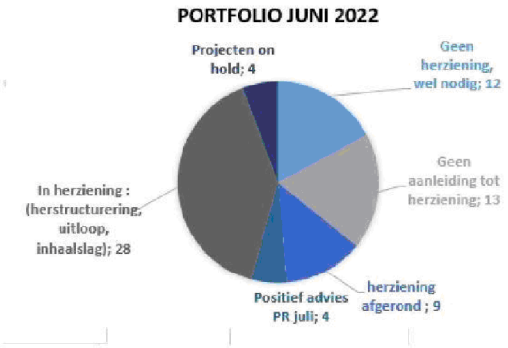
1. Algemeen Portfoliobeeld

In deze rapportageperiode scoren meer projecten geel en rood dan in voorgaande portfoliorapportages. Een belangrijke oorzaak ligt bij de afhankelijkheden van andere projecten, andere ketens en business. Enerzijds kost het veel tijd om af te stemmen en te prioriteren tussen projecten, ketens en business. Anderzijds staat ook de capaciteit die nodig is voor realisatie, implementatie en migratie onder druk omdat we kampen met schaarste van zowel IV als business capaciteit.

2. Ontwikkelingen rondom projectherzieningen

Het totaal aantal projecten dat hun planning of scope aan het herzien is, is 28 (versus 29 voorgaande periode). Dit zijn grote herstructureringen (13 projecten), kleinere wijzigingen in planning, budget of scope (4 projecten) of aanpassingen om te voldoen aan de startvoorwaarden (inhaalslag, 11 projecten). Er zijn 7 nieuwe projecten waarvan de keten heeft aangegeven dat ze moeten herzien. Er zijn andere projecten die bijvoorbeeld binnenkort verwachten te stoppen, een wijzigings- of herstructureringsvoorstel hebben ingediend voor de volgende Portfolioraad of on hold zijn gegaan, waardoor ze nu niet meer meegeteld worden in het aantal herzieningen.

- Er zijn negen[3] projecten (twee minder dan de vorige rapportage) waarvan IV&D en C&F een afwijkend beeld hebben t.o.v. het afgegeven beeld van de ketenvoorzitter. IV&D en C&F constateren in die gevallen dat de rapportage geen volledig en actueel beeld geeft, en voeren gesprekken met de ketenmanagers om hier actie op in te zetten.
- Naast de 28 projecten die hun planning, budget of scope aan het herzien zijn, is IV&D van mening dat van twaalf projecten er mogelijk nog een herziening moet plaatsvinden, omdat de start architectuur ontbreekt of stamgegevens niet bijgewerkt zijn.
- In navolging van de besluitvorming van de ☐ om bij startende analyses en herziene plannen rekening te houden met een kortere doorlooptijd (ca 1 jaar) en focus op het MVP en plateaus om de leverbetrouwbaarheid te vergroten, wordt de aanpassing hierop in de kaders voorbereid. Bij nieuw te toetsen projecten en - zo mogelijk - bij lopende projectherzieningen, moet hier vooruitlopend op definitieve kaders, al rekening mee worden gehouden. Formeel wordt dit proces in de driehoek IV&D vastgesteld.



Toelichting

1. *Algemeen portfoliobeeld*

Het totaal aantal projecten in scope van deze rapportage is 70, dat is er één minder dan de vorige rapportage.
Het project Verservicen VBN.Vpb landschap (keten Vennootschapsbelasting) is afgesloten. Met het verservicen is de technische schuld en ook de beheerlast binnen het domein VPB verlaagd. Aanpassingen in deze applicaties voor wets- een uitvoeringswijzigingen worden in de nieuwe situatie nog op 1 plek gedaan, waardoor minder kans op fouten optreedt. De wendbaarheid is verhoogd.

Vier projecten staan deze rapportage "on hold" te weten:
- Stroomlijnen Rood Blauw van keten Inning en Betalingsverkeer (sinds december 2020). Het project wordt afgesloten en het end of project report is opgesteld en wordt bij de ketentafel verandering aangeboden. Als er nieuwe aanpassingen komen in de wetgeving op het gebied van stroomlijning van rode en blauwe schulden, zal dit via een separaat traject opgepakt worden.
- Uitfaseren IHP van keten Inning en Betalingsverkeer (sinds oktober 2021). De herziening wacht op prioriteit in het ketenportfolio.
- Migratie Rijksbreed Generiek Card Management Systeem (GCMS) van domein Bedrijfsvoering (sinds Q1 2022). On hold wegens herstructurering van het project.
- Risico beoordeling OB positief en nul van Keten Omzetbelasting, (sinds december 2021). Doel van het project is het toezicht op OB-Aangiftes, die Positief of nihil zijn, te kunnen intensiveren met behulp van de ontwikkelde risico beoordelingen. Het project is in de laatste fase van de oplevering van de DPIA en ook moet ruimte bij Keten Generiek Kantoor en Toezicht worden gezocht om de startarchitectuur op te stellen.

	Kleurscores Juni	Kleurscores April	Verschil
Groen	22	30	-/- 8
Geel	33	29	+/+ 4
Rood	11	8	+/+ 3
Onhold	4	4	+/- 0
Totaal	**70**	**71**	-/- 1

Een volledige beschrijving van projecten met aandachtspunten (rood) staat in de Projectportfoliorapportage hoofdstuk 2. Met uitzondering van CoE Analytics (domein Analytics) en Portfoliotooling (domein Bedrijfsvoering) loopt voor deze

[3] Voor project Automatisch ingevulde Winstaangifte en project WagwEU bestaat er nu een gedeeld beeld. Deze zijn door de ketenvoorzitter Omzetbelasting resp. Loonheffingen door de concerndirecties alsnog op rood gezet, maar het was niet meer gelukt de appreciatie aan te passen voordat het project gepubliceerd werd.

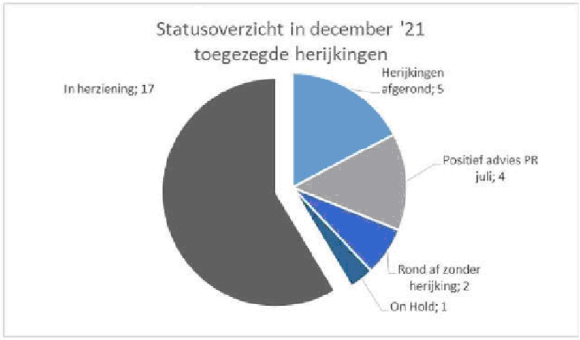
projecten een herziening op scope, tijd en/ of geld en wordt gewerkt aan het voldoen aan startvoorwaarden.

2. *Kleurscores*

Tijdens het bespreken van de februari rapportage in het DTBD is gevraagd om, naast aandacht voor rode projecten, te onderzoeken of de uitdagingen die spelen bij de rode projecten ook bij geel en/groen scorende projecten zich voordoen. Hiertoe is in hoofdstuk 6 van de bijlage een verdieping op genomen. Op basis van de informatie die voorhanden is, zetten we de kleurscores af tegen 1) projecten die aan het herzien zijn of niet, en 2) projecten die voor zover bekend geen businesscase en start architectuur hebben, en ook niet de planning actueel hebben. We concluderen dat er door ketenvoorzitters verschillend gekeken wordt naar het geven van de kleurscore voor de projecten of nog niet voldoen aan de startvoorwaarden.

3. *Ontwikkelingen rondom de project herzieningen*

In december 2021 is een actieve uitvraag gedaan over of en wanneer projecten verwachtten hun scope of planning te herzien. Destijds gaven 29 projecten aan deze uiterlijk 1 juli 2022 gereed te hebben. 17 van deze initieel 29 projecten staan nog op de huidige lijst van projecten in herziening, daarnaast hebben vier projecten herzieningen ingediend die nog moeten worden goedgekeurd in de komende Portfolioraad. Acht projecten zijn inmiddels herijkt en/of gaan (tijdelijk) stoppen. De doorlooptijden worden niet gehaald om uiteenlopende redenen, lees details hierover in voorgaande rapportages.

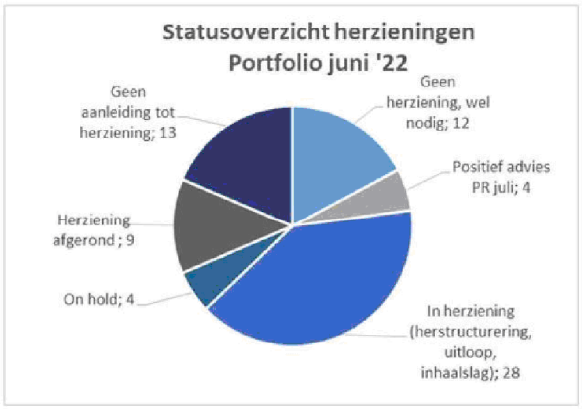


Er zijn verschillende redenen om een project te herzien. In het verleden spraken we over herijking voor zowel projecten als het gehele portfolio wat verwarring oplevert. Er zijn een 3 tal verschillende redenen te onderscheiden om een planning of scope te herzien van een project:

- projecten die een inhaalslag doen om aan de startvoorwaarden te voldoen, omdat de kaders hierop zijn aangescherpt.
- projecten die een wijziging hebben in scope, budget of planning. Deze changes zijn een blijvend onderdeel van het lopende portfolioproces.
- projecten in heroriëntatie. Van deze omvangrijke projecten wordt de aanpak heroverwogen en vindt er mogelijk herstructurering van het project plaats. Aanleiding is bijvoorbeeld tegemoet komen aan adviezen uit [redacted] oordelen of ACIct toetsen. Bij keten Omzetbelasting moet het advies Make or Buy OB nog verwerkt worden in de project aanpak.

Bij het herijken van het Portfolio worden aanbodkaders van de ketens in IV-dagen opnieuw bekeken en waar nodig aangepast, kunnen reguliere changes (actualisaties) ter besluitvorming worden voorgelegd en kunnen voorstellen voor opstart van nieuwe initiatieven worden ingebracht.

Het resultaat tot nu toe is dat op dit moment 28 projecten van de 70 worden herzien, 15 daarvan sinds december 2021 en er zijn andere projecten bijgekomen, die meer recent hebben aangekondigd wegens ontwikkelingen zoals de impact van Box 3, schuivende scope en planningen en het actueel houden van de business case. Dertien projecten hebben dit jaar een herziening afgerond.
Aan het einde van Q2 is dus nog niet de hele projecten portfolio voor zover nodig herzien, terwijl was toegezegd dat met de ingezette acties dit uiterlijk in Q2 zou zijn afgerond en daarmee dat er grip op het portfolio zou komen.
In bijlage 6 is deze opsplitsing nader uitgewerkt en worden de specifieke projecten benoemd.



4. *Risico's in het projectportfolio:*

De nieuwe risico's in het Portfolio zijn:

- Teradata: Het contract van teradata loopt af in december 2022. CoE Analytics van IV/GV heeft bij de domeintafel analytics en het MT IV aandacht en een besluit gevraagd voor de voorziene discontinuïteit van de dienstverlening en aangegeven een waiver aan te willen vragen en een aanbesteding te willen vormgeven. De voorbereidingen hiervoor zijn al geruime tijd geleden gestart, maar hebben nog niet tot een concept aanbesteding geleid. Het MT IV heeft verzocht een optie "1-op-1 aanbesteding met behoud van continuïteit" uit te werken. Op dit moment worden verschillende scenario's onderzocht (door een Taskforce op directieniveau van IV, IV&D, C&F, CAP, keten GKT en domein Analytics) die enerzijds de periode van onrechtmatigheid proberen te beperken en anderzijds rekening houden met de (on)mogelijkheden binnen en belasting van portfolio en betrokken ketens.
- In de herijking van het portfolio voor de Belastingdienst zijn meerdere grote ontwikkelingen (Herstelwerk Arrest Box 3, FSV, HVB en Toeslagen; In Control Statement (ICS), BIO en AVG, Beveiligingslek Java LOG4J) die een beroep doen op de beschikbare schaarse capaciteit. Dit zorgt voor een stapeling van het werk met een risico van verdere vertraging of verdringing van projecten. Vanwege de krappe arbeidsmarkt verloopt de vervanging en uitbreiding van de IV en business capaciteit (agile rollen) minder snel dan nodig is om al het werk gerealiseerd te krijgen. Ook zijn zowel het aantal productieve dagen per medewerker als de productiviteit (aantal uren per functiepunt) lager dan waarmee bij het opstellen van de portfolio 2022 is gerekend. De combinatie van de stapeling van werk door nieuwe ontwikkelingen, minder beschikbare capaciteit dan gepland, een lager aantal productieve dagen en een lagere productiviteit maakt dat de realisatie van de projecten onder druk staat.

Update vorige risico's (indien van toepassing):
- Arrest Box 3: De besluitvorming over Arrest Box 3 met betrekking tot de vorm van herstel, de doelgroep en de dekkingsopties dient nog plaats te vinden in de voorjaarsbesluitvorming 2023. Na (besluitvorming op) de uitvoeringstoets kunnen definitief de impact en de mogelijke (verdringings)effecten aangegeven worden.
  Op basis van de huidige informatie en zonder mitigerende maatregelen zijn verdringingseffecten voorzien in de ketens IH (vertraging verwacht bij de modernisering IV landschap met uitfaseren Cool:Gen als prioritair dossier en vernieuwingsprojecten), Interactie (op dit moment vertraging geschat op minimaal 1 jaar) en GKT/DF&A (vertraging ketendashboards IH en BBK op dit moment geschat op een half jaar).
  Het beschikbaar zijn van de wetteksten rondom Box 3 in oktober, zal betekenen dat de vraag in omvang, complexiteit, risico's en verdringingseffecten voor zowel de keten IH als de betrokken raakvlakketens beter geduid kunnen worden. Tenslotte vormen arbeidsmarktomstandigheden een risico om de reeds geaccordeerde extra 1000 IV-dagen voor één jaar voor de Keten IH in te vullen.
- Voor de Belastingdienst, Douane en Toeslagen zijn 600.000 IV-dagen verdeeld in compartimenten. Toeslagen heeft aangegeven meer capaciteit nodig te hebben van de raakvlakken van Belastingdienst in 2022 om de meest urgente opdrachten te kunnen realiseren. De verdringingseffecten zijn onderzocht en de opdrachten waarvan de specificaties bekend zijn kunnen worden ingepast in het portfolio van de Belastingdienst zonder dat prioritaire dossiers van Douane of de Belastingdienst worden verdrongen. Hierdoor neemt wel de druk toe.
- We zien regelmatig herziening van de planning en scope van projecten, waarbij werkzaamheden vooruit schuiven en samenlopen met nieuwe ambities, waardoor de piek in het portfolio mee vooruit naar de komende jaren geschoven wordt.

5. *Risico voor belastingontvangsten*

Door capaciteitsgebrek en stapeling van opdrachten bij Gegevens bestond het risico van het niet tijdig kunnen inwinnen en verwerken van de Inkomensgegevens uit uitbetalingen aan derden (UBD) voor de Inkomensheffing. Er is nu een alternatief scenario en deze kan gerealiseerd worden. Dit minimum scenario bestaat uit het dit jaar realiseren van het inwinnen, controleren en opslaan. Hiermee is het risico dat we deze contra informatie niet tijdig

beschikbaar hebben voor de Vooraf Ingevulde Aangifte (VIA) en voor Inkomensheffing (IH) gemitigeerd. De aansluiting met het Identificatie en Verificatie Proces (IVP) en het beschikbaar stellen aan de VIA en IH gebeurt eenmalig door een query oplossing. De afnemers VIA en IH zijn hiermee akkoord.

6. *Externe effecten op toezeggingen, burgers en bedrijven*

Bij de volgende projecten in de projectportfoliorapportage zijn externe effecten op toezeggingen (Tweede Kamer en burger/bedrijven) benoemd in hoofdstuk 2:

- Rationalisatie Auto MRB (keten Autoheffingen) – Modernisering – Groot ICT-project op het RID: Project wordt niet in zijn geheel afgerond eind 2022.
- Vernieuwing Werkgevers Administratie (keten Loonheffingen) – Modernisering – Groot ICT-project op het RID: De afgesproken mijlpaal met het UWV van 1-10-2022 verschuift naar Q1/Q2 2023. De vertraging levert voor UWV ongemak op in zijn IV-organisatie maar heeft geen invloed op het nakomen van verplichtingen in de uitvoeringsorganisatie.
- Vernieuwing Privégebruik Auto (keten Loonheffingen) – Modernisering - Groot ICT-project op het RID: Het gebruik van groupware door PGA tot na 1 juli 2022 is onvermijdelijk geworden.
- Wet Arbeidsvoorwaarden Gedetacheerde Werknemers in de Europese Unie (keten Loonheffingen) – Wetgeving: Hoewel de vertraging (van ander half jaar) geen wettelijke onrechtmatigheden veroorzaakt zal verantwoordelijkheid over de stagnatie richting SZW en de Staten-Generaal moeten worden afgelegd.
- Portfoliotooling (domein Bedrijfsvoering) – Vernieuwing: Er is een toezegging gedaan dat portfoliotooling per 1-1-2023 werkend zou zijn. Dit staat onder druk.

Informatie die niet openbaar gemaakt kan worden

Niet van toepassing.

Bijlage 1 Projectportfoliorapportage
Periode: mei – juni 2022

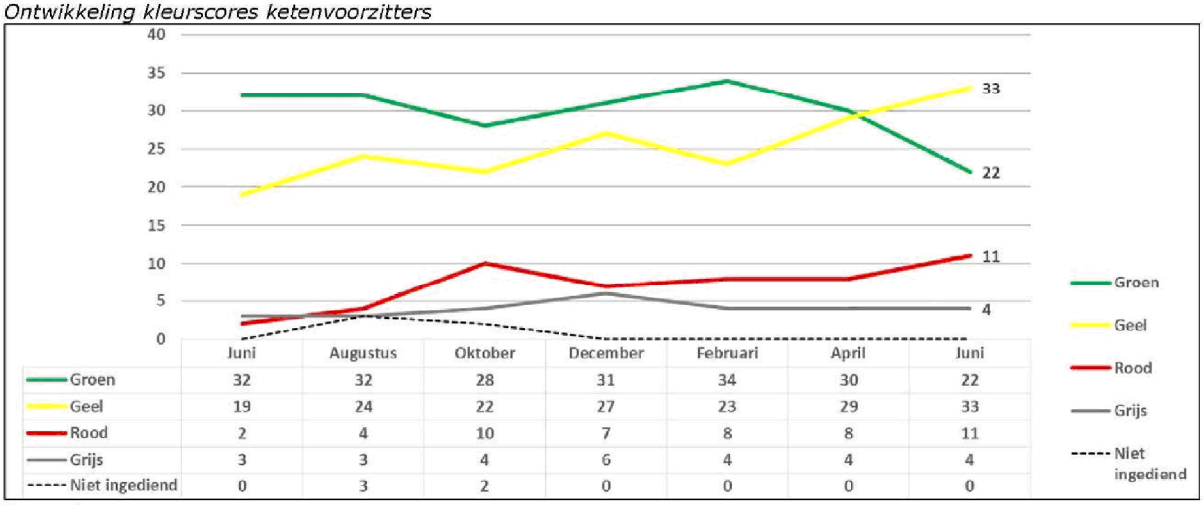
Deze Projectenrapportage omvat 57 projecten in uitvoering en 13 generieke voorzieningen[4]. De volgende paragrafen zijn opgenomen:

1. Kleurscores ketenvoorzitters
2. Projecten met aandachtspunten
3. Toelichting op formele toezeggingen
4. Overzicht actieve projecten
5. Financiële overzichten
6. Herijkingen en projectdocumentatie op orde
7. Resultaten 2021
8. Toelichting op de projectenportefeuille

1. Kleurscores ketenvoorzitters

De volgende grafieken laten zien met welke kleurscores de verantwoordelijke ketenvoorzitters de projectenrapportages t/m juni 2022 hebben ingediend. Zoals in de kern reeds is aangegeven, is er een flinke verschuiving van groen scorende projecten uit de vorige rapportage, naar meer projecten die rood gescoord worden en ook meer projecten die geel scoren. Oorzaken die worden aangedragen in de toelichting door de ketenvoorzitters zijn o.a. dat men in afwachting is van definitieve resultaten van een ACict toets, lopende herzieningen en adviezen voor de PR. Daarnaast is ook 3x een vraag gesteld om prioriteit te krijgen voor de activiteiten bij andere ketens.

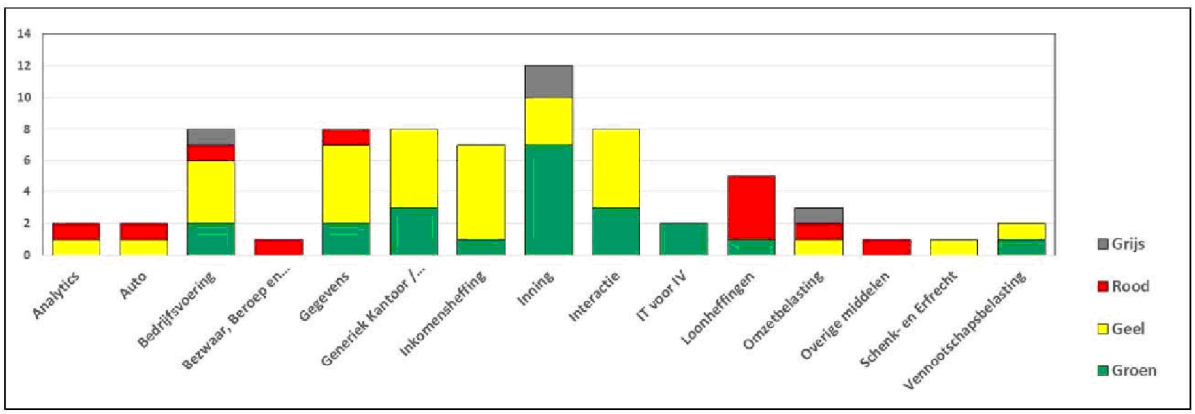
Ontwikkeling kleurscores ketenvoorzitters



	Juni	Augustus	Oktober	December	Februari	April	Juni
Groen	32	32	28	31	34	30	22
Geel	19	24	22	27	23	29	33
Rood	2	4	10	7	8	8	11
Grijs	3	3	4	6	4	4	4
Niet ingediend	0	3	2	0	0	0	0

Legenda:
Groen: Project wordt naar verwachting binnen planning, budget en scope gehaald
Geel: Maatregelen om weer binnen kaders te komen/weer groen te worden binnen eigen mandaat mogelijk
Rood: Maatregelen om weer binnen kaders te komen binnen eigen mandaat onmogelijk
Grijs: Project is stilgelegd
Stippellijn: Project valt binnen deze Projectenrapportage, maar is niet ingediend

Kleurscores per keten



[4] Zie bijlage 1, hoofdstuk 8

2. *Projecten met aandachtspunten*

Er zijn 17 projecten met aandachtspunten. Deze zijn onderverdeeld in:

- Drie projecten die rood scoren en op- of aangemeld zijn voor het Rijks ICT-dashboard (RID) met een (dreigende) overschrijding van planning, budget en/of scope: Rationalisatie Auto MRB (een project uit de Kamerbrief van april 2021); Vernieuwing Werkgevers Administratie (vWGA) en Vernieuwing Privégebruik Auto (vPGA) van de keten loonheffing;
- Acht projecten die rood scoren en niet op het RID staan, maar wel belangrijke aandachtspunten hebben. Dit zijn: Vernieuwing HLP (Keten Loonheffing), Wet Arbeidsvoorwaarden Gedetacheerde Werknemers in de Europese Unie (WagwEU) van keten Loonheffing, Bankenbelasting (BAB) aansluiten op GAA (Overige Middelen), Automatische Winstaangifte (AWA) (Keten Omzetbelasting), CoE Analytics (domein Analytics), Portfoliotooling (domein Bedrijfsvoering), Online bezwaarvoorziening en LWB (keten Bezwaar, Beroep en Klachten), Uitbetaling Derden (UBD) van keten Gegevens.
- Zes overige projecten die niet rood scoren, maar wel belangrijke aandachtspunten hebben, zijn: GDA aansluiten, ICT-voorziening Inkoop & Contractmanagement en Migratie Rijksbreed Generiek Card Management Systeem (GCMS), allen van domein Bedrijfsvoering. Automatic Exchange of Information-DAC6 (Keten Gegevens). Twee projecten scoorden voorgaande rapportage nog rood en deze rapportage geel: Multi Kanaal Mededelen 2, MKO (Multikanaal Ontvangen) uitfasering FOS (beide Keten Interactie).

Projecten met aandachtspunten op het Rijks ICT-dashboard (RID)

Projecten op het RID die zijn genoemd in de Kamerbrief van april 2021:

1. *Rationalisatie Auto MRB (keten Autoheffingen) – Modernisering – Groot ICT-project op het RID.*

Project	**Rationalisatie Auto MRB**
Keten	Autoheffingen
Doelstelling	De informatiesystemen HSB, MOA en HSB-accent vervangen, zodat de continuïteit van de heffing en inning van motorrijtuigenbelasting gewaarborgd blijft en aanpassingen in wet- en regelgeving sneller kunnen worden doorgevoerd.
Issue	Uitloop en andere scope en inrichting project.
Wat is de oorzaak?	Er was onvoldoende zicht in de kwaliteit doordat nog niet alle bevindingen zijn opgelost danwel alle IV-processen door de business in test zijn beoordeeld. Tevens heeft een toets plaats gevonden door het Adviescollege ICT (AcICT) met bijbehorende inzichten en voorlopige denkrichtingen, waardoor het project en planning wordt heroverwogen.
Wat wordt eraan gedaan?	In navolging van de denkrichtingen van het Adviescollege ICT Toetsing zal het huidige project MRB opgeknipt worden in 2 delen. De scope van het huidige project MRB (fase 1 MOA + fase 2 HSB) zal worden teruggebracht tot uitsluitend fase 1 MOA met een verwachte datum gereed eind 2022. Hiervoor is een change ingediend voor de Portfolioraad van 28 juli. Deze change is positief beoordeeld door de concerndirecties. Voor fase 2 HSB zal de aanpak heroverwogen dienen te worden met een nader te bepalen einddatum. Daarnaast leidt de nauwe samenwerking van IV en business op locatie tot positieve resultaten. Twee grote issues zijn inmiddels opgelost. De verwachting is dat in de maanden volgend na 1 juli de volledige vrachtwagenpopulatie naar AHM zal worden gemigreerd, zodat MOA eind van dit jaar niet langer gebruikt hoeft te worden.

Wat is het effect op externe toezeggingen (Tweede Kamer en burgers/bedrijven)?	Toezegging aan de Tweede Kamer om dit project af te ronden eind 2022, dit wordt niet behaald in de afgesproken scope.

Appreciatie IV&D en C&F
De kleurscore rood is ongewijzigd t.o.v. de vorige rapportage. Het wijzigen van de kleurscore is in afronding van het besluitvormend proces op de heroriëntatie.
In de heroriëntatie zijn door het ketenbestuur de aanbevelingen uit het rapport van het Adviescollege ICT Toetsing overgenomen. De scope van het huidige project MRB (fase 1 MOA + fase 2 HSB) wordt teruggebracht tot uitsluitend fase 1 MOA met een datum gereed eind 2022. Voor fase 2 HSB wordt de aanpak heroverwogen met een nader te bepalen einddatum. De change hiervoor is gereed met een positief toetsresultaat en wordt behandeld in de portfolioraad van 28 juli. Wanneer fase 2 spoedig in 2023 moet starten, raden wij het voorbereidend team aan de benodigde stukken gereed te hebben voor de portfolioraad van 5 september.
De financiële realisatiecijfers zijn gebaseerd op de realisatie eind 2021 en de maandelijkse realisatie 2022. Deze zijn getoetst en sluiten aan met SAP. De realisatie en prognose zijn niet volledig vanwege het gebruik van meerdere tijdschrijfcodes uit het verleden. E.e.a. wordt uitgezocht en gecorrigeerd.

Reactie *Autoheffingen*
Resultaat bijsturing wordt zichtbaar. Belangrijke opschaling is per 21 juni succesvol gerealiseerd. Uitfaseren PB/SB dit jaar voorzien. Project scoort nog rood omdat nieuwe baseline planning nog moet worden vastgesteld nav change in PR.
In goede samenwerking met C&F en IV&D is change (inperken tot fase 1) uitgewerkt en ligt nu voor. Inmiddels is er ook een positieve reactie van de toetscommissie.

Projecten op het RID uit de keten Loonheffingen:

2. *Vernieuwing Werkgevers Administratie (keten Loonheffingen) – Modernisering – Groot ICT-project op het RID*

Project	**Vernieuwing Werkgevers Administratie (vWGA)**
Keten	Loonheffingen
Doelstelling	Wegnemen technische schuld en borgen continuïteit van het systeem WGA.
Issue	De voortgang van het werk loopt verdere vertraging op.
Wat is de oorzaak?	Het beeld uit de rapportage in april is ongewijzigd. De hoeveelheid werk is 1200 IV dagen groter, de productiviteitsstijging door teamuitbreiding blijft nog uit. Slechte datakwaliteit heeft geleid tot een complexere datamigratie.
Wat wordt eraan gedaan?	Op basis van de gerealiseerde productiviteit en complexiteit van de datamigratie is een concept herziening opgesteld. Einddatum project schuift naar Q1/Q2 2023. De herziening wordt in oktober voorgelegd aan de portfolioraad. In deze herziening is de scope van het project teruggebracht naar plateau 1-2-3. Plateau 4 en 5 volgen later.
Wat is het effect op externe toezeggingen (Tweede Kamer en burgers/bedrijven)?	De afgesproken mijlpaal met het UWV van 1-10-2022 gaat vertragen tot Q1/Q2 2023. De impact is besproken; de vertraging levert voor UWV ongemak op in zijn IV-organisatie maar heeft geen invloed op het nakomen van verplichtingen in de uitvoeringsorganisatie.

Appreciatie IV&D en C&F
Code rood wordt herkend; het achterblijven van de productiviteit na teamuitbreiding baart zorgen.
Aandacht voor grondige analyse van dit issue is nodig voor een betere projectbeheersing en voor de goede aannames bij herstructurering van de Business Case.

Reactie [ ] *Loonheffing*
De appreciatie wordt onderkend.

3. *Vernieuwing Privégebruik Auto (keten Loonheffingen) – Modernisering - Groot ICT-project op het RID.*

Project	**Vernieuwing Privégebruik Auto (vPGA)**
Keten	Loonheffingen
Doelstelling	Het overbrengen van de applicatie Privé Gebruik Auto(PGA)/Uitsluitend Zakelijk Gebruik Bestelauto (UZGB), inclusief de integratie van de functionaliteit van de (meest cruciale) lokaal ontwikkelde applicaties in het PGA/UZGB-proces, naar een toekomstvast ICT-platform om de wendbaarheid te verhogen en de continuïteit te borgen.
Issue	De sinds december '21 opgelopen vertraging (5 maanden) wordt verwerkt in een nieuwe businesscase. De verlenging van het gebruik van Groupware is nog niet verleend.
Wat is de oorzaak?	De vertraging wordt voornamelijk veroorzaakt door een inschattingsfout in de complexiteit van de datamigratie. De concept versie van de businesscase en migratieplanning is inmiddels als robuuster beoordeeld.
Wat wordt eraan gedaan?	De stuurgroep verwacht de business case plateau 1 in Q3 bij de portfolioraad in te dienen. Ook het vervolgproject PGA plateau 2 wordt voorbereid voor de volgende portfolioraad
Wat is het effect op externe toezeggingen (Tweede Kamer en burgers/bedrijven)?	Het gebruik van groupware door PGA tot na 1 juli 2022 is onvermijdelijk geworden.

Appreciatie IV&D en C&F
Kleurcode rood wordt herkend. Prioriteit moet worden gegeven aan het tijdig op orde brengen van de startdocumentatie voor de inlever-deadline op 5 september voor de PR van 13 oktober. Dit betreft o.m. de herziening voor plateau 1, en de SA + BC voor plateau 2.

Reactie [ ] *Loonheffing*
Rapportage staat op Rood.
Vanuit C&F en IV&D is aangegeven dat er een herziening van de startdocumenten is gewenst. Deze is in voorbereiding voor de PR van 13 oktober. Verwachting einddatum inclusief End of Projectreport wordt 31 december 2022.
De testen rondom de datamigratie geven een positief beeld. Er zijn nog werkzaamheden rondom de brieven ism MKM en rondom de FBL tool tbv beheer.
Medio augustus is er een Go/No Go moment voor de definitieve overgang.
De SA voor plateau 2 is in afronding.
De appreciatie wordt onderkend.

Overige projecten die rood scoren met aandachtspunten (geen RID projecten)

4. *Vernieuwing HLP (keten Loonheffingen) – Modernisering – Groot ICT project*

Project	**Vernieuwing HLP**
Keten	Loonheffingen
Doelstelling	Ervoor zorgen dat de ICT voor het loonheffingenproces blijft werken. Dit gebeurt op twee manieren: het ombouwen van het oude ICT-platform Cool:GEN naar het nieuwe Java/BRM en het vernieuwen van schermen die medewerkers te zien krijgen.
Issue	Het project is niet op orde: de productiviteit blijft achter en de herziening van de planning is nog gaande.
Wat is de oorzaak?	De voortbrenging op het project lag door eerdere issues nagenoeg stil. De afronding van de herziening wachtte op het externe AcICT Advies en op de externe validatie van de functiepunten.
Wat wordt eraan gedaan?	Een extern team is in mei gestart en de voortgang is weer op gang; een eerste release wordt in week 38 verwacht. De businesscase herziening wordt afgerond met verwerking van de Ac ICT adviezen en voor de portfolioraad van 13 oktober ingediend. De consequenties voor de doorlooptijd zijn nog niet bekend.
Wat is het effect op externe toezeggingen (Tweede Kamer en burgers/bedrijven)?	Het programma kent een hoge politieke gevoeligheid; enerzijds is loonbelasting goed voor ongeveer 50% van de inkomsten, anderzijds is dit project kritisch voor het uitfaseren van het Cool:GEN platform.

Appreciatie IV&D en C&F
De AC-ICT toets en QSN-rapport bevatten genoeg zorgpunten om de roodscore te onderbouwen. C&F en IV&D wachten af hoe de zorgpunten uit de AC-ICT toets in de herijkte BC zullen worden geadresseerd. Graag aandacht voor de inleverdeadline op 5 september voor de PR van 13 oktober.

Reactie *Loonheffingen*
Project kleurt deze maand bestuurlijk nog steeds Rood. De herziening van de BC ligt op koers voor een oplevering in Q3 22, portfolioraad 13 oktober. Deze wordt besproken in het komend ketenbestuur incl. borging opschaling. De aanbevelingen van het AcICT die meegenomen worden in de herziening worden uitgewerkt.
De appreciatie wordt onderkend.

5. *Wet Arbeidsvoorwaarden Gedetacheerde Werknemers in de Europese Unie (keten Loonheffingen) – Wetgeving*

Project	**Wet Arbeidsvoorwaarden Gedetacheerde Werknemers in de Europese Unie (WagwEU)**
Keten	Loonheffingen
Doelstelling	Het project WagwEU is opgezet om een koppelvlak te bouwen waarmee de gegevens van het SZW meldloket kunnen worden binnengehaald, om deze gegevens vervolgens te kunnen distribueren naar de diverse interne afnemers binnen de Belastingdienst voor analyse en voor gebruik voor de vaststelling van belasting- en premieplicht (voor alle belastingmiddelen).

Issue	De bouw van de prospectadministratie veroorzaakt minimaal 6 maanden vertraging in het project. WagwEU vereist een werkende prospectadministratie om Toezicht te kunnen uitvoeren.
Wat is de oorzaak?	Binnen het bestaande portfolio van GKT is op dit moment geen ruimte om de applicatie Onbekende Personen Administratie (OPA) te realiseren.
Wat wordt eraan gedaan?	Er is gezocht naar een alternatief. Met de nodige aanpassingen kan de applicatie CBA hiervoor worden ingezet. Dit vraagt echter meer dagen (+/- 560) dan beschikbaar zijn voor dit jaar (160 dagen). IBS LH kan deze dagen mogelijk niet leveren. Afspraak gemaakt met IBS LH dat binnen de gestelde 160 dagen het voorbereidende werk voor de prospectadministratie gedaan kan worden. De claim van 560 dagen voor de bouw gaan naar portfolio 2023
Wat is het effect op externe toezeggingen (Tweede Kamer en burgers/bedrijven)?	Hoewel de vertraging geen wettelijke onrechtmatigheden veroorzaakt zal verantwoordelijkheid over de stagnatie richting SZW en de Staten-Generaal moeten worden afgelegd.

Appreciatie IV&D en C&F
Kleurscore rood lijkt passender gegeven een eerste vertragingsprognose van 12 maanden. C&F en IV&D roepen met klem op de oorzaken van deze vertraging in beeld te brengen, en met een nieuwe planning te komen voor 5 september (de inleverdeadline voor de PR van 13 oktober).

Reactie *Loonheffingen*
Het project staat op rood gezien de inmiddels opgelopen overall vertraging. De levering van Cap Gegevens voor Plateau 2 in Q2 is gerealiseerd. De SA voor Plateau 3, oplossing via IBS LH, wacht op input van keten GKT voor wat betreft een toekomstige oplossing[5]. Oplossingsrichting via SAS-VA wordt verder onderzocht. Ook zal hier een DPIA voor opgemaakt moeten worden.
Uitstel van een systeem update XSD 7.0 zorgt voor onacceptabele gevolgen voor de business; escalatie vindt plaats. Project wordt gefinancierd door SZW en er wordt langer niet voldaan aan regelgeving.
De appreciatie wordt niet volledig onderschreven; het opleveren van een nieuwe haalbare planning voor 5 september wordt niet als realistisch gezien ivm de vele afhankelijkheden. Dit is ook de reden waarom het project rood scoort. Deze afhankelijkheden en impact kunnen wel inzichtelijk gemaakt worden zoals verzocht.

6. *Automatische Winstaangifte (keten Omzetbelasting) – Vernieuwing*

Project	**Automatische Winstaangifte (AWA)**
Keten	Omzetbelasting / Implementatie in keten IH
Doelstelling	Het creëren van een zo gesloten mogelijke keten van administratie tot aangifte (IH en OB) waardoor fouten zo veel mogelijk aan de voorkant worden voorkomen, de compliance wordt verbeterd en de zzp'er wordt ontzorgd. Voor IH is automatische winstaangifte (AWA) gerealiseerd en operationeel per maart 2022. Project kan medio 2022 worden afgerond.
Issue	In januari 2022 heeft keten IH overdracht van het eigenaarschap over AWA geaccepteerd onder voorwaarden. Zodra aan die (start)voorwaarden voldaan is, wordt de AWA overgedragen en ook geborgd in de keten IH. Besluitvorming voor project-decharge en overdracht van continuïteitswerkzaamheden aan de lijn wordt door project voorbereid. Om continuïteitswerkzaamheden te kunnen overdragen aan keten IH en IV moet eerst voldaan zijn aan startvoorwaarden.

[5] Naschrift 15 augustus: Er zijn inmiddels afspraken gemaakt met de keten GKT t.a.v. van het leveren van input op de SA.

	Binnen de keten IH en IV is qua budget, capaciteit en portfolioruimte nog geen rekening gehouden met overdracht van de AWA. Overdracht in 2022 is niet realistisch en zal middels voorlopig beleggen binnen de lijn van MKB worden overbrugd.
Wat is de oorzaak?	Dit project is gerealiseerd buiten reguliere IV-voortbrenging om en er is nog niet voldaan aan de startvoorwaarden.
Wat wordt eraan gedaan?	1. In Q2 worden startvoorwaarden ingevuld als basis voor start van de overdracht van continuïteitswerkzaamheden aan de reguliere lijn. 2. Besluitvorming over project-decharge bij de keten OB in juli 2022 wordt door project voorbereid. 3. Continuïteitswerkzaamheden worden medio 2022 voorlopig belegd in de lijn van MKB vooruitlopend op structureel beleggen binnen keten IH en reguliere IV-organisatie.
Wat is het effect op externe toezeggingen (Tweede Kamer en burgers/bedrijven)?	Geen, als continuïteit conform hiervoor beschreven acties kan worden geborgd.

Appreciatie IV&D en C&F
AWA is een langlopend traject vanaf 2018. Vanaf het begin waren er vragen omtrent eigenaarschap van de applicatie en in de beheername, waardoor er sinds september 2021 problemen bestaan bij de overdracht naar de keten IH.

C&F en IV&D zien dat de activiteiten t.a.v. de startvoorwaarden vruchten afwerpen, een lang en intensief proces. Conform afgestemd stappenplan waarin het streven is het project decharge per 1 september te kunnen verlenen, bevat:
1) startvoorwaarden: In Q2 zouden de startvoorwaarden zijn ingevuld als basis voor start van de overdracht van continuïteitswerkzaamheden aan de reguliere lijn. Besluitvorming afgerond in tweede helft van juli 2022.
2) Eigenaarschap IH onder voorwaarden: Binnen de keten IH en IV is qua budget, capaciteit en portfolioruimte nog geen rekening gehouden met overdracht van de AWA. Overdracht in 2022 is niet realistisch en zal middels voorlopig beleggen binnen de lijn van MKB worden overbrugd.
3) Continuïteit: de plannen voor het beleggen van AWA bij MKB in 2022, te weten het beheer en onderhoud en het de jaaraanpassing voor belastingjaar 2022, zijn nog niet gereed.
4) Project decharge, er wordt gewerkt aan het afsluiten van het project per 1 september a.s. C&F en IV&D verwachten duidelijkheid te krijgen in het decharge document over o.a.: a) hoe kennis - naast onderhoud en beheer - is geborgd binnen de lijn organisatie MKB. b) hoeveel budget is geborgd - ook in het licht van de 6% project budgetoverschrijding ten opzichte van de laatste business case. c) aandacht uit laten gaan dat het project een tijdelijke oplossing heeft geleverd en dat er voor de structurele oplossing conform domeinarchitectuur van IH wordt doorontwikkeld.
C&F en IV&D zijn van mening dat het project nog steeds ROOD scoort. Er zijn stappen gezet in de goede richting, maar zijn telkens weer geënt op een bewegend tijdpad. Hierdoor zijn de genoemde zorgpunten nog steeds van kracht.

Reactie [ ] *Omzetbelasting*
Kleurscore is rood (bestuurlijk) en rood (in realisatie). De appreciatie C&F is herkenbaar. Er is een duidelijk stappenplan met als streven een project decharge per 1 september.

7. *Bankenbelasting (BAB) aansluiten op GAA – modernisering*

Project	**Bankenbelasting (BAB) aansluiten op GAA**
Keten	Overige Middelen

Doelstelling	Digitaliseren van het proces Bankenbelasting.
Issue	Binnen het domein Interactie heeft een (her)prioritering plaatsgevonden, waaruit volgt dat in 2022 de bankenbelasting niet aangesloten gaat worden op MBDZ (Mijn belastingdienst zakelijk portaal).
Wat is de oorzaak?	Herprioritering binnen het domein / raakvlak Interactie.
Wat wordt eraan gedaan?	De ketentafel Overige Middelen heeft op 3 maart 2022 ervoor gekozen zich te richten op het realiseren van een tijdelijke (en eventueel herbruikbare) adapter, waardoor GAA-Bankenbelasting papieren aangifte kan verwerken tot het moment dat het domein Interactie digitale aangiften bankenbelasting gaat ondersteunen. Om de papieren aangiften toch te ondersteunen, zijn extra (ongeplande) werkzaamheden nodig. Dit gekozen scenario heeft impact op de tijd en/of scope van dit project. Inmiddels zijn 4 van de 17 features gerealiseerd. Op basis van de voortgang in het huidige Program Increment is de verwachting dat aan het einde van dit PI (augustus 2022) het MVP, dat benodigd is voor de aangiftecampagne Bankenbelasting (die zal plaatsvinden in oktober 2022), gereed zal zijn middels het gebruik van papieren aangifte. De huidige verwachting is dat in Q2 2023 het proces bankenbelasting aangesloten is op MBDZ door Interactie. De startdatum van het volgende project GAA-Kansspelbelasting zal tenminste 1 maand later zijn.
Wat is het effect op externe toezeggingen (Tweede Kamer en burgers/bedrijven)?	Geen.

Appreciatie C&F en IV&D
C&F en IV&D herkennen de kleurscore. Dit vanwege een herprioritering bij het raakvlak interactie. Hierdoor wordt de Bankenbelasting niet aangesloten op MBDZ (Mijn belastingdienst zakelijk portaal), waardoor het project aanzienlijke vertraging oploopt.
Inmiddels voldoet dit project aan de startvoorwaarden, omdat een business case is opgesteld. Deze is inmiddels goedgekeurd door de kaderstellende directies (IV&D en C&F) en de ketentafel Overige Middelen.

Reactie Overige Middelen
De is het eens met de appreciatie.

8. *Uitbetaling Derden (UBD) (keten Gegevens) - Wetgeving*

Project	**Uitbetaling Derden (UBD)**
Keten	Gegevens
Doelstelling	Het kunnen inwinnen en registreren van uitbetalingen aan derden (UBD) inclusief een terugkoppeling van de voortgang van deze stroom.
Issue	Inmiddels is de SA onder voorwaarden goedgekeurd. De bestuurlijke afronding van de portaal ontheffing moet nog plaatsvinden. Er is geen BIV classificatie uitgewerkt voor de te verwerken gegevens. Deze laatste is o.a. nodig om de GEB af te ronden. Mogelijke maatregelen uit de GEB analyse kunnen negatieve gevolgen hebben voor de planning. De realisatie van de voorziening staat onder druk door capaciteits gebrek binnen de IV.
Wat is de oorzaak?	Er is ten onrechte uitgegaan van het feit dat een wetgevings GEB volstaat voor de keuze en verantwoording voor de oplossing. Capaciteits gebrek binnen de IV is de oorzaak van het tijdig kunnen realiseren.

Wat wordt eraan gedaan?	De GEB is te laat om de effecten hiervan mee te nemen in de planning cq oplossing. Wel worden de acties (o.a. ook afronding GEB) netjes opgenomen in een initieel implementatieplan. Met instemming en acceptatie van het gegevensbeschermingsrisico door de verwerkersverantwoordelijke kan er zonder DPIA gestart worden met productie. Er wordt een noodoplossing gerealiseerd waardoor de berichten op tijd kunnen worden verwerkt. In 2023 volgt de realisatie van de "nette" oplossing.
Wat is het effect op externe toezeggingen (Tweede Kamer en burgers/bedrijven)?	De berichtspecificaties zijn gedeeld met de software ontwikkelaars. Terugvallen op de oude stroom is niet mogelijk. Hiermee loopt de schatkist een groot risico met deze belangrijke renseignerings stroom inkomensgegevens die vorig jaar ongeveer € 900 miljoen groot was. Met de voorgenomen acties wordt dit risico gemitigeerd.

Appreciatie IV&D en C&F
Niet alle informatie is voorhanden om een oordeel te vellen over de juistheid, volledigheid en tijdigheid van deze rapportage en (verwachte) kosten. In samenwerking met de opdrachteigenaren/projectmanagers zal C&F en IV&D zoveel mogelijk inzicht geven in de stand van zaken van de projecten. Voor de PortfolioRaad van 28 juli 2022 waren er stukken ingediend ter toetsing. Er zijn vanuit C&F en IV&D nog een aanzienlijk aantal vragen waardoor de stukken zijn teruggetrokken.
Van groot belang voor UBD is dat er sprake is van een realistische planning en inschatting van het benodigd budget. Op dit moment is het nog onvoldoende, waarbij er onvoldoende grond is om aan te geven dat de planning realistisch is. Dringend advies is dat de business en IV samen in overleg gaan om een realistische planning en capaciteitsinschatting af te geven.
De scope van de goedgekeurde SA moet aansluiten bij de business case. Productiebeheersing is buiten scope geplaatst maar moet nog wel gerealiseerd worden. In het implementatieplan moet blijken hoe dit bij de implementatie wordt opgevangen. Het implementatieplan mist concrete acties op het gebied van AO, AVG en BIO compliance. Concreet mist de ambitie om aan te sluiten bij de ICS (In control statement) ambities van CAP zelf. Op dit moment is er nog geen GEB op de uiteindelijke oplossing/verwerking uitgevoerd. Er is nog geen duidelijkheid op gevolgen van een tweetal issues met een einddatum van 30-6-2022.

Reactie *Gegevens*
Afgelopen periode zijn alternatieven onderzocht en is een reëel scenario in beeld. De besturing en kwaliteit van de op te leveren producten zijn nog niet op het gewenste niveau. Hier zal komende periode verscherpte aandacht op komen en met verscherpte toezicht in het ketenbestuur gevolgd worden. Op de benodigde startvoorwaarden zijn verbeteringen doorgevoerd maar ook deze zijn nog niet op het gewenste kwaliteitsniveau. Hier zullen komende periode aanvullende afspraken over gemaakt worden.

9. *CoE Analytics (domein Analytics) - vernieuwing*

Project	**CoE Analytics**
Keten	Analytics
Doelstelling	Realiseren, doorontwikkelen en continueren van een schaalbare, wendbare en robuuste analytics infrastructuur voor de Belastingdienst, Douane en Toeslagen.
Issue	CoE Analytics krijgt een rode kleurscore in verband met lopend issue met de opvolging van teradata: een nieuwe aanbesteding heeft grote gevolgen voor de inzet van mensen en middelen en grote impact op de planning.

Wat is de oorzaak?	Aangezien nog geen toekomstbestendige aanbesteding mogelijk is, was een waiver aangevraagd. MT IV heeft besloten vooralsnog geen waiver aan te vragen en verzocht "aanbesteding met behoud van continuiteit" te onderzoeken.
Wat wordt eraan gedaan?	Besluitvorming rondom dit issue is voorzien binnen het DT BD.
Wat is het effect op externe toezeggingen (Tweede Kamer en burgers/bedrijven)?	Geen

Appreciatie IV&D en C&F
Ten aanzien van een juist en volledig beeld is het aandachtspunt van inzicht in de financiën en IV-dagen in de rapportage nog niet opgelost. In de sharepointrapportage t/m april was opgenomen dat een dergelijk beeld in juni aanwezig zou moeten zijn. Dit beeld is er niet en daarmee is een volledig en juist beeld niet te bepalen. Inhoudelijk is de weergegeven kleurscore correct. De majeure issue rondom Teradata bepaalt het 2e halfjaar 2022 de werkagenda.

Reactie Analytics
T.a.v. uitnutting van IV dagen loopt het domein aan tegen de afwijkende aard van generieke voorzieningen ten opzichte van reguliere projecten. Hierover gaan wij in gesprek met control. CoE Analytics krijgt een rode kleurscore ivm lopend issue met de opvolging van teradata: een nieuwe aanbesteding heeft grote gevolgen voor de inzet van mensen en middelen en grote impact op de planning.

10. *Online bezwaarvoorziening en LWB (keten Bezwaar, Beroep en Klachten) – Vernieuwing*

Project	**Online bezwaarvoorziening en LWB**
Keten	Bezwaar, Beroep en Klachten
Doelstelling	De nieuwe online bezwaarvoorziening biedt burgers en ondernemers, en uiteindelijk ook gemachtigden, de mogelijkheid om eenvoudig digitaal bezwaar in te dienen, inclusief de mogelijkheid om bijlagen toe te voegen en de status van het bezwaar in te zien (beide nieuwe functionaliteiten). Het betreft een generieke voorziening, maar in eerste instantie komt deze beschikbaar voor het middel Inkomensheffing. Als onderdeel van het programma Generiek Bezwaar Proces (GBP) wordt het gebruik uitgebreid naar o.a. Loonheffing en Vennootschapsbelasting en Dividendbelasting.
Issue	Meerdere malen vertraging en recent bij een afhankelijkheid van Interactie wederom. De opdracht tot het realiseren van toegangsmanagement door Interactie dateert al vanaf 2018.
Wat is de oorzaak?	Ondanks de herhaalde contacten met de keten Interactie is dit een door het project moeilijk te managen afhankelijkheid.
Wat wordt eraan gedaan?	De werkzaamheden voor het tonen van documenten zijn afhankelijk van het kunnen gebruiken van generiek aanbod dat buiten het project wordt gerealiseerd. Het is de bedoeling om hier op korte termijn een aparte release train voor in te richten, waardoor de samenwerking en afstemming tussen LWB en Interactie goed geborgd wordt. Dat draagt ook bij aan focus op het afmaken. Realisatie van het MVP, machtigen en e-herkenning en het in een aparte release train onderbrengen van tonen van documenten leidt per saldo tot realisatie van het projectresultaat. Het voornemen bestaat om eind 2022 een end of project report op te stellen en tot decharge van dit project te komen.

Wat is het effect op externe toezeggingen (Tweede Kamer en burgers/bedrijven)?	Geen.

Appreciatie IV&D en C&F
Onderschrijving van de kleurscore "rood" op basis van de recente ontwikkelingen.
Redenen hiervoor zijn:

- Ten eerste betreft het één van 5 HIA projecten die in april 2018 zijn gestart in reactie op een politieke toezegging. Hoewel de Online Bezwaar Voorziening al enige tijd onder water klaar staat, kan deze niet in productie worden genomen omdat toegangsmanagement niet gereed is. Ten tijde van deze rapportage wordt aan de oplossing gewerkt.
- Ten tweede is er door Interactie meerdere malen capaciteit toegezegd, maar wordt deze capaciteit door andere prioritering van werkzaamheden verdrongen. Kort voor het einde van Q2 is aangegeven dat opleveren van toegangsmanagement door Interactie wederom niet is gelukt. De ketenvoorzitter heeft, nav de rapportage over december 2021, de ketenvoorzitter van Interactie gevraagd om alsnog capaciteit te leveren zodat toegangsmanagement in Q1 2022 opgeleverd kan worden. Zoals aangegeven lopen de werkzaamheden door naar Q3 2022 en is de kleurscore "rood" op zijn plaats.

Reactie [ ] *BBK*
De projectrapportage en control appreciatie geven de stand van zaken van dit project voldoende weer. Zie de toelichting op het bestuurlijk tabblad mbt de kleurscore 'rood' en de te nemen acties. De uitvoering van de acties wordt voortdurend gemonitord en er wordt direct geëscaleerd bij niet nakomen van afspraken. [ ] BBK bespreekt bilateraal en via ketenvoorzittersoverleg stand van zaken met [ ] interactie en [ ] IV.

11. Portfoliotooling (domein Bedrijfsvoering) – Vernieuwing

Project	**Portfoliotooling**
Keten	Bedrijfsvoering
Doelstelling	IV&D wil de bestuurbaarheid van het IV portfolio vergroten, inzicht in het IV portfolio geven en de tegelijkertijd de administratiedruk verminderen voor de gehele Belastingdienst.
Issue	Er zijn sterke afhankelijkheden met de omgeving, zoals de implementatie van eenduidige processen en de doorontwikkeling van de rapportages. Daardoor is er een breder verandertraject ontstaan en moet de implementatie nog meer in samenhang worden bekeken en uitgerold. Daarnaast zijn ketens uiteenlopend ingericht en hanteren ketens diverse werkwijzen voor het bijhouden van de portfolio-administratie. Tevens geven de ketens aan niet voldoende business capaciteit vrij te kunnen maken om snel in productie te gaan.
Wat is de oorzaak?	Het ontbreken van standaardprocessen in de organisatie in relatie tot een groot verschil tussen ketens met betrekking tot werkwijze en adoptievermogen.
Wat wordt eraan gedaan?	Er zal geen uniforme implementatiestrategie worden gehanteerd, maar per keten wordt een maatwerk oplossing geboden. De aanpak is om focus te leggen op ketens die 'groen' scoren en deze als basis laten dienen voor de andere ketens om van te leren. Per keten zal een plan worden opgesteld voor overgang naar productie. Het projectteam ondersteunt de ketens in deze transitie en denkt mee over de inbedding van de oplossing in hun huidige werkprocessen.

	De acute hulpvraag aan de leden van het DT BD, in hun rol van ketenvoorzitter, is om prioriteit te geven aan de implementatie van Fortes Change Cloud en de ketens verantwoordelijk te stellen voor het vrijmaken van voldoende ruimte, waarbij het projectteam ondersteuning biedt. Hierbij geldt dat besluitvorming is genomen om eind 2022 alle ketens in productie (met een MVP) te hebben. Dit is randvoorwaardelijk om deze deadline te kunnen halen.
Wat is het effect op externe toezeggingen (Tweede Kamer en burgers/bedrijven)?	Er is een toezegging gedaan dat portfoliotooling per 1-1-2023 werkend zou zijn. Dit staat onder druk.

Appreciatie IV&D en C&F
Kleurscore geel voor realisatie en kleurscore rood op bestuurlijk vlak worden onderkend door C&F en IV&D.
Uniformiteit en realiseren van de implementatie staat onder druk door afhankelijkheid van ketens. Concrete afspraken over deadlines en inzet per keten zijn noodzakelijk.

Reactie [ ] *Bedrijfsvoering*
[ ] stemt in met appreciatie.

Overige projecten die niet rood scoren, maar wel belangrijke aandachtspunten hebben

12. GDA aansluiten (domein Bedrijfsvoering) - Vernieuwing – RID project

Project	GDA (Generiek Platform Document- en Archiefbeheer)
Keten	Bedrijfsvoering
Doelstelling	Document- en archiefvoorzieningen doorontwikkelen tot een generieke voorziening (GDA SOLL) die voldoet aan archiefwet- en regelgeving, de Wet open overheid, AVG en wet EBV. GDA ondersteunt het primaire proces, de toenemende digitalisering, de informatiepositie van burgers en bedrijven en versterkt de wendbaarheid van de organisatie.
Issue	Status en voortgang zijn onvoldoende duidelijk met betrekking tot realisatie Business Case plateau 1 (2022) en voorbereidingen (startvoorwaarden) plateau 2 (2022)
Wat is de oorzaak?	Geen helder beeld met betrekking tot status en voortgang.
Wat wordt eraan gedaan?	Per 1 juli is een nieuwe projectleider gestart. Dit moment wordt aangegrepen om de status van de huidige business case (plateau 1) mogelijkerwijs bij te stellen danwel te accorderen ten behoeve van publicatie op het Rijks ICT Dashboard. Tevens zullen de startvoorwaarden (waaronder Business Case, Solution Architectuur, Implementatiestrategie) moeten worden opgesteld om te mogen starten met plateau 2 (2023). Hiervoor wordt de reguliere portfoliogovernance gevolgd, waaronder de Concernportfolioboard en Portfolioraad najaar 2022.
Wat is het effect op externe toezeggingen (Tweede Kamer en burgers/bedrijven)?	In 2022 vindt heroriëntatie plaats op hardheid planning.

Appreciatie IV&D en C&F
Geen getrouw beeld. Per 1 juli is een nieuwe projectleider gestart. In de rapportage wordt aangegeven dat er sprake lijkt te zijn van een negatieve tendens t.a.v. de overall status en dat eraan gewerkt wordt om een helder beeld van status en voortgang te verkrijgen. De huidige kleurscore is geel, echter dossier MKM2 is niet op orde, noodoplossingen voor GDA aan de orde. Kleurscore rood lijkt meer passend.
NB. realisatie aantal IV-dagen meerjarig komt boven de prognose uit – kan niet, prognose behoeft aanpassing.

Reactie [ ] *Bedrijfsvoering:*
De [ ] Bedrijfsvoering is het eens met deze appreciatie.

13. *Automatic Exchange of Information-DAC6 (keten Gegevens) – Wetgeving - Groot ICT-project op het RID*

Project	**Automatic Exchange of Information-DAC6**
Keten	Gegevens
Doelstelling	Projecten onder de vlag van 'Automatic Exchange of Information' realiseren de processen en voorzieningen die nodig zijn om geautomatiseerd gegevens nationaal en internationaal in te winnen en deze internationaal te verstrekken. DAC6 heeft hierbij betrekking op Mandatory Disclosure Rules (MDR).
Issue	Het project ziet zich geconfronteerd met een kostenuitloop van 5.000 IV-dagen (van circa 2.000 dagen naar 7.000 dagen) t.o.v. de oorspronkelijke uitvoeringstoets en is in de afgelopen periode herijkt. De toetsing van de startvoorwaarden heeft tot een positief advies geleid. Er zijn echter weer issues opgetreden waardoor de planning direct weer onder druk staat.
Wat is de oorzaak?	Er is geconstateerd dat er onvoldoende management sturing plaatsvindt en het aan communicatie ontbreekt waardoor issues ontstaan. Dit in combinatie met in eerste instantie het ontbreken van goede startdocumentatie zorgt ervoor dat de planning onder druk blijft staan.
Wat wordt eraan gedaan?	De startdocumentatie is aangepast en de gevolgen voor het portfolio zijn in de CPB van 8 juli akkoord bevonden. Op dit moment ligt er een goede baseline om het project in de afrondende fase te monitoren.
Wat is het effect op externe toezeggingen (Tweede Kamer en burgers/bedrijven)?	Vooralsnog kan deze kostenuitloop opgevangen worden binnen het huidige portfolio. Hiermee kunnen de toezeggingen aan de Tweede Kamer waargemaakt worden.

Appreciatie IV&D en C&F
Voor DAC6 zijn er stukken aangeboden ter behandeling in de Portfolioraad van 28 juli 2022. De stukken zijn door de toetsende concerndirecties voorzien van het advies ja, met voorwaarden. Ten eerste dient de zgn. cloud-toets tijdig te worden ingevuld, ten tweede dient de GEB procedure tijdig doorlopen te worden. Verder wordt opgemerkt dat de projectbeheersing gediend zou zijn met een planning die de activiteiten in het project relateren aan de omvang van de werkzaamheden. Ook moet er gedurende de looptijd van het project veel aandacht worden besteedt aan projectbeheersing, monitoring en bijsturing. Daarnaast moet er een update van het RID plaatsvinden.

Uit de Sharepoint Rapportage is gebleken dat er opnieuw sprake is van uitloop vanwege 2 testbevindingen. Uit de rapportage blijkt dat er sprake is van onvoldoende communicatie. Dit zet de leverbetrouwbaarheid van het project onder druk. Dringend advies van IV&D en C&F is om maatregelen te treffen dat de communicatie tijdig plaatsvindt in het juiste gremium waarbij er nog mogelijkheden zijn voor bijsturing.
IV&D en C&F willen graag zo spoedig mogelijk inzicht in de omvang van de uitloop in tijd en budget. Ook willen de concerndirecties graag spoedig inzicht hebben in de consequenties. Daarbij het verzoek om dit als change op de herziening zoals deze aangeboden is voor de PortfolioRaad van 28 juli in te dienen.

Reactie [ ] *Gegevens*
Afgelopen periode is de management sturing onvoldoende ingevuld. Als maatregel wordt een stuurgroep ingericht die kort op de bal komende periode de voortgang

en issues gaat onderzoeken en bewaken. In augustus volgt meer inzicht in de voortgang.

14. *Migratie Rijksbreed Generiek Card Management Systeem (domein Bedrijfsvoering)*

Project	**Migratie Rijksbreed Generiek Card Management Systeem (GCMS)**
Keten	Bedrijfsvoering
Doelstelling	Migratie naar een generiek kaart management systeem (Rijksbreed)
Issue	Nieuwe Business Case, Solution Architectuur en Plan van Aanpak vanwege invloed ontwikkelingen op project (gaat verder dan herijking)
Wat is de oorzaak?	In december 2021 is een nieuwe situatie ontstaan m.b.t. het opleveren van de pashouderadministratie (project 1). Vanuit IBS is aangegeven dat de geboden oplossing beheerstechnisch ingewikkeld is, omdat de wijze waarop alles geprogrammeerd is kwalitatief onvoldoende is. Daarnaast is onlangs strategisch de keuze gemaakt om SAP CRM uit de faseren. De vraag na 3 jaar hard werken is: "is dit de weg die we moeten blijven volgen? En is de gekozen oplossing die ontworpen is in 2018 nog reëel en toekomstbestendig?
Wat wordt eraan gedaan?	Per medio april is een nieuwe [redacted] gestart met als doel om een nieuwe start te maken met het project. In juni heeft onder andere een gesprek plaatsgevonden met diverse betrokkenen vanuit de kaderstellende directies (IV&D en C&F) het domein Bedrijfsvoering, IV en de [redacted]. Hieruit bleek dat het project zich nog steeds in herstart bevindt, waarin onder andere gewerkt wordt aan de governance, inrichting project en stuurgroep (met o.a. vertegenwoordiging Min. BZK en RVB) positionering en scope van het project. Er wordt gewerkt aan een nieuwe PID (Project Initiatie Document), Solution Architectuur en Business Case. Gelijktijdig hieraan wordt voorgesteld om decharge te verlenen aan het oude project GCMS.
Wat is het effect op externe toezeggingen (Tweede Kamer en burgers/bedrijven)?	Geen.

Appreciatie C&F en IV&D
C&F en IV&D onderschrijven de kleurscores, dat wil zeggen de kleurscore rood voor de realisatie en de kleurscore grijs op bestuurlijk gebied. Concreet betekent dit dat het project nog steeds 'on hold' staat. C&F en IV&D zijn in overleg met het domein Bedrijfsvoering over wat dit betekent en wat oplossingsrichtingen zijn. Advies is om decharge aan te vragen voor het huidige project en een nieuwe start te maken op het gebied van bemensing, scope en (in)richting van het nieuwe project, omdat de randvoorwaarden voor huidige project onvoldoende zijn voor kans van slagen.
Daarnaast is het aantal IV dagen niet juist, prognose is lager dan realisatie. Geldt voor huidig jaar en ook meerjarig – dit behoeft aanpassing voor een realistisch beeld.

Reactie [redacted] *Bedrijfsvoering*
De [redacted] Bedrijfsvoering is het eens met de appreciatie.

15. *ICT-voorziening Inkoop & Contractmanagement (domein Bedrijfsvoering)*

Project	**ICT-voorziening Inkoop & Contractmanagement**
Keten	Bedrijfsvoering

Doelstelling	Robuuste end-to-end ondersteuning voor het tactisch inkoopproces en het contractmanagementproces
Issue	Geen geslaagde aanbesteding (tweede keer)
Wat is de oorzaak?	De aanbesteding leverde één inschrijving op, waar bij de eerste beoordeling de inschrijver niet voldeed aan de voorwaarden. Alhoewel de inschrijver aangeeft dat het om een fout ingevulde informatie ging, is daarmee de aanbesteding mislukt.
Wat wordt eraan gedaan?	Momenteel worden gesprekken gevoerd met een aantal leveranciers om de aanbesteding te evalueren. Dit betekent dat terug naar de tekentafel gegaan moet worden. Hieruit zal mogelijk een nieuw plan en planning volgen.
Wat is het effect op externe toezeggingen (Tweede Kamer en burgers/bedrijven)?	Geen.

Appreciatie C&F en IV&D
C&F en IV&D onderschrijven de kleurscore rood voor de realisatie. Project heeft vertraging opgelopen doordat de aanbesteding voor de tweede keer niet geslaagd is. Eerst terug naar de tekentafel voordat nieuwe aanbesteding uitgezet wordt.
NB. op tabblad bestuurlijk staat nog kleurscore geel, tabblad realisatie wel rode kleurscore. Daarnaast zijn de stamgegevens niet correct, realisatie staat op 31/12/21.

Reactie [redacted] *Bedrijfsvoering*
De [redacted] Bedrijfsvoering is het eens met de appreciatie.

16. *Multi Kanaal Mededelen 2 (MKM2.0) (keten Interactie) – Vernieuwing*

Project	**Multi Kanaal Mededelen 2 (MKM2.0)**
Keten	Interactie
Doelstelling	Een technische voorziening bouwen waarmee de Belastingdienst goedkoper en sneller berichten aan belastingplichtigen en toeslaggerechtigden kan afleveren.
Issue	De herijking van MKM2.0 is in de Portfolioraad op 28 april besproken. Er is besloten om budget vrij te geven t/m juli 2022 om verder te gaan het met project en de start voorwaarden op orde te maken. Vooruitlopend op de ingediende stukken voor de Portfolioraad van 28 juli: er is geen verandering opgetreden, huidige afspraken blijven van kracht nu om budget vrij te geven t/m december 2022. Grote uitdaging om de governance te verstevigen en een migratieplanning op te leveren en alle projectdocumentatie in orde te brengen voor een soepele aanmelding van MKM2.0 op het Rijks ICT Dashboard.
Wat is de oorzaak?	Onder erkenning voor het werk dat is geleverd t.a.v. de technische herijking, hebben IV&D en C&F geconstateerd dat nog niet in voldoende mate voldaan is aan de in december afgegeven [redacted] oordeel aangegeven voorwaarden en adviezen. Daarbij zijn de noodzakelijke versterking van de governance, het uitwerken van de migratieplanning en afstemming op de raakvlakken de belangrijkste aandachtspunten.
Wat wordt eraan gedaan?	Naar aanleiding van gesprek op 12 juli met directeuren over de voorwaarden en samenwerking MKM2 is afgesproken: • Door te gaan met het project MKM2, de business case vast te stellen en budget vrij te geven voor 2022.

	• Publicatie van MKM2 op het RID door [redacted] IV&D, waarbij scope, budget en planning per plateau worden gepresenteerd, en de totale doorlooptijd en budget nog tentatief zijn. • Nu prioriteit te geven aan het werkend krijgen van governance, planning en aansluiting van stromen in nauwe samenwerking tussen het project, IV&D en C&F. • Wanneer er volgbaar comfort is op de werking van governance, planning en aansluitingen volgt herziening van de stukken ten aanzien van tijd, geld en scope. • Toetsing van de opvolging hiervan is najaar 2022 in een stuurgroep/ketenbestuur te organiseren door [redacted].
Wat is het effect op externe toezeggingen (Tweede Kamer en burgers/bedrijven)?	Geen.

Appreciatie C&F en IV&D
Ondanks de stappen die zijn gemaakt door de keten in de projectdocumentatie is deze nog steeds niet op orde (voor project governance, migratieplanning en raakvlakafstemming). Er ontbreekt een consequente en consistente rode draad in de ingediende stukken zoals de business case, MVPs, migratieplan, nieuwe governance en de datums dat oude systemen uitgezet kunnen worden. De stukken sluiten inhoudelijk niet op elkaar aan en dit roept de nodige vragen op. Tot het moment dat er geen nieuwe baseline is voor het project, blijft het project voor C&F en IV&D 'rood'.

- Uniforme planning: wanneer welke stroom van welke andere keten vanuit welk systeem kan worden gemigreerd en voor welke keten al de handshake heeft plaatsgevonden - korte termijn. Percentage handshake korte termijn laag.
- Een duidelijke procesbeschrijving om de 280? stromen door de migratiefabriek te laten gaan, bevestigd door de ketens waarmee samengewerkt wordt (passend in hun meerjarige portfolio planning). Op basis hiervan inzichtelijk maken wanneer welk systeem uitgezet kan worden.
- T.a.v. de governance hoe bijvoorbeeld zaken als project kwaliteit, afhankelijkheden met andere projecten en escalatielijnen gelopen dienen te worden, en ook hoe de samenwerking tussen project MKM2 en output management programma vorm gaat krijgen.
- Inzichtelijk maken wat de consequentie is van deze herijking voor de aanpalende projecten. Wat zijn de consequenties wanneer deze herijking geaccordeerd wordt?

Reactie [redacted] *Interactie*
De business case en de migratieplanning zijn verder uitgewerkt in lijn met de aangegeven condities van de Portfolioraad. Daarnaast is de governance versterkt met name via de inrichting van het overkoepelende programmamanagement op outputmanagement. Een goede invulling van de startvoorwaarden blijft evenwel een punt van aandacht om de kans van slagen van het project te optimaliseren.

17. *MKO (multikanaal ontvangen) uitfasering iFOS (keten Interactie) – Modernisering*

Project	**MKO (multikanaal ontvangen) uitfasering iFOS**
Keten	Interactie
Doelstelling	Vervanging van iFOS. De leverancier heeft aangegeven het iFOS-systeem niet langer te ondersteunen (over iFOS lopen stromen voor onder andere gegevens en de loonheffing).

Issue	End-of-Support van iFOS is opgeschoven van augustus 2022 naar 1 januari 2024. De initiële datum van oplevering van MKO is 31-3-2024. De functionaliteiten die vanuit GDA moeten komen, zijn nog niet in een gezamenlijke planning afgesproken, wat een fors risico voor de voortgang van MKO is en moeilijk grip op te krijgen is.
Wat is de oorzaak?	Geen gezamenlijke tijdspaden voor projecten GDA en MKO, waar veel afhankelijkheden in zitten.
Wat wordt eraan gedaan?	Op dit moment loopt er een brede afstemming tussen de projecten GDA en MKO om de roadmaps en planningen op elkaar aan te sluiten. Ondanks de bestuurlijke escalatie vorig jaar, is er nog geen planning overeengekomen. De verloren tijd door het (veel) later leveren door GDA zal niet kunnen worden ingehaald binnen het project MKO. De impact van de nieuwe end of support datum en latere opleveringen vanuit GDA moeten nog in een change verwerkt worden.
Wat is het effect op externe toezeggingen (Tweede Kamer en burgers/bedrijven)?	Geen.

Appreciatie C&F en IV&D
Ondanks de verlenging van support is nog onvoldoende duidelijk of en hoe de gewenste projectresultaten behaald gaan worden. Gelet op de nieuwe end of support datum is zelfs nog een versnelling nodig t.o.v. de oorspronkelijke planning. De afhankelijkheid met GDA blijft een risico. C&F en IV&D vinden de analyse in de rapportage is juist, maar de consequentie/het vervolg van de analyse ontbreken. Wat is het plan om het wel passend te gaan krijgen? Herijking is daarom nog steeds wenselijk.
Daarnaast als aandachtspunt: budget/uren goed invullen.

Reactie *Interactie*
Raakvlak GDA blijft een risico voor realisatie, hierin zal de komende maanden meer duidelijkheid moeten komen.

3. *Toezeggingen*

Reductie technische schuld
Er is één formele toezegging direct gerelateerd aan de projecten in deze rapportage: Technische schuld maximaal 30% eind 2022[6]. De reductie van de technische schuld loopt overall conform planning. Toch blijft aandacht noodzakelijk omdat technische schuld bij vertragingen van moderniseringstrajecten ook weer kan oplopen.

De technische schuld betreft het aantal applicaties, groot en klein. Voor een aantal grote applicaties loopt de modernisering ook door wanneer het programma Modernisering IV (MIV) beëindigd is. De loonheffing, omzetbelasting, inkomensheffing kennen nog een grote uitdaging in de modernisering; hiervoor zijn oplossingen in beeld.. Daarnaast zijn er voor andere domeinen uitdagingen om in aanvulling op het sturen op technische schuld ook de wendbaarheid te vergroten. Dit gebeurt onder andere door applicaties aan te passen, door de inzet van nieuwe technologie, moderne (services)architectuur en gebruik van generieke bouwblokken. Zorgpunt blijft dat LCM binnen de hele BD goed ingericht moet worden om te voorkomen dat de BD over een aantal jaar opnieuw een programma moet opstarten om de technische schuld te verlagen.

Rijks ICT-dashboard
Op het Rijks ICT-dashboard (RID) staan alle projecten van de rijksoverheid met een ICT-component van ten minste € 5 miljoen over de gehele looptijd van het

[6] Kamerstukken II 2017-2018, 31 066, nr. 403

project. Er zijn 15 van dergelijke grote ICT-projecten in uitvoering bij het ministerie van Financiën die per 1 april 2022 staan vermeld op het Rijks ICT-Dashboard (RID). 11 projecten worden door de Belastingdienst gepubliceerd, 2 door het kerndepartement en 2 door Douane.

Hieronder het overzicht van de RID projecten die gepubliceerd worden door de Belastingdienst en de status ervan uit de huidige SharePoint rapportage versus de vorige periode.

Project naam	Categorie	Status juni 2022[7]	Status april 2022[8]
Rationalisatie Auto BPM (keten Autoheffingen) *	Modernisering	Geel	Geel
Rationalisatie Auto MRB (Keten Autoheffingen) *	Modernisering	Rood	Rood
Automatic Exchange of Information (incl. Automatic Exchange of Information DAC6) (Keten Gegevens) *	Wetgeving	Geel	Geel
Robuust Betalingsverkeer (RBV) (Keten Inning en Betalingsverkeer) *	Vernieuwing	Geel	Groen
Uitfaseren ETM (keten Inning) * --> vervolgproject Transitie Milieumiddelen en Teruggaveregelingen (TIF1) opgestart. De status van dit project wordt hier weergegeven.	Modernisering	Groen	Geel
Programma Regie Modernisering IV-landschap (MIV) (domein IV)	Modernisering	Groen	Groen
Vernieuwing Werkgeversadministratie (vWGA) (Keten Loonheffing) *	Modernisering	Rood	Rood
EU BTW e-commerce (keten Omzetbelasting) *	Wetgeving	Geel	Geel
Klantoptimalisatie schenk- en erfbelasting (KOS) (Keten Schenk- en Erfbelasting)	Modernisering	Geel	Geel
Generiek platform Document- en Archiefbeheer (GDA) (domein Bedrijfsvoering)	Vernieuwing	Geel	Geel
Vernieuwing Privé Gebruik Auto (Keten Loonheffing)	Modernisering	Rood	Rood

**Projecten met status heroriëntatie (dit betekent in termen van de Belastingdienst dat ze herijken.)*

Op het RID worden bij deze projecten onder andere de meerjarige kosten en doorlooptijd vermeld. Wanneer sprake is van aanpassing van de meerjarige kostenprognose of doorlooptijd, neemt de Belastingdienst deze tussentijdse aanpassing op het RID op.

Nieuwe grote projecten worden gedurende het jaar opgenomen op het RID en ter toetsing aangemeld bij het Adviescollege ICT-toetsing. In 2022 zijn twee nieuwe projecten aangemeld bij het adviescollege. Het betreft de projecten 'GDA aansluiten' en 'Setgebaseerde Dienst'. Voor GDA Aansluiten geldt dat deze al op het RID is opgenomen; voor Setgebaseerde Dienst wordt betreffende informatie op RID gepubliceerd zodra deze compleet is.

[7] Meer toelichting voor de rood scorende RID projecten is te vinden in hoofdstuk 2.
[8] Meer toelichting voor de rood scorende RID projecten is te vinden in hoofdstuk 2.

4. Overzicht actieve projecten[9]

Legenda

Groen	Verbeterd	Leeg	Velden zijn niet gevuld in projectenrapportage tool
Geel	Gelijk		
Rood	Verslechterd		
Grijs			

Analytics

Project	Portfolio categorie	Generieke voorziening	Kleurscore ketenvoorzitter	C&F Appreciatie *	Binnen scope	Binnen budget	Binnen planning	Startdatum realisatie	Initiële Einddatum implementatie	Actuele Einddatum implementatie
Analytics - Veilig Vertrouwd en Vernieuwend	Vernieuwing	Ja	⇨ △	⇩ Nee	⇨ Ja	⇨ Ja	⇨ Ja	01-01-2019	31-12-2023	Leeg
CoE Analytics	Vernieuwing	Ja	⇩ ◆	⇩ Nee	⇨ Ja	⇨ Ja	⇨ Leeg	Leeg	Leeg	Leeg

Autoheffingen

Project	Portfolio categorie	Generieke voorziening	Kleurscore ketenvoorzitter	C&F Appreciatie *	Binnen scope	Binnen budget	Binnen planning	Startdatum realisatie	Initiële Einddatum implementatie	Actuele Einddatum implementatie
Rationalisatie Auto BPM	Modernisering	Nee	⇨ △	⇨ Ja	⇨ Ja	⇨ Ja	⇨ Ja	26-02-2016	30-07-2018	30-09-2022
Rationalisatie Auto MRB	Modernisering	Nee	⇨ ◆	⇨ Ja	⇨ Nee	⇨ Nee	⇨ Nee	19-05-2016	31-12-2017	30-07-2024

Bedrijfsvoering

Project	Portfolio categorie	Generieke voorziening	Kleurscore ketenvoorzitter	C&F Appreciatie *	Binnen scope	Binnen budget	Binnen planning	Startdatum realisatie	Initiële Einddatum implementatie	Actuele Einddatum implementatie
Datamanagement SAP	Jaaraanpassingen	Nee	⇨ ✓	⇨ Ja	⇨ Ja	⇨ Ja	⇨ Ja	01-07-2019	31-12-2020	Leeg
Financiele Administratie Base	Vernieuwing	Nee	⇨ △	⇨ Ja	⇨ Ja	⇨ Ja	⇨ Nee	01-07-2020	Leeg	31-12-2021
GDA Aansluiten	Vernieuwing	Nee	⇨ △	⇩ Nee	⇨ Nee	⇨ Ja	⇨ Ja	01-09-2020	31-12-2021	31-12-2022
Generiek FMIS	Vernieuwing	Nee	⇩ △	⇨ Ja	⇨ Ja	⇨ Ja	⇨ Ja	01-02-2020	01-01-2021	31-12-2022
Gepersonaliseerd nieuws en informatie via het intranet	Vernieuwing	Nee	⇨ ✓	⇨ Ja	⇨ Ja	⇨ Nee	⇨ Nee	01-06-2021	Leeg	Leeg
ICT voorziening Inkoop & Contractmanagement	Vernieuwing	Nee	⇨ △	⇨ Ja	⇨ Ja	⇨ Ja	⇨ Ja	01-09-2019	Leeg	Leeg
Migratie Rijksbreed GCMS	Vernieuwing	Nee	●	⇨ Ja	⇨ Ja	⇨ Ja	⇨ Nee	01-09-2018	31-12-2020	31-12-2021
Portfoliotooling	Vernieuwing	Nee	⇩ ◆	⇨ Ja	⇨ Ja	⇨ Ja	⇩ Nee	01-08-2021	30-09-2022	Leeg

Bezwaar, Beroep en Klachten

Project	Portfolio categorie	Generieke voorziening	Kleurscore ketenvoorzitter	C&F Appreciatie *	Binnen scope	Binnen budget	Binnen planning	Startdatum realisatie	Initiële Einddatum implementatie	Actuele Einddatum implementatie
Online bezwaarvoorziening en LWB	Vernieuwing	Ja	⇩ ◆	⇨ Ja	⇨ Ja	⇨ Ja	⇨ Ja	01-05-2017	30-09-2018	31-12-2022

Gegevens

Project	Portfolio categorie	Generieke voorziening	Kleurscore ketenvoorzitter	C&F Appreciatie	Binnen scope	Binnen budget	Binnen planning	Startdatum realisatie	Initiële Einddatum implementatie	Actuele Einddatum implementatie
Automatic Exchange of Information DAC6	Wetgeving	Nee	⇨ △	⇧ Ja	⇨ Ja	⇨ Ja	⇨ Ja	01-02-2019	31-12-2020	30-06-2022
DA Gegevens - Gegevensdiensten	Vernieuwing	Nee	⇩ △	⇨ Nee	⇩ Nee	⇩ Nee	⇩ Nee	01-07-2020	30-06-2022	30-06-2022
DA Gegevens - Setgebaseerde dienst	Vernieuwing	Nee	⇨ △	⇧ Ja	⇨ Ja	⇨ Ja	⇨ Ja	01-07-2020	31-12-2024	31-12-2024
DA Gegevens - VDA modelleren Data op Orde	Vernieuwing	Nee	⇨ ✓	⇨ Nee	⇨ Ja	⇨ Ja	⇨ Nee	01-05-2020	31-12-2022	31-12-2022
Gegevensontsluitingen	Vernieuwing	Ja	⇨ ✓	⇨ Nee	⇨ Ja	⇨ Ja	⇨ Ja	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
OCP uitfaseren CoolGen	Modernisering	Ja	⇨ △	⇨ Ja	⇨ Ja	⇨ Ja	⇨ Nee	01-09-2020	30-06-2023	31-12-2024
UBD UT1277	Wetgeving	Nee	⇩ ◆	⇨ Nee	⇨ Ja	⇨ Nee	⇨ Nee	05-08-2021	31-12-2021	31-12-2022
WAB/KB	Vernieuwing	Nee	⇩ △	⇧ Ja	⇨ Ja	⇨ Ja	⇩ Nee	01-01-2016	31-12-2017	31-12-2022

Generiek Kantoor en Toezicht

Project	Portfolio categorie	Generieke voorziening	Kleurscore ketenvoorzitter	C&F Appreciatie *	Binnen scope	Binnen budget	Binnen planning	Startdatum realisatie	Initiële Einddatum implementatie	Actuele Einddatum implementatie
Boekenonderzoek analysetools	Vernieuwing	Nee	⇨ △	⇨ Ja	⇨ Ja	⇨ Ja	⇨ Ja	01-04-2020	31-03-2021	01-07-2022
Boekenonderzoek optimaliseren ATB	Vernieuwing	Nee	⇨ △	⇨ Ja	⇨ Ja	⇨ Ja	⇨ Ja	01-04-2020	31-03-2021	31-03-2022
Datafundamenten	Vernieuwing	Ja	⇩ △	⇨ Ja	⇨ Ja	⇨ Ja	⇨ Leeg	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Document management / Case management	Vernieuwing	Ja	⇧ ✓	⇨ Ja	⇨ Ja	⇨ Ja	⇨ Leeg	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Klantbeelden (inzicht)	Vernieuwing	Ja	⇨ △	⇨ Ja	⇨ Ja	⇨ Ja	⇨ Ja	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Risicomodellen	Vernieuwing	Ja	⇨ △	⇨ Ja	⇨ Ja	⇨ Ja	⇨ Leeg	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Webdevelopment regie	Vernieuwing	Ja	⇨ ✓	⇨ Ja	⇨ Ja	⇨ Ja	⇨ Leeg	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Workflow Management	Vernieuwing	Ja	⇨ ✓	⇨ Ja	⇨ Ja	⇨ Ja	⇨ Leeg	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Inkomensheffing

Project	Portfolio categorie	Generieke voorziening	Kleurscore ketenvoorzitter	C&F Appreciatie *	Binnen scope	Binnen budget	Binnen planning	Startdatum realisatie	Initiële Einddatum implementatie	Actuele Einddatum implementatie
Aangifteplicht	Vernieuwing	Nee	⇨ △	⇨ Ja	⇨ Ja	⇨ Ja	⇨ Nee	01-10-2020	31-12-2024	31-12-2024
Ambtshalve (AH) Aanslagregeling	Vernieuwing	Nee	⇨ △	⇨ Ja	⇨ Ja	⇨ Ja	⇨ Nee	01-10-2020	31-12-2024	31-12-2024
Box 3	Wetgeving	Nee	⇨ ✓	⇨ Ja	⇨ Ja	⇨ Nee	⇨ Ja	01-10-2020	30-06-2022	30-06-2022
Definitieve aangifte- en aanslagproducten	Vernieuwing	Nee	⇨ △	⇨ Ja	⇨ Ja	⇨ Ja	⇨ Nee	01-01-2021	31-12-2024	31-12-2024
Integratie VA - DA processen	Vernieuwing	Nee	⇨ △	⇨ Ja	⇨ Ja	⇨ Ja	⇨ Nee	01-06-2021	31-12-2024	31-12-2024
Voorlopige aangifte- en aanslagproducten	Vernieuwing	Nee	⇨ △	⇨ Ja	⇨ Ja	⇨ Ja	⇨ Nee	01-01-2021	31-12-2024	31-12-2024
Wegen en toezicht	Vernieuwing	Nee	⇨ △	⇨ Ja	⇨ Ja	⇨ Ja	⇨ Nee	01-01-2021	31-12-2024	31-12-2024

De generieke voorzieningen kennen een andere structuur dan projecten als het gaat om aspecten zoals planning en einddatum. Daarom staat bij een generieke voorziening meestal "n.v.t." in de laatste drie kolommen.

[9] *Meer informatie over projecten is opgenomen in hoofdstuk 8 van deze bijlage 'Toelichting projectenportefeuille'*

Legenda

Groen	Verbeterd	Leeg	Velden zijn niet gevuld in projectenrapportage tool
Geel	Gelijk		
Rood	Verslechterd		
Grijs			

Inning en Betalingsverkeer

Project	Portfolio categorie	Generieke voorziening	Kleurscore ketenvoorzitter	C&F Appreciatie *	Binnen scope	Binnen budget	Binnen planning	Startdatum realisatie	Initiële Einddatum implementatie	Actuele Einddatum implementatie
Belastingbetaler toegang tot debiteuren-informatie op MijnBD	Vernieuwing	Nee	→ ●	→ Ja	→ Ja	→ Ja	→ Ja	01-01-2018	01-04-2018	01-08-2021
Doorontwikkeling BRG -Beheer Rekening Gegevens- en IBA -Inning en Betalings Afspraken-	Modernisering	Nee	→ ▲	→ Ja	→ Ja	→ Ja	→ Nee	01-07-2020	01-07-2023	Leeg
Geldzaken in het klantportaal	Vernieuwing	Nee	↓ ▲	→ Ja	→ Ja	→ Ja	↓ Nee	01-05-2019	Leeg	31-12-2022
Ondersteuning Corona Betalingsregeling	Wetgeving	Nee	→ ●	→ Ja	→ Ja	→ Ja	→ Ja	01-04-2022	30-09-2022	30-09-2022
Ontsluiting Inningsgegevens	Modernisering	Nee	→ ●	→ Ja	→ Ja	→ Ja	→ Ja	06-11-2020	31-12-2024	Leeg
Robuust Betalingsverkeer (Payment Factory)	Vernieuwing	Nee	↓ ▲	→ Ja	→ Ja	↓ Nee	→ Ja	15-03-2016	31-05-2021	31-12-2022
Stroomlijnen Rood Blauw	Modernisering	Nee	●	→ Ja	→ Ja	→ Nee	→ Nee	Leeg	Leeg	Leeg
Technische ondersteuning voor onderzoek MSNP-FSV	Wetgeving	Nee	→ ●	→ Ja	→ Ja	→ Ja	→ Ja	01-04-2021	Leeg	31-12-2022
TIF1a Transitie Milieumiddelen en Teruggaveregelingen	Modernisering	Nee	↑ ●	→ Ja	→ Ja	→ Ja	→ Ja	01-01-2022	31-12-2022	31-12-2022
Uitfaseren IHP (vh INL-IHP onder de motorkap)	Vernieuwing	Nee	●	→ Ja	→ Ja	→ Ja	→ Nee	31-03-2017	31-12-2020	01-07-2021
Vereenvoudige Beslagvrije Voet	Wetgeving	Nee	→ ●	→ Ja	→ Ja	→ Ja	→ Ja	03-06-2019	01-01-2021	30-09-2022
Werkruimte Medewerker Inning (WMI) ontwikkelen	Modernisering	Nee	→ ●	→ Ja	→ Ja	→ Ja	→ Ja	09-04-2020	Leeg	31-12-2024

Interactie

Project	Portfolio categorie	Generieke voorziening	Kleurscore ketenvoorzitter	C&F Appreciatie *	Binnen scope	Binnen budget	Binnen planning	Startdatum realisatie	Initiële Einddatum implementatie	Actuele Einddatum implementatie
Begrijpelijke brieven BD	Vernieuwing	Nee	↓ ▲	→ Ja	→ Ja	→ Ja	↓ Nee	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Generiek Portaal	Vernieuwing	Ja	→ ▲	↑ Ja	→ Ja	→ Ja	→ Ja	Leeg	Leeg	Leeg
Implementatie DigiD Midden	Vernieuwing	Nee	●	Nee	Ja	Ja	Ja	01-01-2022	01-04-2023	Leeg
Maximaal Uitfaseren PDO (Persoonlijk Domein voor Ondernemers)	Modernisering	Nee	→ ●	↑ Ja	→ Ja	→ Ja	→ Ja	01-12-2020	01-07-2022	01-10-2022
Multi Kanaal Mededelen	Vernieuwing	Nee	↑ ▲	→ Nee	→ Ja	→ Nee	→ Nee	01-11-2018	01-06-2021	31-03-2023
MKO (multikanaal ontvangen) uitfasering FOS	Modernisering	Nee	↑ ▲	↑ Ja	→ Ja	→ Ja	→ Nee	01-01-2021	31-12-2023	31-12-2023
Migratie FroBO	Modernisering	Nee	↓ ▲	↑ Ja	→ Ja	→ Ja	→ Nee	Leeg	01-02-2022	Leeg
Vernieuwing Contact Center	Vernieuwing	Ja	→ ●	→ Ja	→ Ja	→ Ja	→ Ja	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

IT voor IV

Project	Portfolio categorie	Generieke voorziening	Kleurscore ketenvoorzitter	C&F Appreciatie *	Binnen scope	Binnen budget	Binnen planning	Startdatum realisatie	Initiële Einddatum implementatie	Actuele Einddatum implementatie
Modernisering IV landschap	Modernisering	Nee	→ ●	→ Ja	→ Ja	→ Ja	→ Ja	01-01-2019	31-12-2022	31-12-2022
Scripting	Vernieuwing	Nee	→ ●	→ Ja	→ Ja	→ Ja	→ Ja	17-02-2016	31-12-2018	31-12-2024

Loonheffingen

Project	Portfolio categorie	Generieke voorziening	Kleurscore ketenvoorzitter	C&F Appreciatie *	Binnen scope	Binnen budget	Binnen planning	Startdatum realisatie	Initiële Einddatum implementatie	Actuele Einddatum implementatie
Electronic Exchange of Social Security Information	Wetgeving	Nee	→ ●	→ Ja	→ Ja	→ Ja	→ Ja	Leeg	Leeg	Leeg
Vernieuwen prive gebruik auto	Modernisering	Nee	→ ●	→ Ja	→ Ja	→ Ja	→ Nee	01-03-2020	31-10-2022	14-09-2022
Vernieuwing HLP	Vernieuwing	Nee	→ ●	→ Ja	→ Ja	→ Ja	→ Ja	01-12-2020	31-12-2024	31-12-2026
Vernieuwing werkgeversadministratie	Modernisering	Nee	→ ●	→ Ja	→ Ja	→ Nee	→ Nee	01-01-2020	31-12-2021	01-04-2024
Wet Arbeidsvoorwaarden Gedetacheerde Werknemers in de Europese Unie (WagwEU)	Wetgeving	Nee	●	Nee	Ja	Ja	Nee	01-03-2019	01-12-2021	01-12-2022

Omzetbelasting

Project	Portfolio categorie	Generieke voorziening	Kleurscore ketenvoorzitter	C&F Appreciatie *	Binnen scope	Binnen budget	Binnen planning	Startdatum realisatie	Initiële Einddatum implementatie	Actuele Einddatum implementatie
Automatisch ingevulde winstaangifte	Vernieuwing	Nee	→ ●	↓ Nee	→ Nee	↑ Ja	→ Nee	01-01-2018	30-10-2020	01-06-2022
Realisatie & Implementatie EU BTW eCommerce	Wetgeving	Nee	→ ▲	→ Ja	→ Ja	→ Ja	→ Ja	01-09-2020	01-04-2023	01-04-2023
Risicobeoordeling OB positief en nul	Vernieuwing	Nee	●	→ Ja	→ Ja	→ Ja	→ Nee	01-05-2019	30-11-2019	31-03-2021

Overige middelen

Project	Portfolio categorie	Generieke voorziening	Kleurscore ketenvoorzitter	C&F Appreciatie *	Binnen scope	Binnen budget	Binnen planning	Startdatum realisatie	Initiële Einddatum implementatie	Actuele Einddatum implementatie
Bankenbelasting (BAB) aansluiten op GAA	Modernisering	Nee	→ ●	→ Ja	→ Nee	→ Ja	→ Nee	04-08-2021	15-02-2022	15-08-2022

Schenk- en Erfbelasting

Project	Portfolio categorie	Generieke voorziening	Kleurscore ketenvoorzitter	C&F Appreciatie *	Binnen scope	Binnen budget	Binnen planning	Startdatum realisatie	Initiële Einddatum implementatie	Actuele Einddatum implementatie
Klantoptimalisatie Schenk- en Erfbelasting	Modernisering	Nee	→ ▲	→ Ja	→ Ja	→ Ja	→ Ja	01-03-2015	31-12-2016	01-07-2022

Vennootschapsbelasting

Project	Portfolio categorie	Generieke voorziening	Kleurscore ketenvoorzitter	C&F Appreciatie *	Binnen scope	Binnen budget	Binnen planning	Startdatum realisatie	Initiële Einddatum implementatie	Actuele Einddatum implementatie
Dividend Uitvoering Systeem (DUS)	Vernieuwing	Nee	→ ●	→ Ja	→ Ja	→ Ja	→ Ja	07-04-2021	31-12-2023	01-04-2024
Verliesverrekening VPB	Wetgeving	Nee	↓ ▲	→ Ja	→ Ja	→ Nee	↓ Nee	01-07-2021	30-09-2023	30-09-2023

* Ja / Nee bij kolom C&F Appreciatie geeft het antwoord van de ketencontroller op de vraag "De rapportage geeft naar mijn professionele overtuiging als controller een juist, volledig en actueel beeld weer".

5. *Financiën*

De bron voor de volgende cijfers zijn de financiële rapportages van SSO F&MI voor de vernieuwingsprojecten en voor de grote ICT-projecten.

Financiën vernieuwing inhuur/materieel (x € miljoen):

Inhuur/Materieel	Vrijgegeven	Uitputting t/m Juni	Aangegeven prognose
Programma	0.6	0	0.8
Projecten	17.7	8.3	17.2
Eindtotaal	**18.3**	**8.3**	**18.0**

Met ingang van budgetbrief 2 (juni 2021) zal 'Generiek' niet meer meegenomen worden in de financiën-tabel. Verantwoording zal lopen via het reguliere traject.

Toelichting:

- De uitputting t/m Juni (€ 8.3 miljoen) is 48% van de aangegeven prognose ultimo 2022 (€ 18.0 miljoen). Hiermee is de uitputting in lijn met de verwachting.

Financiën grote projecten zoals gepubliceerd op het RID (x € miljoen):

Inhuur/Materieel	Vrijgegeven	Uitputting t/m juni	Aangegeven prognose
Projecten*	30.0	21.2	30.0
Eindtotaal	**30.0**	**21.2**	**30.0**

**Excl. Modernisering IV-landschap, de uitputting van het programma Modernisering IV-landschap wordt via het kernteam MIV gerapporteerd en bewaakt door de opdrachtgever binnen de Belastingdienst.*

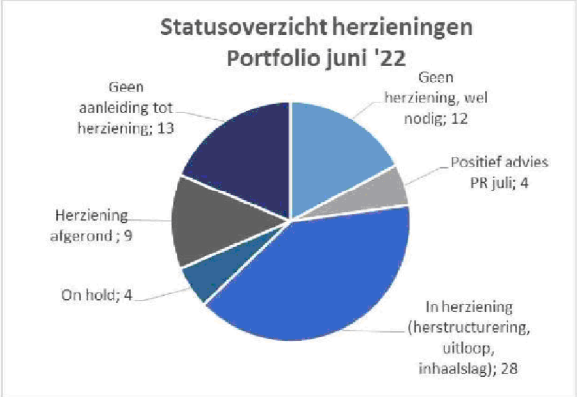
Toelichting:

- De uitputting t/m juni (€ 21.2 miljoen) is 70.5% van de aangegeven prognose ultimo 2022 (€ 30.0 miljoen).

De bewaking van de budgetten van de grote ICT-projecten vindt op projectniveau plaats. De publicatie op het Rijks ICT-Dashboard is hierin leidend. Als de in deze rapportage beschreven aandachtspunten leiden tot bijstelling van het budget op projectniveau, dan zal dit worden gerapporteerd.

6. *Herzieningen en "projectdocumentatie op orde" en Kleurscores*

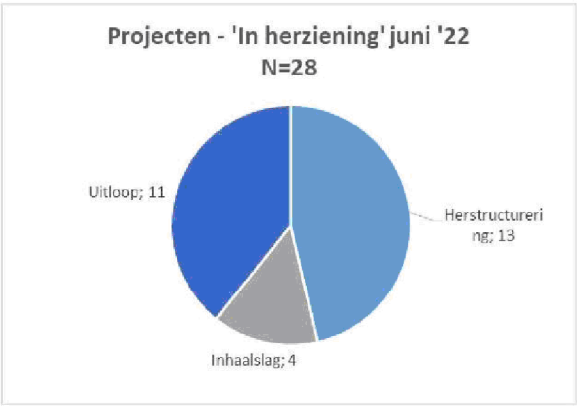
Het portfolio bevat 70 projecten. Hiervan zijn 28 projecten 'In herziening' die na indiening worden getoetst op startvoorwaarden en hun leverbetrouwbaarheid.
Negen projecten hebben recent een herziening afgerond en er zijn 13 projecten waar nu geen direct aanleiding is voor herziening. Daarnaast zijn 12 projecten waarvan de keten heeft aangegeven nog niet hun startdocumenten gaan aanpassen, maar waarbij dit wel nodig zou zijn. Met deze ketens wordt in gesprek gegaan omtrent de noodzaak tot aanpassen of bijwerken startdocumentatie.



Zodra de 4 projecten met status 'on hold' weer actueel worden, zullen de startdocumenten worden aangepast worden naar aanleiding van de nieuwste inzichten.

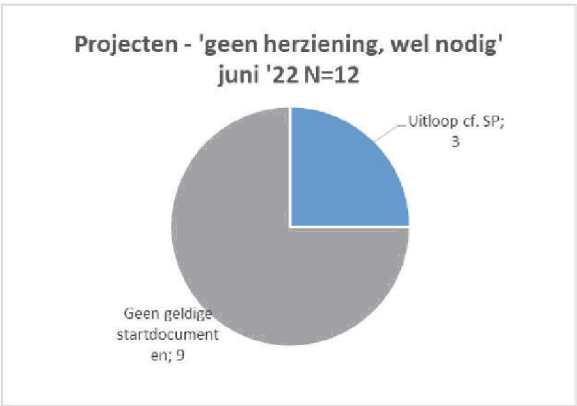
Van de 70 projecten zijn 12 projecten interessant voor nadere analyse; namelijk voor drie van die projecten is volgens de rapportage aangeven dat de geüpdate planning niet geformaliseerd is middels een change verzoek. En waarbij de keten niet heeft aangegeven nu deze projecten bij te gaan stellen. Deze 3 projecten betreffen:

1. GDA Aansluiten (keten Bedrijfsvoering) - Actuele einddatum 31-12-2022 versus geplande mijlpalen t/m 30-6-2023.
2. Financiële Administratie Base; Spot op innen (keten Bedrijfsvoering) - Actuele einddatum 1-4-2022 versus geplande einddatum 31-12-2021.
3. ICT-voorziening Inkoop- & Contractmanagement (keten Bedrijfsvoering) - Actuele einddatum 31-12-2022 versus einde realisatiefase 31-12-2021



De andere 9 projecten, waarvan ook niet bekend is dat ze herzien gaan worden, ontbreken de startdocumenten (SA of BC). Deze projecten worden geclassificeerd als een project met risico, omdat er een SA ontbreekt:

1. Online bezwaarvoorziening en LWB (keten Bezwaar, Beroep en Klachten)
2. Datafundamenten (keten Generiek Kantoor en Toezicht[10])
3. Risicomodellen (keten Generiek Kantoor en Toezicht)
4. Document management / Case management (keten Generiek Kantoor en Toezicht)
5. Workflow Management (keten Generiek Kantoor en Toezicht)
6. Klantbeelden (inzicht) (keten Generiek Kantoor en Toezicht)
7. Webdevelopment regie (keten Generiek Kantoor en Toezicht)
8. Vernieuwing contactcenter (keten Interactie)
9. Migratie Frobo (keten Interactie)



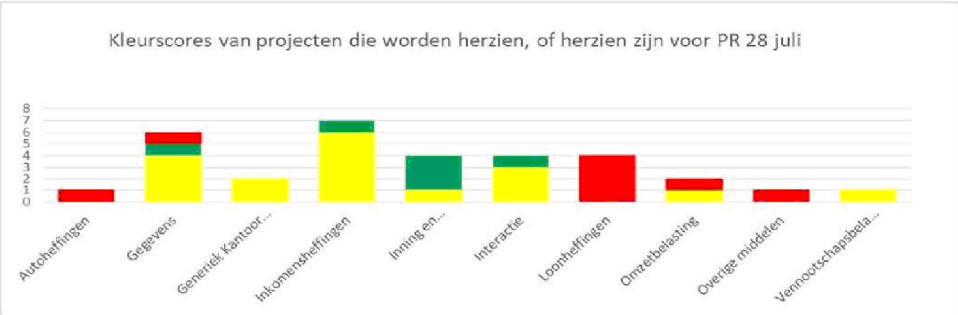
De controle op architectuurbewaking van projecten is in deze rapportage opnieuw toegepast op generieke voorzieningen en op de beoordeling of een project daadwerkelijk in de realisatiefase zit. In het CAB (Concern Architectuur Board) wordt vastgesteld of een SA noodzakelijk is.

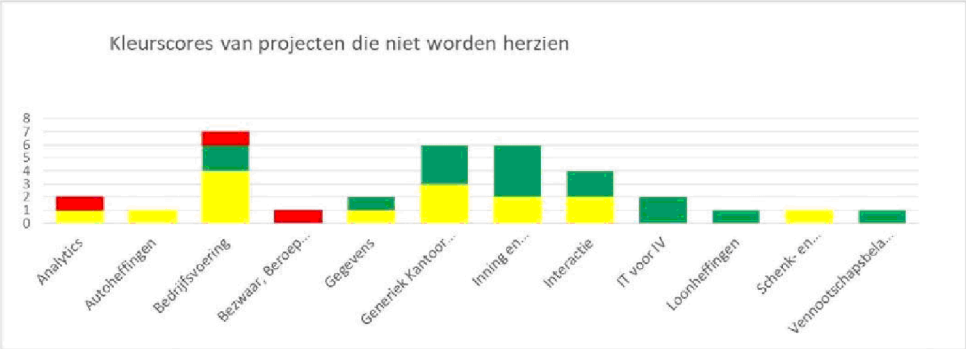
Van de projecten Scripting en MIV van IV kan niet worden vastgesteld welk deel van het werk is afgedekt door een goedgekeurde solution architectuur. Dit zijn budgetcontainers, waaruit werk aan verschillende resultaten wordt gefinancierd.

[10] Het belang van SA's wordt door de keten GKT onderkend en deze zijn een vast onderdeel van de ontwikkelfasen die worden gevolgd. De afwijkende inrichting van het portfolio, ten opzichte van middel- en procesketens, wordt op dit moment uitgeschreven in samenwerking met IV&D en C&F.

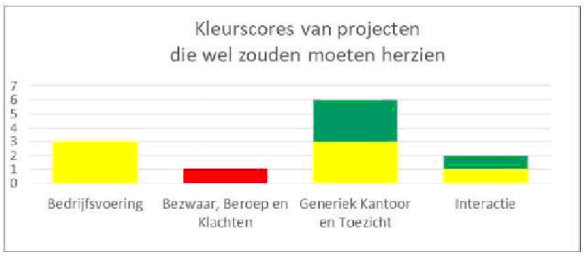
Hiermee bestaat een risico dat processen of IT-voorzieningen ontstaan die niet voldoen aan de architectuurkaders.

Kleurscores
In het DTDB is de wens uitgesproken te analyseren of het te verantwoorden is dat de focus van de projecten met name gericht lijkt op de projecten die aandacht nodig hebben (rood scoren). En of er ook zorgen zijn rond projecten die op schema lopen. Op basis van de informatie die voorhanden is, zetten we de kleurscores af tegen of 1) projecten aan het herzien zijn of niet, en of 2) projecten voor zover bekend een businesscase en start architectuur hebben, en ook of de planning in de stamgegevens nog actueel is.
Ad 1. Als we de kleurscore relateren aan het streven naar groen scores, en als niet groen, dat dan het project herzien wordt om weer conform planning, budget en scope te kunnen gaan realiseren, dan zien we een wisselend beeld. Namelijk er rode projecten die geen herziening voorbereiden en andersom dat er groen scorend (en geel) die ook een change aan het voorbereiden zijn. Er lijkt geen onderscheid te bestaan in de kleurscore van de ketenvoorzitter en of er een bijstelling wordt voorbereid. Voor sommige rode projecten lopen escalaties en wordt eerst bekeken of men zonder het herzien van de plannen bij kan sturen. Voor andere projecten is dat gebleken en bij andere projecten is gebleken dat ze niet meer binnen de baseline konden blijven.
Als we dit op dit moment op keten niveau bekijken, dan zijn met name de ketens Omzetbelasting, Inkomensheffing, Gegevens, Loonheffingen, Autoheffingen en Overige middelen actief de base line van de projecten aan het bijstellen en dat ketens als Bedrijfsvoering en Bezwaar, Beroep en Klachten hier vooralsnog minder aandacht naar uit laten gaan.





Ad. 2 Er is ook een analyse te doen om de kleurscores van projecten te relateren aan of deze, voor zover bekend, een businesscase en start architectuur hebben, en ook of de planning in de stamgegevens nog actueel is. 4 van de 12 projecten niet groen. Deze zouden of op korte termijn naar groen moeten gaan, of verwachten we dat het wel nodig is ze te gaan herzien. 4 trajecten bij de Keten Generieke voorziening scoren ook geel. Hier worden o.a. start architecturen opgesteld, waarbij niet de verwachting is dat dit ook tot een bijstelling van de activiteiten leidt. Als de SA daar wel om vraagt, zouden we dringend adviseren wel



de plannen, budget en scope te gaan bijstellen en dat vast te leggen in de business case, en daarbij de andere startvoorwaarden tegen het licht te houden.

7. Resultaten 2022

Hieronder staan de resultaten van actieve projecten in 2022.

Mei – Juni

Actieve projecten:
Keten Auto
- Rationalisatie Auto MRB: Het project heeft als doel het waarborgen van de continuïteit van de heffing en inning van MRB door het tijdig rationaliseren van de huidige informatiesystemen, waaronder MOA. Op 21 juni jl. is gestart met het opschalen van de vrachtwagenpopulatie naar de vernieuwde MRB keten.

Keten Bedrijfsvoering
- Generiek Platform Document- en Archiefbeheer (GDA aansluiten)
  Mijlpaal 4: Testen fundament met eerste aansluiting, wordt niet duidelijk uit rapportage of deze mijlpaal daadwerkelijk behaald is. Daarnaast is een nieuwe [redacted] gestart, die inwerkt en waarmee gesprek wordt aangegaan over planning en inzichten huidige plateau 1 en verder.

Keten Inkomensheffingen
- BOX 3 einde implementatiefase
  Werkzaamheden bevinden zich in de afrondende fase. Toeslagen ligt op koers en is samen met IH bezig met de laatste ketentestactiviteiten. De verwachting is dat in augustus dit project een decharge kan krijgen.
- Def aangifte en aanslagproducten
  Resultaat 1: Een gerealiseerde Verkorte Aangifte, als Minimum Viable Product, die aan een geselecteerde doelgroep met een eenvoudige fiscale situatie wordt aangeboden. Begin juni heeft de implementatie plaatsgevonden en kunnen belastingplichtigen die tot de doelgroep behoren de verkorte aangifte invullen. De Verkorte aangifte is als pilot geïntroduceerd en zal intern en extern worden geëvalueerd.

Afgeronde projecten

Verservicen VBN.Vpb landschap. Met het verservicen is de technische schuld en ook de beheerlast binnen het domein VPB verlaagd. Aanpassingen in deze applicaties voor wets- een uitvoeringswijzigingen worden in de nieuwe situatie nog op 1 plek gedaan, waardoor minder kans op fouten optreedt. De wendbaarheid is verhoogd.
- Belangrijk leerpunt is dat van te voren veel beter nagedacht moet worden over de scope.
- Meer data driven werken met een goede vastlegging en mogelijkheden om te parameteriseren hebben een positieve werking binnen je project.

Maart – April
Actieve projecten:
Keten Bezwaar, Beroep en Klachten:
- Generiek Bezwaarproces: Afgerond is de opstart- en analyse-fase, waaronder de Businessprocesanalyse, Procesblauwdruk, Generieke Business Requirements, Transitieroadmap, Globale Impactbepaling, Stakeholdersanalyse, Programmaplan, Communicatieplan

Keten Interactie:
- Vernieuwing Contact Center: De pilot voor de live chat bij webcare is afgerond en de evaluatie opgeleverd. Het project wordt daarmee voor de huidige activiteiten die in scope waren afgesloten.
- MKM: In april 2022 zijn 2 systeembrieven van Toeslagen TL032 en TL034 succesvol in productie genomen.

- Maximaal uitfaseren PDO: De btw-aangifte over Q1 is voor ondernemers die kunnen overstappen niet meer mogelijk via PDO. Er is een 'achterdeur' dat ondernemers die bellen toegang tot PDO krijgen. Ook krijgen ondernemers die uitstel vragen agv eHerkenning eenmalig uitstel. Het lijkt er op dat het merendeel van de portaalgebruikers de overstap naar MBD-Z weet te maken: van de aangiftes t/m 24 april is slechts 3% via PDO en 97% via MBD-Z.

Keten Inning:
- Binnen het project Geldzaken in het Klantportaal wordt voor alle gebruikte gegevensstromen nu consequent gebruik gemaakt van de Gegevenslaag Inning.
- Robuust Betalingsverkeer: het proces Automatische Incasso is eind maart vrijgegeven voor productie voor de verwerking van hoge volumes binnen het nieuwe systeem payment factory. Gedurende de maand april is hierbij extra monitoring toegepast. Hiermee is het plateau 'Incasso' behaald.

Keten Omzetbelasting:
- Realisatie & Implementatie EU BTW eCommerce: Allereerst is er vanuit het hoofdspoor bijgedragen aan de totstandkoming van het noodspoor, verschillende componenten van het hoofdspoor zijn in het noodspoor ingezet. Parallel hieraan is gewerkt aan de oplevering van de registratie en melden IV-functionaliteit tbv de invoer-regeling (excl. wijzigen en beëindigen registratie).
- Automatische Winstaangifte (AWA): De AWA is begin maart 2022 voor belastingjaar 2021 gelijktijdig met de start van de IH aangiftecampagne in productie genomen. Drie boekhoudleveranciers hebben de AWA ingebouwd en beschikbaar gesteld aan een door hen geselecteerde groep van klanten. Inmiddels zijn meer dan 100 aangiften met gebruik van de AWA ingediend. Dit is in lijn met de verwachting van de leveranciers die in hun eerste aansluitjaar gecontroleerd in productie gaan.

Januari – Februari

Actieve projecten:
- Het project Portfoliotooling (domein Bedrijfsvoering) heeft als doel de bestuurbaarheid van het IV portfolio te vergroten, inzicht in het IV portfolio te geven en de tegelijkertijd de administratiedruk te verminderen voor de gehele Belastingdienst middels de invoering van een tool. In januari is plateau 1, dat wil zeggen de voorbereiding afgerond, zodat in plateau 2 de basis van de tool kan worden ingericht (dit is inmiddels ook volop in ontwikkeling).
- Het project ICT voorziening Inkoop- en contractmanagement (domein Bedrijfsvoering), met als doel robuuste end-to-end ondersteuning voor het tactisch inkoopproces en het contractmanagementproces, kent als belangrijkste resultaten het globale ontwerp en met name de publicatie van aanbesteding medio februari.
- Het project Generiek Facilitair Management Information System (FMIS) (domein Bedrijfsvoering) heeft als doel het vervangen van het huidige verouderde en inefficiënte systeem, verbeteren van de sturing middels verbeterde managementinformatie, versterken van de control op de facilitaire processen en vermindering van de werklast door meer gebruik van zelfservice. De tweede mijlpaal is behaald met als toelichting dat de pilot met de twee locaties succesvol is afgerond. Gebruiksvriendelijkheid en aansluiting externe afnemer (Rijkswaterstaat) op het Facilitair portaal SSO CFD zijn gelukt.
- Het project Maximaal uitfaseren PDO heeft als doel het uitfaseren van het oude ondernemersportaal. Er is in januari een filter op de btw-aangifte in productie genomen zodat organisaties die over kunnen stappen van het PDO, geen btw-aangifte over 2022 meer via het PDO kunnen doen.

8. Toelichting projectenportefeuille

Over juni 2022 hebben in totaal 70 actieve projecten en generieke voorzieningen gerapporteerd, ten opzichte van 71 over de maand april. De wijzigingen zijn:

Het project Verservicen VBN.Vpb landschap is afgerond.

Projecten in voorbereiding:
Er zijn nu 23 projecten of generieke voorzieningen in voorbereiding. Een project wordt in deze rapportage opgenomen onder de categorie 'in voorbereiding' op het moment dat bij IV&D bekend is dat er voor dat project gewerkt wordt aan de startdocumenten. Op dit moment zijn dat de volgende projecten:

- Strategic Core Bedrijfsvoering (domein Bedrijfsvoering): de Bedrijfsvoering van de Belastingdienst wordt nu ondersteund door een omvangrijk SAP-landschap, die onrechtmatig is verworven. Door middel van het aanscherpen van de strategic core moet het SAP-landschap worden teruggebracht tot een minimale samenhangende kern van proces- en applicatiegebieden. Door de rationalisatie wordt toegewerkt naar een aanbesteding van de strategic core die overzichtelijk is en behaphaar. Uitwerking van o.a. business case, impact analyse, aanpak en planning vindt nu plaats. Besluitvorming heeft plaatsgevonden in de portfolioboard Bedrijfsvoering van 28 juni. De uitkomst is dat de besluitvorming is uitgesteld naar december, omdat omwille van zorgvuldigheid voor een dergelijk groot project (50-70 miljoen en raakt alle bedrijfsvoeringsprocessen) meer grondig onderzoek moet worden gedaan.
- Financiële Administratie Base (domein Bedrijfsvoering) – SPOT op Heffen: dit project (SPOT op Heffen) is een afgeleide van het bestaande project binnen het domein Bedrijfsvoering SPOT op Inning. Dit project gaat werken aan het verder op orde brengen van de financiële administratie grote geldstroom, die voldoet aan de normen omtrent betrouwbaarheid (juist, tijdig, volledig) en controleerbaarheid.
- Generiek bezwaar proces (keten Bezwaar, Beroep en Klachten). Het doel van het project is om burgers, fiscaal dienstverleners, ondernemers en BD-medewerkers beter van dienst te zijn in het BD-breed uniform registreren, regisseren en behandelen van bezwaren met goede ondersteuning, informatievoorziening en dashboards conform een goedgekeurd blauwdrukproces voor alle directies, processen en middelen.
- Specialistisch datanetwerk (Keten FIOD) Dit project voorziet in de specifieke behoefte van FIOD naar een eigen specialistisch datanetwerk.
- Automatic Exchange of Information DAC7 (keten Gegevens). Dit project is het vervolg op DAC 6 waarin Europese regelgeving rondom uitwisseling van informatie tussen de lidstaten wordt geïmplementeerd.
- DA Gegevens – Moderniseren Persoon Administratie (keten Gegevens). Is teruggezet naar in voorbereiding. Pijler uit het ketenplan Gegevens. Deze opdracht stond ten onrechte in realisatie. Op dit moment vinden er vooronderzoeken plaats en wordt gewerkt aan de startvoorwaarden om uiteindelijk weer terug te gaan naar realisatie.
- Arrest Box 3 (keten Inkomensheffingen): Dit concern portfolio item betreft de werkzaamheden welke verricht dienen te worden als gevolg van de uitspraak van de Hoge Raad inzake Arrest Box 3. Dit betreft de zogenoemde verdringingseffecten. Daarmee wordt, naast de frequente nota's aan de bewindspersonen en DTBD, ook de reguliere rapportagelijn inzake de portfoliogovernance gewaarborgd.
- Debiteurgerichte Invorderen (keten Inning en Betalingsverkeer), een vervolgproject uit het project Door ontwikkelen Dynamisch Monitoren, moet bijdragen aan de bestrijding van schuldenproblematiek, stimuleren van compliant gedrag door passend contact en verbeteren van invorderingsresultaten. Er is nog geen startdatum bekend.
- Stroomlijnen Keten Derdenbeslag (keten Inning en Betalingsverkeer) dit is een vervolg op VBVV waarvoor op dit moment een UT van de wet Stroomlijning Keten Derdenbeslag wordt uitgewerkt.
- Voor Customer Relations Management (keten Interactie) moeten de scope en de definitieve opdracht nog vastgesteld worden. Er is nog geen startdatum bekend.
- Transitie Logius (keten Interactie): Activiteiten van het project worden voorbereid om aan te kunnen sluiten op een nieuwe communicatiestandaard van het Logius portaal.
- Restgroepen tbv uitfasering PDO (Persoonlijk Domein voor Ondernemers) (Keten Interactie): structurele oplossing is nog in onderzoek.

- Office 365 (Domein IV). Dit project wordt uitgevoerd onder de Portfoliocategorie Beheer en Onderhoud. Er wordt nog niet over gerapporteerd in de projectenrapportage. Op dit moment vindt er afstemming plaats omtrent de noodzaak van rapporteren in de projectenrapportage. Het betreft hier de migratie van MS Office 2013 naar MS365 Apps for Enterprise (MS Word, MS Excel en MS Powerpoint) incl. aanhangige of afhankelijke componenten op DWB werkplek 1.2 (Windows 10).
- Informatie gestuurd Toezicht Loonheffing (keten Loonheffingen) moet het toezicht op de loonheffing verbeteren en een uniforme werkstroomondersteuning realiseren. Verwachte start realisatie is 2022.
- Vernieuwen prive gebruik auto plateau 2 (keten Loonheffing). Dit project is het vervolg op vPGA plateau 1.
- Modernisering OB-NL (keten Omzetbelasting). Dit project betreft de vervanging van het kernsysteem OOB. In het OB-NL proces wordt de OOB gebruikt voor vele verschillende zaken: ondernemersadministratie, aan/afmelden ondernemer, aangifte uitreiken/klaarzetten, aangifte ontvangen en verwerken, matchen van betalingen met aangifte. OOB is in december 2020 door de [redacted]OB op de lijst van Gezamenlijke Besturing Belastingdienst (GBB)-lijst geplaatst, omdat er sprake is van een hoog risico op instabiliteit en herstelvermogen van het OB-systeem en de daarmee samenhangende transactieverwerking en geldstroom. Modernisering OB-NL is een BD-breed prioritair dossier. Er zijn toezeggingen gedaan aan de 2e Kamer.
- Modernisering kansspelbelasting aansluiten op GAA (keten Overige Middelen): Inmiddels is het startverzoek ingediend en is er een positief advies gegeven vanuit de kaderstellende directies over de initiële Business Case, Solution Architectuur en Implementatieplan. Deze worden met een positief advies meegegeven aan de Portfolioraad van 28 juli a.s., zodat dit project vervolgens kan starten.
- Interactie doelgroep nabestaanden (keten Schenk- en Erfbelasting) moet invulling geven aan de visie over wat de Belastingdienst aan nabestaanden in 2025 moet kunnen bieden ter afhandeling van belastingen en toeslagen rondom een overlijden. Deze 'visie op interactie met nabestaanden' is in het DT BD van 16 januari 2020 geaccordeerd. Verwachte start realisatie is 2022.
- Sofina (keten Vennootschapsbelasting). Met de Sofina-wetgeving wordt de uitkomst van een arrest van HvJ uit 2018 over verrekening van dividendbelasting in de vennootschapsbelasting (Vpb) gerepareerd per 1 januari 2022.
- vBVV fase 2 (keten Inning en betalingsverkeer) is het vervolg op vereenvouding BeslagVrije Voet. De aanhoudende stroom nieuwe eisen vanuit SWZ worden in dit project geborgd.
- Innings en BetalingsAfspraken fase 1 (keten Inning en betalingsverkeer) is het vervolg op project Beheer Rekening gegevens. De keten heeft gekozen om de scope van project BRG in meerdere stukken op te delen, dit is na mijlpaal 2 uit project BRG het eerste stuk.
- Transitie Inningslandschap Fase 1bcd (TIF1bcd, keten Inning en betalingsverkeer)is na TIF1a het tweede TIF project waarin drie clusters middelen vanuit het oude ETM naar het nieuwe inningssysteem wordt gemigreerd. Dit project gaat in het derde kwartaal van start.
- DAS Tool Nieuw (keten Loonheffingen) betreft noodzakelijk werk om dataveiligheidsrisico's, continuiteitsrisico's en AVG risico's in de werkstroom verwerking loonaangiften voor zeer grote ondernemingen weg te nemen.

Bijlage 2 Rode draden ICT-projecten BD nav AcICT-onderzoeken

D2.1

Ministerie van Financiën

TER BESPREKING
Aan

Concerndirectie Informatievoorziening en Databeheersing

Inlichtingen

Auteur

nota

Rode draden ICT-projecten BD nav AcICT-onderzoeken

Datum

Notanummer

Bijlagen
1 Overzicht toetsen AcICT

Aanleiding
Vanaf het ontstaan van het Bureau ICT-toetsing in 2015, het huidige Adviescollege ICT-toetsing (hierna: AcICT), heeft AcICT meerdere onderzoeken binnen de Belastingdienst uitgevoerd. Vanuit deze onderzoeken is een beeld te schetsen van de onderwerpen waarover het AcICT de Belastingdienst heeft geadviseerd.
In deze nota de 'rode draden' hieruit, waarbij tevens mogelijke acties worden voorgesteld resp. lopende initiatieven die hier verbetering in aanbrengen worden genoemd.

Bespreekpunten
1. Bespreken van de 'rode draden' uit de onderzoeken van het AcICT.
2. Worden de 'rode draden' herkend? Zijn er aanvullingen?
3. Bespreken van de voorgestelde mogelijke acties en lopende initiatieven inclusief eigenaarschap en aan te vullen waar nodig.

Kernpunten
- Uit analyse van de onderzoeken komen 'rode draden' naar voren die succesvolle realisatie van grote ICT-projecten bij de Belastingdienst bemoeilijken.
- Drie centrale aandachtsgebieden zijn te herkennen:
  1. Besturingsmodel (IV-portfolio) Belastingdienst;
  2. Aanpak van IV-projecten;
  3. Weloverwogen gebruik architectuurkaders.
- Voor deze drie aandachtsgebieden zijn acties gedefinieerd die nader worden toegelicht.

Toelichting
De bevindingen en adviezen van AcICT, de bestuurlijke reactie en de opvolging voor de onderzochte projecten binnen de Belastingdienst zijn nader bekeken en geanalyseerd (zie bijlage).

Uit de onderzoeken van AcICT komen drie aandachtsgebieden met daarbij de geïnventariseerde bevindingen respectievelijke adviezen.

1. Besturingsmodel (IV-portfolio) Belastingdienst

AcICT geeft aan dat het gekozen (federatieve) model voor de organisatie van IV-Voortbrenging, waarbij elk van de autonome domeinen beschikt over eigen IT-capaciteit, de realisatie van organisatiedomein overstijgende vernieuwingstrajecten bemoeilijkt. Conform het besturingsmodel worden de capaciteitskaders vastgesteld door de portfolioraad, zet het ketenbestuur de prioriteiten voor de keten en zorgt IV voor de uitvoering.
Er is onderlinge afhankelijkheid van domeinen bij het realiseren van projecten. Andere domeinen blijken regelmatig niet tijdig te kunnen leveren en de wijze waarop afspraken worden gemaakt met andere domeinen over de in te zetten capaciteit is in de praktijk niet effectief.
Daarnaast is niet altijd duidelijk waar welke besluiten worden genomen. AcICT geeft aan dat dit besturingsmodel ervoor zorgt dat projecten/programma's niet tijdig resultaten boeken.

a. De werking van lijn- en ketensturing is niet altijd duidelijk of werkt niet zoals bedoeld. Dit blijkt uit onder meer:
    i. *De capaciteit bij de business (zowel lijn als keten) is beperkt beschikbaar, zowel in kwantiteit als kwaliteit;*
    ii. *De rollen in de voortbrenging zijn versnipperd.*
b. Waar ligt het mandaat?
    - Portfolioraad prioriteert;
    - De besturing vindt verder plaats in de keten, de Stuurgroep, PI-events, Agile teams en binnen IV afdelingen;
    - De lijn heeft het budget;
    - De business levert business capaciteit, IV levert IT-capaciteit.
c. (Schijnbaar) Verschillende belangen
    - Ketens onderling, business – IV, uitvoering – beleidsmakers.

2. Aanpak van IV-projecten

AcICT constateert tekortkomingen in de plannings- en voortbrengingsprocessen van onderzochte projecten / programma's.

a. Er zijn teveel onduidelijkheden bij de start; startdocumentatie niet op orde, specificaties nog niet vastgesteld, uitgekristalliseerde werkwijze van het programma ontbreekt;
b. De scope moet beperkt zijn; werk met plateau's van max 1 jaar met helder gedefinieerde eindproducten in de vorm van geleverde business of technische waarde;
c. Mijlpalen zijn veelal niet gebaseerd op solide planningen. Daardoor doen zich te vaak tegenvallers voor;
d. Tekort aan inhoudelijke en fiscale kennis;
e. Ontbreken financiële sturing
    i. *Onvoldoende inzicht in de financiële impact tijdens en na de vernieuwing. Hierdoor is beheersing van de kosten niet mogelijk;*
    ii. *Business cases zijn incompleet en te positief*
    iii. *Voortgang wordt te rooskleurig ingeschat*

3. Weloverwogen gebruik van architectuurkaders

Het AcICT geeft aan dat een deel van de problematiek wordt veroorzaakt door de concernkaders en uitgangspunten van Architectuur en de wijze waarop die worden gehanteerd. Heldere kaders en uitgangspunten voor de verschillende dienstonderdelen en ketens zijn van groot belang.

a. technologiebeleid onvoldoende gericht; de conceptuele architectuur is onvoldoende uitgewerkt in de technische softwarearchitectuur, onvoldoende onderzoek naar scenario's doelarchitectuur, geen (goede) solution architectuur;
b. onvoldoende gebruik van de mogelijke afwijkingen in de architectuurkaders (comply or explain).
c. (te) experimenteel / (nog) geen bewezen techniek / gebruik bouwblokken;
d. Houd focus op effectieve modernisering.
    i. *Zorg dat modernisering gericht is op de kern van de problematiek, namelijk het oplossen van continuïteitsproblemen.*

Mogelijke acties en lopende initiatieven

Er is een aantal al dan niet reeds lopende acties te benoemen, deels naar aanleiding van deze bevindingen en adviezen, om zo de beheersing van projecten en daarmee oplevering van resultaten te verbeteren. Belangrijk is om prioriteit op deze acties te houden en waar nodig keuzes te maken om de uitvoering van deze acties optimaal te ondersteunen op bestuurlijk niveau.

1. Besturingsmodel (IV-portfolio) Belastingdienst
    a. Om de 5 sporen uit het lopende IV verbeterprogramma in samenhang te implementeren is gestart met een geïntegreerde transitie. Dat moet zorgen voor verhoging van de productiviteit. Belangrijk is om integraal te sturen waarbij alle directies, uitvoering, sso's en concerndirecties worden meegenomen;
    b. Daarnaast vindt er een herijking van de besluitvorming plaats vanuit een opdracht van de [redacted]. De herijking is gericht op besluitvorming op strategisch, tactisch en operationeel niveau over onderwerpen die een grote impact hebben en/of Belastingdienst brede onderwerpen;
    c. Kennis en toepassing van generieke bouwblokken onderdeel maken van de multidisciplinaire agile teams van een keten, waardoor onderlinge afhankelijkheid vermindert;
    d. Op de verschillende besturingsniveaus van het IV-portfolio verduidelijken van de kaders en regelruimte in de besluitvorming.

2. Aanpak IV-project
    a. Er vindt een aantal acties plaats ter verbetering van de rapportage en verantwoording in de voortbrengingsketen inclusief de daarbij ondersteunende tooling;
        i. Doorontwikkeling keten- en concern portfoliorapportage
        ii. Ontwikkelen, standaardiseren en integreren van ondersteunende tooling op de voortbrengingsprocessen (concreet Fortes Change Cloud, Jira en SAP)
        iii. Versterking van administraties: onder meer eenduidige begrippen definities, vormgeven portfolio-administratie en financiële project sturing verbeteren.
    b. Daarnaast zal projectmanagement als methodiek beter gepositioneerd worden in onze voortbrengingsprocessen, zal er aandacht gegeven worden aan projectmanagement kennis en vaardigheden in een Agile-omgeving en wordt nader onderzocht hoe de executiekracht verder kan worden vergroot.

c. Er wordt gewerkt aan het beschrijven en uniformeren van het IV voortbrengingsproces door middel van de domein architectuur IV Voortbrenging;
d. Er wordt inmiddels strak gestuurd op voldoen aan de startvoorwaarden voordat een project mag starten. Startvoorwaarden zijn o.a. een goedgekeurde business case en solution architectuur;
e. Afgesproken is dat initiatieven worden opgeknipt in kleinere eenheden van max. een jaar, waarbij tussenresultaten expliciet worden gemaakt en volgbaar zijn.

3. Weloverwogen gebruik van architectuurkaders
   a. Via de domeinarchitecturen zal expliciet aandacht worden gegeven aan beheersbare kleinere stappen in de modernisering;
   b. Het al dan niet volgen van de voorschriften, kaders en richtlijnen, wordt een expliciet onderdeel van iedere Architectuurbeoordeling. Hierbij zal stilgestaan worden bij de baten, risico's en mogelijkheden van de verschillende denkbare oplossingen. Keuzes worden explicieter onderbouwd en vastgelegd;
   c. Nieuwe technologie zal pas als kader gaan dienen nadat een positieve, representatieve proef is uitgevoerd en alle implementatie-aspecten daarvan zijn bekeken. Verdere implementatie vindt daarna gefaseerd plaats;
   d. In opdracht van de Concern Architectuur Board wordt onderzocht of de afhankelijkheden tussen middel ketens en generieke domein anders kan worden vorm gegeven.

D3.1

Ministerie van Financiën

TER KENNISNEMING
Aan
De leden van het DTBD

Bureau Directoraat Generaal

Inlichtingen
M 06
@minfin.nl

Direct contact
M 06

Auteur

Datum
25 augustus 2022

Notanummer
2022-0000209442

Bijlagen

nota

Versterken project- en programmamanagement door Team Programma's en Projecten (BPZ), IV&D en IV

Aanleiding

Het Team Programma's en Projecten (Team P&P) is per 1 juli formeel onderdeel van directie BPZ en heeft als doelstelling het versterken van de executiekracht van (concernbrede) vernieuwingsprogramma's en -projecten die geen primair IV-component bevatten. Vanuit IV&D is er, samen met IV, de (vergelijkbare) behoefte en ambitie om programma- en projectmanagement i.h.k.v. het IV-portfolio te versterken. Vanuit de evaluatie van een aantal ketens is dit ook geadresseerd door de ALBD en is ook de opdracht gezamenlijk aan IV en IV&D gegeven om hier invulling aan te geven. Daarnaast komt deze behoefte terug uit de rode draden analyse n.a.v. onderzoeken door AcICT en wordt het belang van deze behoeften en ambities onderschreven door het strategisch risico 'Projectmanagement'. Op basis van deze noodzaak en de gezamenlijke ambities van Team P&P én de directies IV&D en IV, is de wens uitgesproken gezamenlijk de programma- en projectmanagement binnen de Belastingdienst te versterken.

Punten ter kennisneming

Hierbij het verzoek aan het DTBD om de volgende punten ter kennis te nemen:

- De noodzaak om programma- en projectmanagement gezamenlijk te versterken, naast de reeds bestaande beheersmaatregelen t.a.v. het strategisch risico 'Projectmanagement' (zie bijlage 1);
- Een toelichting hoe komende periode gezamenlijk dit te realiseren.

Kern

T.a.v. het inzicht en overzicht van de voortgang van concernbrede programma's en projecten voor het DTBD, wordt op dit moment nog onderscheid gemaakt tussen IV en niet-IV programma's en projecten, wat heeft geleid tot twee aandachtsgebieden: het concernbrede vernieuwingsportfolio (niet-IV) en het concernbrede IV-portfolio. In beide portfolio's wordt de effectiviteit van programma's en projecten onvoldoende geacht. Dit is ook één van de uitkomsten van evaluatiesessies van de ALBD met een aantal ketenvoorzitters en met de directeuren C&F, IV en IV&D. Het Team P&P en de directies IV&D en IV achten het dan ook wenselijk om meer gezamenlijk programma- en projectmanagement te versterken, en hebben een aantal verbeteracties gedefinieerd hoe gezamenlijk hieraan invulling te geven (ongeacht IV of niet-IV).

Toelichting

Noodzaak versterken programma- en projectmanagement (ongeacht IV en niet-IV)

Door zowel IV&D, IV als het Team P&P – maar ook breder binnen de Belastingdienst – wordt de effectiviteit en volwassenheid van programma's en projecten als onvoldoende bestempeld. Dit komt mede doordat 1) programma- en projectmanagers niet altijd over de juiste vaardigheden beschikken, 2) er een (consistente toepassing van een) concernbrede programma- en projectmanagementmethodiek (en onderliggende standaarden) ontbreekt die de juiste randvoorwaarden creëert voor het realiseren van een programma en/of project en 3) de werkwijze nog onvoldoende geborgd is in de hiervoor bestaande bedrijfsprocessen. Dat programma's en projecten (ongeacht IV of niet-IV) onvoldoende of niet tijdig de gewenste inzichten resp. resultaten leveren, wordt ook onderstreept door het gedefinieerde strategische 'Projectmanagementrisico' (Jaarplan 2022).
Ten aanzien van dit strategisch risico worden reeds beheersmaatregelen genomen binnen zowel het IV-Portfolio als in het vernieuwingsportfolio (niet-IV). Een overzicht van deze beheersmaatregelen (en de status hiervan) t.a.v. het reduceren van het risico zijn toegevoegd als bijlage (zie bijlage 1). Daarnaast zal [redacted] als eigenaar van het strategisch risico een notitie inbrengen in het DTBD van oktober met de status van het risico en advies voor nader te nemen vervolgstappen.
Aangezien Team P&P, IV&D en IV allen de noodzaak zien om de effectiviteit en volwassenheid van programma's en projecten te versterken – en allen reeds begonnen zijn met de professionalisering hiervan – is het wenselijk dat het Team P&P, IV&D en IV vanaf heden gezamenlijk gaan optrekken in het versterken van programma- en projectmanagement (ongeacht IV of niet-IV). Zodoende kunnen zij leren van elkaars expertise en efficiënter te werk gaan.

Verbeteracties om programma- en projectmanagement gezamenlijk te versterken

Het Team P&P, IV&D en IV hebben samen een aantal acties gedefinieerd om gezamenlijk programma- en projectmanagement te versterken

1. Het ontwikkelen van een uniforme programma- en projectmanagement methodiek met onderliggende standaarden. Hierbij zal gebruik gemaakt worden van al beschikbaar materiaal. Het Team P&P heeft bijv. reeds een draaiboek Programmamanagement en een draaiboek Projectmanagement ontwikkeld – waarbij verbinding is gelegd met IV&D – en zal dit draaiboek verder optimaliseren met zowel IV&D als IV;
2. Het trainen van programma- en projectmanagers in het toepassen van deze uniforme programma- en projectmanagementmethodiek;
3. Het verkennen van mogelijkheden voor het opzetten van een pool met ervaren/gekwalificeerde programma- en projectmanagers. Deze verkenning staat op de planning voor Q3/Q4;
4. Het verder aanscherpen en uniformeren van de governance t.a.v. programma- en projectmanagement en de onderliggende overlegstructuur/rapportagestroom;
5. Het organiseren van sessies t.a.v. 'professioneel opdrachtgeverschap'. Het Team P&P is reeds gestart met het ontwikkelen van een methode/standaard voor 'professioneel opdrachtgeverschap' en het organiseren van sessies met het DTBD, en zal hierbij verbinding zoeken met IV&D en IV om deze methodiek verder te optimaliseren;
6. Het positioneren van project- en programmamanagement in het IV-Voortbrengingsproces incl. in SABEL als referentiemodel.

Het Team P&P is reeds gestart met een aantal vervolgacties (zie bijlage 2) en heeft daarin al de verbinding gezocht met IV&D. Dit zal vanaf heden gelden voor alle gedefinieerde verbeteracties, zodat Team P&P, IV&D en IV niet het wiel opnieuw gaat uitvinden en zodat gebruik wordt gemaakt van ieders expertise. Ook wordt verbinding gezocht met reeds andere gestarte of bestaande initiatieven t.a.v. het versterken van programma- en projectmanagement zoals de vakgroep Programma- en Projectmanagement.

Bijlage 1: Status Beheersmaatregelen Strategisch Risico 'Projectmanagement'

Beheersmaatregelen Strategisch Risico 'Projectmanagement' Concernbrede Vernieuwingsportfolio (**geen primair IV-component**)	
Beheersmaatregel	Status
1. Actief verwachtingsmanagement	De rol en het voeren van verwachtingsmanagement, mede op basis van het portfolio, ligt qua informatieverschaffing voor niet-IV domein bij het Team Programma's en Projecten en qua uitvoering bij de directie BPZ i.o., in nauwe afstemming met de algemene leiding. Het Team Programma's en Projecten richt zich momenteel op 13 concernbrede programma's
2. Integraal portfoliomanagement op Concernniveau & Prioriteringskader	Portfoliomanagement (inrichting, uitvoering, review) is voorzien voor Q4 2022. Momenteel zijn belangrijkste acties de afstemming met IV-portfolio (raakvlakken en scope) door Team Programma's en Projecten en verbinding op een later moment. Verder is een grote inspanning gedaan om te komen tot een meerjarenportfolio Belastingdienst, gebaseerd op meerjarenvisie en informatieplan Belastingdienst
3. Capaciteitsmanagement	Het Team Programma's en Projecten heeft een aanpak voor het inrichten van een flexibele pool met SSO O&P gedeeld en besproken. Ambitie is dat in jaarplan 2023 SSO O&P capaciteit beschikbaar maakt voor het inrichten van deze pool
4. Een uniform change managementproces voor programma's en projecten	Changemanagement is een belangrijk onderdeel van het uit te rollen dienstenportfolio – programma management executie, methodieken & standaarden. Momenteel richt het Team Programma's en Projecten zich enerzijds op *'inzicht'* verschaffen, en anderzijds op het standaardiseren van het change proces (in nauwe verbinding met de strategie)
5. Uniforme kaders & richtlijnen en eisen aan documentatie	Dit wordt afgedekt met de definitie van programma- en projectmanagement methodieken, voorzien voor Q2 en verder (implementatie en uitrol via pilot). Doel is om meerdere methodieken (agile, prince2, etc.) aan te bieden, passend bij de context en inhoud van programma's en projecten
6. Uniform rapportageproces en dossiervorming	Op de voortgang van concernbrede programma's stelt het Team Programma's en Projecten monitoring- en rapportagevereisten. Momenteel is gekozen voor een aparte rapporteringslijn naar algemene leiding (*tijdelijk construct*), gesprekken vinden plaats om integraal te benaderen vanuit BPZ, IV&D en C&F middels standaarden voor rapportage en monitoring, bijvoorbeeld via aanschrijving van jaarplan 2023 (niet-IV). Expliciet gekozen momenteel om geen extra uitvraag via de P&C cyclus te doen
7. Control framework op integraal portfoliomanagement	Vervolgacties (voor 2022) nader te bepalen
8. Effectmetingen	Effectmetingen worden n.a.v. recente gesprekken met [redacted] en [redacted] (week 11) verder vormgegeven waarbij het Team Programma's en Projecten de projecten/programma's gaat aanspreken op hun doelen en wijze waarop de effecten inzichtelijk wordt gemaakt. Eind juni vond op basis van nadere analyse vervolggesprek met [redacted] en [redacted] plaats.
9. Inschatting capaciteit in de staande organisatie	Deels dient deze maatregel gevat te worden als onderdeel van portfoliomanagement (maatregel 2) en wens is om de eis dat de benodigde inschatting van capaciteit ingeschat wordt als onderdeel van business case, PID, programmaplan op te nemen als onderdeel van de voorgeschreven programma management methodieken en standaarden
10. Programma- en project governance afspraken zijn leidend	Dit wordt voor de door het Team Programma's en Projecten geprioriteerde programma's/projecten afgedekt door het uitvoeren van een nadere analyse van de governance per programma. Op basis daarvan worden richtlijnen en uitgangspunten voor de governance van

	programma's ontwikkeld. De start van de kwaliteitsbewaking middels analyse (overzicht en inzicht) van de geprioriteerde programma's is vanaf begin 2022 opgestart.
11. Urenverantwoording	Geen doel, acties of activiteiten geïdentificeerd voor vernieuwingsportfolio (niet-IV). Nader te bepalen
12. Voldoende gekwalificeerde project-/programma managers	Het Team Programma's en Projecten zet in om vanaf 2023 een flexibele pool i.s.m. SSO O&P op te zetten van professionele / gekwalificeerde project- en programmamanagers en PMO-ers. In Q2 2022 opzet voor programma en projectmanagement vaardighedenprogramma i.s.m. BD Academie als het gaat om verhogen kennis, vaardigheden en competenties
Beheersmaatregelen IV-portfolio (**primair IV-component**)*	
*Bij de beheersmaatregelen voor het concernbrede IV-portfolio wordt er onderscheid gemaakt tussen opzet, bestaan en werking. Het IV-verbetertraject (met name spoor 1 en spoor 3) hebben ten aanzien van de benoemde beheersmaatregelen producten opgeleverd die bijdragen aan opzet en bestaan van het verbeteren van het projectmanagement. De werking van projectmanagement verbeteren binnen de Belastingdienst is onderdeel van de transities die als vervolg van het IV-verbetertraject gezien kunnen worden.	
Beheersmaatregel	Status
1. Actief verwachtingsmanagement	Opzet en bestaan is onderdeel van IV-verbetertraject Spoor 1 door het initiatief stakeholder-management en is inmiddels gedechargeerd. Werking is belegd in de lijn van IV&D (CPPM) als onderdeel van regulier werk om de stakeholders actief te informeren en te betrekken bij besluitvorming over de portfolio.
2. Integraal portfoliomanagement op Concernniveau & Prioriteringskader	Meerdere activiteiten vanuit spoor 1 en het reguliere IV-portfolio proces, zoals ontwikkelen rapportage voor overkoepelende driehoek, ontwikkeling naar een Meer Jaren Portfolio, en opzetten van het besturings- en prioriteringsmodel/ kader vanuit spoor 1 en 3. Daarnaast wordt in 2022 en 2023 een tool geïmplementeerd die het portfolio proces verder ondersteund. Verder vervolg van integraal portfoliomanagement wordt vanuit IV&D CPPM verder geregisseerd en heeft impact op de transities business en IV.
3. Capaciteits-management	Voor het IV-portfolio zijn er initiatieven gestart vanuit spoor 1 en 3, waarbij er een opzet wordt geleverd hoe business capaciteit voor de vraag/ aanbod inzichtelijk gemaakt kan worden, en de opzet van een structureel proces inclusief besluitvorming. Implementatie van de opzet is een werkpakket in DA IV Voortbrenging en beoogd onderdeel van transitie IV en business. Hierbij wordt spoor 2/ Directie IV ook betrokken om de ontwikkelingen voor concern en keten (lijn en IV) goed af te stemmen.
4. Een uniform change managementproces voor programma's en projecten	Spoor 1 levert document kaders & richtlijnen op en een beschrijving van portfolio processen. Werking is belegd in de lijn CPPM.
5. Uniforme kaders & richtlijnen en eisen aan documentatie	Aanvullend op punt 4 is er gewerkt aan het beter neerzetten en communiceren over de startvoorwaarden van een initiatief, worden de begrippen gedefinieerd en worden de eisen aan de portfolio administratie aangescherpt. De werking is belegd in de lijn bij CPPM.
6. Uniform rapportageproces en dossiervorming	Opzet en bestaan in spoor 1 met doorontwikkeling rapportages (op niveau van driehoek, concern en ketens) en beschrijven van het rapportageproces. Dossiervorming is ook onderdeel van de implementatie van de tool voor ondersteuning portfolioproces. Verder implementatie is belegd in de lijn (concern, keten) en is onderdeel van transitie

7. Control framework op integraal portfoliomanagement	C&F levert vanuit spoor 1 een beschrijving op van 1e en 2e lijn control. 2e lijns control van IV-portfolio proces is reeds belegd in de lijn bij IV&D en C&F.
8. Effectmetingen	Het IV-verbetertraject levert effectmetingen die de effect van het programma inzichtelijk maken. Deels zijn deze effecten ook relevant voor het vervolg om de ontwikkeling van IV-voortbrenging inzichtelijk te hebben en op te sturen. Dit is belegd bij C&F en IV&D vanuit eigen verantwoordelijkheden. Daarnaast heeft spoor 1 initiatieven voor het opzetten van prestatie-& batenmanagement, wat onderdeel wordt van de concern portfolio rapportage. De werking is belegd in de lijn CPPM en onderdeel van transitie
9. Inschatting capaciteit in de staande organisatie	Zie punt 3
10. Programma- en project governance afspraken zijn leidend	De Topstructuur is leidend, nadere behoefte om de programma- en project governance aan te scherpen wordt in kaart gebracht en er worden afhankelijk van behoefte en urgentie acties ingezet.
11. Urenverantwoording	Verder in ontwikkeling, nader te bepalen behoefte en impact voor vervolgstappen.
12. Voldoende gekwalificeerde project-/programma managers	Verder in ontwikkeling, nader te bepalen behoefte en impact voor vervolgstappen.

Bijlage 2: Reeds ondernomen én huidige acties vanuit Team Programma's en Projecten

Reeds afgeronde acties Team Programma's en Projecten	
Actie	Toelichting
Kwalitatieve Review (o.b.v. doelstelling en scope)	Reeds is de bijdrage van twaalf concernbrede programma's (niet-IV) aan de organisatiedoelstellingen – en hun onderlinge samenhang – o.b.v. hun doelstellingen en scope geanalyseerd en zijn per programma concrete verbetervoorstellen gedefinieerd
Vaardighedenprogramma	Reeds is in samenwerking met de BD-academie een vaardighedenprogramma voor programma- en projectmanagers ontwikkeld
O&F-Rapport	Reeds zijn voor het O&F-Rapport – t.b.v. nieuwe directie BPZ – de benodigde functieprofielen opgesteld en gevalideerd
Introductietraining Projectmanagent	Reeds is de introductietraining 'Projectmanagement' ontwikkeld (inclusief onderliggende standaarden) en gegeven (zowel fysiek als online) aan ongeveer dertig projectleiders
Afstemmingsoverleg met Programmamanagers	Reeds is de [redacted] ondersteund in het organiseren van het periodieke afstemmingsoverleg met programmamanagers vanuit het concernbrede vernieuwingsportfolio (niet-IV)
Kwalitatieve Review	Aan de hand van de eerdere kwalitatieve review, inzicht in portfolio verdiept op basis van resultaten, organisatie en governance per programma, inclusief validatie met desbetreffende [redacted]. De eerste terugkoppelingen per programma zijn inmiddels voltooid
Inrichten Periodieke Portfolio Review	Op dit moment wordt een opzet voor een portfolioreview en een stuurgroep rapportage ontwikkeld, en zijn concernbrede programma's uit het concernbrede vernieuwingsportfolio (niet-IV) in de P&C-cyclus (VMR en Jaarplan 2023) ondergebracht
Programmamanagement methodiek	Op dit moment wordt een 'Draaiboek' ontwikkeld voor het initiëren, definiëren, realiseren en afsluiten van een programma, inclusief rol

	[redacted] en onderliggende standaarden. T.a.v. deze actie wordt reeds afgestemd met IV&D
Vaardighedenprogramma	Op dit moment worden leerlijnen gedefinieerd voor [redacted], [redacted], [redacted] en [redacted] en gekoppeld aan het huidige aanbod van BD-academie. Op basis van de ontwikkelde leerlijnen wordt het trainingsaanbod – in samenwerking met de BD-academie en SSO O&P – ingericht.
Huidige acties Team Programma's en Projecten	
Actie	Toelichting
Flexibele Pool	Samen met IV&D kan worden geïnventariseerd welke behoeften er zijn vanuit concernbrede programma's (IV en niet-IV) t.a.v. een flexibele pool, om vervolgens een plan van aanpak te ontwikkelen
Start zelf-evaluatie kwaliteit concernbrede programma's en/of projecten (niet-IV)	Ontwikkelen en implementeren van werkproces t.a.v. het door programma's (niet-IV) zelf evalueren van hun voortgang/kwaliteit
Projectmanagement methodiek	Naast het Draaiboek voor programma's wordt op dit moment wordt een vergelijkbaar 'Draaiboek' ontwikkeld voor het initiëren, plannen, uitvoeren en afsluiten van een project.
Pilot 'Programma- en projectmanagement' methodieken en standaarden	Wanneer uniforme methodieken zijn ontwikkeld (mede met IV&D), kan een pilot worden gestart met het implementeren van deze methodieken bij concernbrede vernieuwingsprogramma's (niet-IV)
Opvolgen aanbeveling Kwalitatieve Review	Op basis van de kwalitatieve review zullen programma's ondersteund worden bij het uitvoeren van de gezamenlijke gedefinieerde verbeteracties

D4

Aanbiedingsformulier		☐ **AL BD**	☒ **DT BD**	☐ **-Staf**
1	**Korte titel agendapunt**	**Strategische Ontwikkelagenda Handhaving Belastingdienst (SOHB)**		
2	**Datum behandeling**	25-8-2021		
3	**Ingebracht door**	UHB -		
4	**Eerder behandeld in**	☐ ALBD	☐ DTBD	< specificeren >
		☐ Driehoek:	☐ -Staf	☐ Niet van toepassing
		☐ Ketenoverleg:	< toelichting >	
		☒ Anders:	MT UHB	
		Overeenstemming in overleg:	☒ Ja	☐ Nee
5	**Aard van de behandeling**	Ter bespreking		
6a	**Gevraagd besluit** *Invullen bij stuk ter besluitvorming*	Aan de ('s) wordt gevraagd, gehoord hebbende de leden van het overleg, te besluiten:		
6b	**Bespreekpunten** *Invullen bij stuk ter bespreking*	▪ Kan het DTBD zich vinden in de opgenomen activiteiten en de voorgestelde prioritering om de uitvoering van de Uitvoerings- en Handhavingsstrategie verder te professionaliseren en de onvolkomenheid op het M&O beleid mede op te lossen? ▪ Kan het DT BD zich vinden in het voorstel voor de wijze van monitoring van de uitvoering van de SOHB?		
7	**Samenvatting** *Kern van de inhoud samengevat in maximaal 100 woorden*	▪ In 2021 is UHB, samen met de directies, gestart met de Strategische Ontwikkelagenda Handhaving Belastingdienst (SOHB). ▪ De SOHB werkt langs vier ontwikkellijnen: Strategie, Inzicht, Kiezen en Evalueren, en heeft een looptijd van drie jaar (2022 t/m 2024). ▪ De betrokken directies hebben samen met UHB in werksessies en gesprekken geïnventariseerd welke concrete activiteiten de directies (van plan zijn te) ondernemen om op alle ontwikkellijnen stappen voorwaarts te zetten. ▪ Het beoogde resultaat is een professionele handhavingsregie volgens de uitgangspunten van de Uitvoerings- en Handhavingsstrategie (UHS). ▪ De SOHB is daarmee de basis waarlangs de onvolkomenheid M&O beleid (mede) wordt opgelost, zoals besproken in het DT BD van 11 juli 2022. De activiteiten die zien op de aanbevelingen van de AR t.a.v. het M&O beleid krijgen prioriteit. ▪ UHB stelt voor om de SOHB te monitoren d.m.v. halfjaarlijkse werksessies en gesprekken met alle betrokken directies. ▪ Voor het kunnen uitvoeren van de activiteiten uit de SOHB gelden op het niveau van afzonderlijke		

		activiteiten een aantal randvoorwaarden zoals benodigde capaciteit en een goede datavoorziening. Deze zullen op activiteitsniveau in het monitoringproces besproken worden en teruggekoppeld worden aan het DT BD.				
8	**Financiële consequenties**	Nee	< Bij ja, korte toelichting over omvang in € en dekking in het budget >			
9	**Afstemming directies**	☐ C&F	☒ P	☒ DF&A	☒ UHB	☐ SSO F&MI
		☒ GO	☐ FJZ	☒ KI&S	☐ O&P	☐ SSO CFD
		☒ MKB	☒ VT	☒ FIOD	☒ I&S	☐ SSO O&P
		☐ IV&D	☐ IV	☐ Switch	☐ O&P	☐ DF&A
		☒ CAP	☐ CDC	☐ BPZ		☐ Niet afgestemd
10	**Afstemming algemene leiding**	☐		☐		☒
11	**Aanbieden bij andere** ☐	Nee	< DG's specificeren >			
12	**Aanbieden bij medezeggenschap**	Nee				
13	**Hoe draagt dit voorstel bij aan de realisatie van de Meerjarenvisie BD?**	De SOHB draagt bij aan alle doelstellingen van de Meerjarenvisie door de professionalisering van de UHS.				
14	**Hoe draagt dit voorstel bij aan onze dienstverlening voor burgers en bedrijven?**	Door de UHS te implementeren voert de Belastingdienst zijn werkzaamheden zo uit dat burgers en bedrijven centraal staan.				
15	**Contactpersoon**	[redacted] en [redacted] (UHB).				

D4.1

Ministerie van Financiën

Concerndirectie Uitvoerings- en Handhavingsbeleid

Inlichtingen
[redacted]
06 [redacted]
[redacted]@belastingdienst.nl

[redacted]
06 [redacted]
[redacted]@belastingdienst.nl

Datum
25 augustus 2022

Notitienummer

Auteurs
[redacted]

Bijlagen
- Strategische Ontwikkelagenda Handhaving Belastingdienst
- Toelichting op de SOHB

TER BESPREKING
DTBD 25 augustus 2022

Oplegnota

Strategische Ontwikkelagenda Handhaving Belastingdienst

Aanleiding

De Belastingdienst geeft invulling aan zijn strategische doelstelling middels de Uitvoerings- en Handhavingsstrategie (UHS). Om de uitvoering van de UHS verder te professionaliseren en de handhaving door de dienst naar een hoger plan te brengen, maken we gebruik van de Strategische Ontwikkelagenda Handhaving Belastingdienst (SOHB). De SOHB is ontwikkeld in samenwerking tussen UHB en de directies.

De uitvoering van de SOHB leidt, conform de stappen van de handhavingsregie, tot een gestructureerde PDCA-cyclus[1] en is derhalve ook de basis om de onvolkomenheid M&O beleid[2] (mede) op te lossen, zoals besproken in het DT BD van 11 juli 2022. Doel is de SOHB, na bespreking in het DT BD, vast te laten stellen door de algemene leiding van de Belastingdienst.

Bespreekpunten

- Kan het DTBD zich vinden in de opgenomen activiteiten en de voorgestelde prioritering om de uitvoering van de UHS verder te professionaliseren en de onvolkomenheid mede op te lossen?
- Kan het DT BD zich vinden in het voorstel voor de wijze van monitoring van de uitvoering van de SOHB?

Kern

- Doel van de SOHB is de werking van de Uitvoerings- en Handhavingsstrategie (UHS) verder te professionaliseren en daarmee de uitvoering en handhaving door de Belastingdienst als geheel op een hoger plan te brengen.
- De SOHB werkt langs vier ontwikkellijnen: Strategie, Inzicht, Kiezen en Evalueren, en heeft een looptijd van drie jaar (2022 t/m 2024).
- Het beoogde resultaat is een professionele handhavingsregie volgens de uitgangspunten van de UHS. Dit leidt tot een gestructureerde PDCA-cyclus.

[1] Plan-Do-Check-Act cyclus

[2] Onvolkomenheid M&O beleid grote middelen en schenk- en erfbelasting. Verantwoordingsonderzoek Algemene Rekenkamer Ministerie van Financiën en Nationale Schuld (IX), Rapport bij het Jaarverslag 2020 en 2021.

- De SOHB is daarmee de basis waarlangs de onvolkomenheid M&O beleid (mede) wordt opgelost. De aanbevelingen van de AR t.a.v. het M&O beleid - die o.a. bijdragen aan het oplossen van de onvolkomenheid - krijgen prioriteit.
- In een goede samenwerking met de betrokken directies heeft UHB geïnventariseerd welke concrete activiteiten de directies (van plan zijn te) ondernemen om op alle ontwikkellijnen stappen voorwaarts te zetten. De SOHB is derhalve een hulpmiddel om de inspanningen van de Belastingdienst te richten en de resultaten op een gestructureerde manier te kunnen volgen.
- UHB stelt voor om de SOHB te monitoren d.m.v. halfjaarlijkse werksessies en gesprekken met alle betrokken directies waarbij de voortgang van de activiteiten wordt besproken en waar nodig kan worden bijgestuurd.

Toelichting

- In 2021 is UHB, samen met de directies, gestart met de Strategische Ontwikkelagenda Handhaving Belastingdienst (SOHB).
- De totstandkoming van de SOHB heeft plaatsgevonden in een constructieve samenwerking met alle directies door middel van werksessies (waar veelal het management ook aanwezig was) en verschillende gesprekken.
- Proces SOHB
  - IST situatie: samen met de betrokken directies geïnventariseerd waar we staan. Dit is vastgesteld in de driehoek UHB/FJZ/I&S in juni 2021.
  - SOLL situatie: in werksessies en gesprekken met de directies is verkend waar de ambities liggen en welke concrete activiteiten hieraan bijdragen. De directies hebben concrete activiteiten geformuleerd op alle ontwikkellijnen (strategie, inzicht, kiezen, evalueren).
- De ambities van de directies hebben geleid tot een groot aantal activiteiten. Daarom is de volgende prioritering aangebracht:
  1. Activiteiten die zien op de aanbevelingen van de AR t.a.v. het M&O beleid.
  2. Kaderstellende activiteiten.
  3. Activiteiten van de directies die bijdragen aan de verdere professionalisering van de uitvoering van de UHS op concern niveau.
- Omdat de SOHB van 2022 t/m 2024 loopt, zijn diverse activiteiten lopend of soms al afgerond.
- Aan de hand van voortgang op de concrete activiteiten kan de Belastingdienst beter inzichtelijk maken richting de Algemene Rekenkamer welke stappen we zetten in het oplossen van de onvolkomenheid M&O beleid.
- Voor het kunnen uitvoeren van de activiteiten uit de SOHB gelden op het niveau van afzonderlijke activiteiten een aantal randvoorwaarden zoals benodigde capaciteit en een goede datavoorziening. Deze zullen op activiteitsniveau in het monitoringproces besproken worden en teruggekoppeld worden aan het DT BD.
- Bij de oplegnota zijn twee documenten toegevoegd:
  - Strategische Ontwikkelagenda Handhaving Belastingdienst
  - Toelichting op de SOHB

Belastingdienst

Strategische Ontwikkelagenda Handhaving Belastingdienst 2022 t/m 2024



Dit document bevat de concept Strategische Ontwikkelagenda Handhaving Belastingdienst (SOHB), uitgewerkt per ontwikkellijn en per directie

Inhoud

- Relatie Uitvoerings- en Handhavingsstrategie en SOHB
- Doel en ambities SOHB en omschrijving van de ontwikkelniveaus
- SOHB: activiteiten per ontwikkellijn
- SOHB: activiteiten per directie



Strategie	Uitvoerings- en Handhavingsstrategie
Strategische doelstelling	We streven ernaar dat burgers en bedrijven bereid zijn uit zichzelf (fiscale) regels na te leven zonder dwingende acties vanuit de Belastingdienst (compliance)
Handhavingsregie	Wij brengen de strategie in de praktijk door te werken volgens de stappen van de handhavingsregie
Strategische Ontwikkelagenda Handhaving Belastingdienst	Om onze handhaving verder te professionaliseren, geven wij uitvoering aan de SOHB. Met behulp van de SOHB vullen wij onze "toolbox" langs 4 ontwikkellijnen.

Strategie | Inzicht | Kiezen | Evalueren

De uitvoering van de strategische ontwikkelagenda draagt bij aan de verdere implementatie van de Uitvoerings- en Handhavingsstrategie.



Strategische Ontwikkelagenda Handhaving Belastingdienst

- Doel ontwikkelagenda: samen met alle betrokken directies van de Belastingdienst de handhaving door de dienst als geheel op een hoger plan brengen en daarmee bij te dragen aan het realiseren van onze ambities en het oplossen van de onvolkomenheid M&O beleid vastgesteld door de Algemene Rekenkamer (AR)*.
- De ontwikkelagenda bevat 4 ontwikkellijnen: strategie, inzicht, kiezen en evalueren.
- Voor de 4 ontwikkellijnen is samen met de directies het gewenste ambitieniveau (SOLL) onderzocht.
- Om stappen te zetten richting de SOLL, zijn concrete activiteiten benoemd, die worden geprioriteerd in de tijd. Deze geprioriteerde activiteiten vormen de strategische ontwikkelagenda voor de komende 3 jaren (2022 t/m 2024).
- De SOHB is vooral intern gericht: langs de 4 ontwikkellijnen vullen we onze "toolbox" om onze manier van werken verder te professionaliseren.

* Onvolkomenheid M&O beleid grote middelen en schenk- en erfbelasting. Verantwoordingsonderzoek Algemene Rekenkamer Ministerie van Financiën en Nationale Schuld (IX), Rapport bij het Jaarverslag 2020 en 2021.

Overzicht van ambities

		Niveau 1 Ad hoc	Niveau 2 Intuïtief	Niveau 3 Gedocumenteerd	Niveau 4 Geïmplementeerd	Niveau 5 Geoptimaliseerd
STRATEGIE	**Strategie** • Strategisch kader voor uitvoering en handhaving • Nadere uitwerkingen van de strategie op tactisch niveau • Nadere uitwerkingen van strategie op operationeel niveau		IST: 2+	SOLL: 3+		
INZICHT	**Inzichten** • Kader: inzichten • Proces: inzichten • Resultaat: inzicht in naleving • Resultaat: inzicht in effecten van beleid en instrumenten (link met evaluatie) • Resultaat: inzicht in mensen en middelen (link met kiezen) • Rand voorwaardelijk: data en bronnen		IST: 2	SOLL: 3		
KIEZEN	**Kiezen** • Kader: kiezen • Proces: kiezen • Resultaat: prioritering • Rand voorwaardelijk: data en bronnen		IST: 2	SOLL: 3		
EVALUEREN	**Evalueren** • Kader: evaluatie • Proces: selectie van onderwerpen • Resultaat: uitvoering van evaluaties • Resultaat: ontsluiting van evaluaties • Rand voorwaardelijk: data en bronnen		IST: 2	SOLL : 3-		
RANDVOORWAARDEN	**Randvoorwaarden** • Medewerkers • Leiderschap en cultuur • ICT • Gegevens en analytics • Sturing en beheersing • *Eenvoudig uitvoerbare en effectieve wet- en regelgeving*					



Omschrijving van de 5 ontwikkelniveaus

Niveau omschrijving	Ad hoc	Herhaalbaar/ ontwikkeling	Gedocumenteerd	Geïmplementeerd	Geoptimaliseerd
Hoe kan ik heel globaal een niveau duiden?	Processen zijn onduidelijk, onvoorspelbaar, niet (goed) gemanaged, niet gedocumenteerd en reactief. Organisatiedoelen niet helder. Er is weinig of geen bewustzijn bij het management en medewerkers over het belang van het onderwerp.	Processen zijn nog niet gestandaardiseerd. Werk gebeurt nog niet vanuit het grotere geheel maar intuïtief. Organisatiedoelen zijn beschreven. Er is bewustzijn over de noodzaak van het onderwerp bij individuen in de organisatie.	Processen zijn gestandaardiseerd en gedocumenteerd. Er wordt gewerkt overeenkomstig organisatiedoelen. Het management en betrokken medewerkers zijn zich bewust van het belang en noodzaak van het onderwerp.	Processen zijn geïmplementeerd en worden gemeten en beheerst. In alle (relevante) lagen van de organisatie is men zich bewust van het belang en noodzaak van het onderwerp voor de organisatie.	De organisatie is een geoliede machine. Focus op verbeteren van processen en voorkomen van problemen (adaptief vermogen). De organisatie als geheel is betrokken bij het verbeteren van het onderwerp voor de organisatie.
Welke steekwoorden kan ik aan denken om een niveau te duiden?	Ad hoc, niet/zonder, deels/klein beetje/alleen, vaag Niet bewust, niet georganiseerd, niet geïdentificeerd, weinig bewustzijn	(Beginnend) bewustzijn, (beperkt) begrip, intuïtief, soms gedocumenteerd, incompleet, projectmatig (Beginnend) bewustzijn / implementatie / documentatie / verantwoordelijkheid/ ontwikkeling	(Deels) geformaliseerd, geïntegreerd, bestaat, consistent, georganiseerd, actief, toegepast, substantieel, duidelijk, begrip (Deels) bewustzijn / implementatie / documentatie / verantwoordelijkheid	Systematisch, formeel, georganiseerd, gecontroleerd, automatisch, review, wijdverspreid, periodiek, hoog, grotendeels, significant, totaal, effectief, geïmplementeerd, meetbaar Geheel of bijna geheel bewustzijn / begrip / implementatie / documentatie / verantwoordelijkheid	Continu, verbetering, gefocust, wijdverspreid, minimum, geheel, hoog, proactief, duidelijk, adaptief, geüpdatet Geïntegreerd, effectief, geïmplementeerd, efficiënt

Strategische Ontwikkelagenda Handhaving Belastingdienst

Activiteiten per ontwikkellijn

* De geformuleerde activiteiten brengen de Belastingdienst als geheel verder naar een hoger ontwikkelniveau.
De rode activiteiten zien op de aanbevelingen van de AR t.a.v. het M&O beleid en krijgen de hoogste prioriteit.
* Diverse activiteiten lopen al of zijn reeds afgerond.

Ontwikkellijn Strategie

Strategie • Strategisch kader voor uitvoering en handhaving • Nadere uitwerkingen van de strategie op tactisch niveau • Nadere uitwerkingen van strategie op operationeel niveau	Ad Hoc	Activiteiten t.b.v. herhaalbaar (ontwikkeling)	Activiteiten t.b.v. gedocumenteerd	Activiteiten t.b.v. geïmplementeerd	Activiteiten t.b.v. geoptimaliseerd
1. Visie en strategie Belastingdienst			• Actualiseren UHS (UHB, 2022)		
2. Nadere uitwerking UHS op strategische niveau			• Doorontwikkeling KPI's (UHB, C&F, I&S, VT/HH, DF&A, UD's, etc. 2022-2023) • Visieontwikkeling (kader) t.a.v. risicomodellen naar keuzemodellen (UHB en VT-HH, 2022-2023), • Kader HH plannen (UHB, 2022) • Handhavingsaanpak (VT-HH, 2022) • Werkagenda publieke DV (I&S, 2022)	• Programma Fraudeaanpak (UHB, 2022) • Implementatie Handhavingsaanpak (VT-HH, 2023-2024).	
3. Nadere uitwerking UHS op tactisch niveau (doelgroep/keten)			• Actualiseren Meerjarenplan (P, 2022) • Beleidstheorie P (P, 2022) • Strategisch Handhavingsplan Schenk- en Erfbelasting (P, 2022) • Strategisch Handhavingsplan BTL (P, 2022) • Operationaliseren beleidstheorie en behandelstrategieën per klantgroep (MKB, 2022). • Het verhaal van KI&S (KI&S 2022) • Kanalenstrategie (KI&S 2022)	• Implementeren van MJP, beleidstheorie en behandelplannen schenk-erf en BTL (P, 2023-2024) • Doorontwikkelen contra-informatie bij vooraf invullen (P, 2022) • Implementatie Leidraad GO, (GO, 2022) • Operationaliseren strategie (FIOD, 2023)	
4. Nadere uitwerking UHS op operationeel niveau			• Doelgroepgerichte benadering invordering (CAP, 2022) • Handhavingsplan Renseignering Verzekeringsproducten Schenkbelasting (P, 2022) • Handhavingsplan Voortzettingsvereiste bij de BOR (P, 2022)		

Ontwikkellijn Inzicht (1)

Inzichten • Kader: inzichten • Proces: inzichten • Resultaat: inzicht in naleving • Resultaat: inzicht in effecten van beleid en instrumenten (link met evaluatie) • Resultaat: inzicht in mensen en middelen (link met kiezen) • Toepassen van inzichten uit evaluaties	Ad Hoc	Activiteiten t.b.v. herhaalbaar (ontwikkeling)	Activiteiten t.b.v. gedocumenteerd	Activiteiten t.b.v. geïmplementeerd	Activiteiten t.b.v. geoptimaliseerd
1. Kader en proces inzichten			• Analyse Strategisch Inzicht Belastingdienst (UHB, 2022) • Volledigheid van nalevingsbeelden (UHB, VT- HH, 2022) • Beleidskader Inzicht (UHB, 2023)	• Implementatie Beleidskader Inzicht (UD's, 2023)	
2. Inzicht in naleving/risico's		• Inrichting centrale intelligence functie (FIOD 2022-2024) • Onderzoek en risicoanalyse t.b.v. inzicht in compliance (MKB, 2022-2024) • Onderzoek naar kwaliteitsstandaarden en werkwijze van de FD's en de toepassing ervan in het toezicht (MKB, 2022)	• Stand van de Uitvoering (I&S, 2022-2023) • Inrichten signaalprocessen (I&S en UHB 2022-2024) • Update Compliance map (UHB en C&F, 2022-2024)	• Doorontwikkeling Stand van de Uitvoering (I&S, 2022-2023) • Toepassing inzichten Compliance map (UD's, 2022-2024) • Steekproef erfbelasting plus implementatie resultaten (P, 2022) • Project Key Risks (GO, 2022-2024) • Project Topposten (GO, 2022-2024)	
3. Inzicht in oorzaken van gedrag		• Pilot "vroegsignalering" (P, 2022) • Benutten burger en bedrijven onderzoeksfaciliteit (I&S 2022-2024)	• Visie oorzaak-analyse gedrag (VT- HH, 2022) • Doorontwikkeling Klantsignaalmanagent (KI&S, 2022-2024)	• Uitvoeren oorzaakanalyse op (delen van) doelgroep (P, MKB, 2022-2024) • Doorontwikkeling Centraal Klanttevredenheidsonderzoek (KI&S, 2022-2024) • Klantreizen (KI&S, 2022-2024)	

Ontwikkellijn Inzicht (2)

Inzichten • Kader: inzichten • Proces: inzichten • Resultaat: inzicht in naleving • Resultaat: inzicht in effecten van beleid en instrumenten (link met evaluatie) • Resultaat: inzicht in mensen en middelen (link met kiezen) • Toepassen van inzichten uit evaluaties	Ad Hoc	Activiteiten t.b.v. herhaalbaar (ontwikkeling)	Activiteiten t.b.v. gedocumenteerd	Activiteiten t.b.v. geïmplementeerd	Activiteiten t.b.v. geoptimaliseerd
4. Inzichten in externe omgeving		• Fenomeenanalyse d.m.v. ontwikkeling STRIB (FIOD 2022-2023)		• Advisering over toepassing Trendkompas (I&S, 2023 - 2024) • Doorontwikkeling Strategische Kennis en Innovatie Agenda (I&S, 2022-2024)	
5. Inzicht in effecten van beleid en instrumenten (zie evaluatie)		• Ontwikkelen van en experimenteren met de invoeringstoets (UHB, I&S 2022-2024)	• Project "handhavingsinstrumenten" (VT- HH, 2022)		
6. Inzicht in mensen en middelen			• Strategisch Personeelsplan GO (2022-2024) • Werklastanalyse (alle UD's 2022-2024)		

Ontwikkellijn Kiezen

Kiezen • Kader: kiezen • Proces: kiezen • Resultaat: prioritering	Ad Hoc	Activiteiten t.b.v. herhaalbaar (ontwikkeling)	Activiteiten t.b.v. gedocumenteerd	Activiteiten t.b.v. geïmplementeerd	Activiteiten t.b.v. geoptimaliseerd
1. Strategisch niveau Kiezen		• Traject om tot betere keuzes van inzet capaciteit te komen (C&F i.s.m. UHB 2022)	• Beleidskader Keuzeproces (UHB 2023) • Afwegingskader ondermijning (UHB 2022) • Jaarplan (UHB i.s.m. C&F 2022-2024) • Waarborgenkader risicoselectie-instrumenten (UHB 2022)	• Implementatie Beleidskader Keuzeproces (UD's, 2023) • Implementatie Waarborgenkader risicoselectie-instrumenten (alle directies, 2022-2024)	
2. Verbeteren Keuzeproces op tactisch niveau		• Onderzoek naar ander gebruik van de selectiemodule (meer compliance gericht) (P 2022) • Pilot nieuwe selectiemethodiek t.b.v. versterken toezicht achteraf. (MKB 2023)	• Uitwerken signaalmodellen voor negatieve correcties (UHB 2022) • Beschrijving keuzeproces (P 2022) • Beschrijving keuzeproces (MKB 2022) • Beschrijving keuzeproces GO/Project Kiezen, Prioriteren en Toedelen (GO 2022) • Ontwikkelen kwalitatief rapportagemodel t.b.v. keuzeproces (MKB 2022) • Uitwerking en onderhoud instrumenten binnen programma HH-instrumenten (VT- HH, 2024)	• Gebruik van kwalitatief rapportagemodel t.b.v. keuzeproces (MKB 2024) • Gebruik van Handhavingsaanpak (VT-HH, 2024) • Doorontwikkeling opsporingsproces en keuzes die worden gemaakt rond inzet van capaciteit en onderzoeken. (FIOD 2023)	
3. Verbeteren Keuzeproces op operationeel niveau		• Prioriteringsmodel klantsignalen ontwerpen en hanteren op basis van impact voor de klant (KI&S 2022) • Ontwikkeling prioriteringsmodel Keten Interactie (KI&S 2022)	• Aanscherpen van betekenis en inzet capaciteit op effect en impact in het werk. De goede dingen doen (effect en impact) en de dingen goed doen t.b.v. keuzeproces (FIOD 2022). • Planningstafel CAP, hier worden geplande Verzendingen in lijn gebracht met beschikbare capaciteit bij de Belastingtelefoon. (KI&S 2022)	• Implementatie Kiezen, Prioriteren en Toedelen (KPT) (GO 2024)	

Ontwikkellijn Evalueren

Evalueren • Kader: evaluatie • Proces: selectie van onderwerpen • Resultaat: uitvoering van evaluaties • Resultaat: ontsluiting van evaluaties • Het uitvoeren van evaluaties	Ad Hoc	Activiteiten t.b.v. herhaalbaar (ontwikkeling)	Activiteiten t.b.v. gedocumenteerd	Activiteiten t.b.v. geïmplementeerd	Activiteiten t.b.v. geoptimaliseerd
1. Evaluatie Strategisch niveau		• Ontwikkeling "Lerend evalueren"(VT-HH 2024)	• Beleidskader Evalueren (UHB 2022) • Inrichten monitoringsproces t.b.v. implementatie kaders (UHB 2022)	• Implementatie Beleidskader Evalueren (UD's 2023)	
2. Proces Selectie van onderwerpen			• Opstellen evaluatieagenda's (UD's 2022) • Programma evalueren (FIOD 2022-2024)	• Uitvoeren evaluatieagenda's (UD's, 2022- 2024)	
3. Uitvoering van evaluaties		• Evaluatie van Zien tot Zitting duiden en de interne processen in gezamenlijkheid met de keten hierop aanpassen. (FIOD 2022) • Marktonderzoek (GO 2022-2024) • Externe klankbordgroep (GO 2022-2024) • Uitvoeren Monitor Klantbehandeling en Compliance Monitor (MKB, 2022-2024)	• SEA –dienstverlening (C&F, UHB, I&S 2025) • SEA –toezicht Belastingdienst (C&F, UHB, I&S 2024) • SEA inning (I&S, C&F 2024) • Handhavingsaanpak jaarlijks evalueren en synchroniseren met het beleidskader (VT-HH 2022-2024) • Uitbreiden effectmeting naar reguliere en niet-reguliere processen (MKB 2023)	• Doorontwikkeling SEA (I&S 2022-2024) • Effectmeting is onderdeel van reguliere en niet-reguliere processen (MKB 2024). • Steekproef MGO en evt. alternatief onderzoek compliance effect (GO 2024)	• Fiscale monitor (I&S 2022-2024)
4. Ontsluiting van evaluaties					

Randvoorwaarden

Randvoorwaarden • Medewerkers • Leiderschap en cultuur • ICT • Gegevens en analytics • Sturing en beheersing • Eenvoudig, uitvoerbare en effectieve wet- en regelgeving	Ad Hoc	Activiteiten t.b.v. herhaalbaar (ontwikkeling)	Activiteiten t.b.v. gedocumenteerd	Activiteiten t.b.v. geïmplementeerd	Activiteiten t.b.v. geoptimaliseerd
1. Medewerkers		• Investeren in vakmanschap van medewerkers (KI&S, 2022) • Menselijke maat: handelingsperspectieven opstellen (I&S, 2022)	• Menselijke maat: handelingsperspectieven werkend maken en evalueren (I&S, 2023-2024) • Professionele werkrelatie (GO 2022-2024)		
2. Leiderschap en cultuur					
3. Gegevens en analytics		• Ontwikkeling BD brede definities voor alle doelgroepen (DF&A en VT, 2022) • Whitepaper over ontwikkeling database (VT/HH en DF&A, 2022) • Project Let's Go (GO, 2022-2023)	• Kennisbank HH (VT-HH, 2022) • Onderzoeksbibliotheek (I&S, 2022-2023) • Toegang tot en kwaliteit van gegevens datafundamenten (DF&A, 2022) • Eén digitale omgeving om keuzesproces te ondersteunen en transparant te maken. (DF&A 2022-2024)		
4. Sturing en Beheersing			• Aansluiting inhoud kanalen op vaktechnische lijn (KI&S, 2023) • Project Klantzaakbehandeling (GO, 2022)	• Implementatie van een VT infrastructuur Handhaving (VT-HH, 2022- 2024)	

Strategische Ontwikkelagenda Handhaving Belastingdienst

Activiteiten per directie

* De geformuleerde activiteiten brengen de Belastingdienst als geheel verder naar een hoger ontwikkelniveau.
De rode activiteiten zien op de aanbevelingen van de AR t.a.v. het M&O beleid en krijgen de hoogste prioriteit.
* Diverse activiteiten lopen al of zijn reeds afgerond.

Activiteiten UHB

- **Strategie:**
  - Actualiseren UHS (2022)
  - Doorontwikkeling KPI's (i.s.m. C&F, '22/'23)
  - Visieontwikkeling (kader) t.a.v. risicomodellen naar keuzemodellen (i.s.m. VT/HH, '22/'23)
  - Kader Handhavingsplannen (2022)
  - Programma Fraudeaanpak (2022)
- **Inzicht:**
  - Analyse Strategisch Inzicht Belastingdienst ('22)
  - Volledigheid nalevingsbeelden (i.s.m. VT/HH, '22)
  - Beleidskader Inzicht (2023)
  - Update Compliance map (i.s.m. C&F, '22/'24)
  - Ontwikkelen van en experimenteren met de invoeringstoets i.s.m. I&S ('22-'24)

- **Kiezen:**
  - Beleidskader Keuzeproces (2023)
  - Waarborgenkader risicoselectie-instrumenten ('22)
  - Afwegingskader ondermijning (2022)
  - Jaarplan (i.s.m. C&F '22-'24)
  - Traject om tot betere keuzes van inzet capaciteit te komen (C&F i.s.m. UHB 2022)
  - Uitwerken signaalmodellen voor negatieve correcties (2022)
- **Evalueren:**
  - Beleidskader Evalueren (2022)
  - Inrichten monitoringsproces t.b.v. implementatie kaders (2022)
  - SEA dienstverlening (i.s.m. C&F, I&S, 2025 gereed)
  - SEA toezicht (i.s.m. C&F, I&S, in 2024 gereed)

Activiteiten VT Handhaving

- **Strategie:**
  - Doorontwikkeling KPI's (i.s.m. UHB, C&F, '22-'23)
  - Handhavingsaanpak en implementatie ('22-'24)
- **Inzicht:**
  - Volledigheid nalevingsbeelden (i.s.m. UHB, 2022)
  - Visie op oorzaak-analyse gedrag (2022)
  - Project "handhavingsinstrumenten" (VT/HH, 2022)
- **Kiezen**
  - Uitwerking en onderhoud instrumenten binnen programma HH-instrumenten (2024)
  - Gebruik van Handhavingsaanpak BD (2024)
- **Evalueren**
  - Ontwikkeling "Lerend evalueren" (2024)
  - Handhavingsaanpak BD jaarlijks evalueren en synchroniseren met het beleidskader ('22-'24)
- **Randvoorwaarden**
  - Kennisbank HH (2022)
  - Implementatie van een Vaktechnische infrastructuur Handhaving ('22-'24)

Activiteiten I&S

- **Strategie:**
  - Doorontwikkeling KPI's (i.s.m. UHB, C&F, '22-'23)
  - Werkagenda publieke Dienstverlening (2022)

- **Inzicht:**
  - Ontwikkelen van en experimenteren met de invoeringstoets i.s.m. UHB ('22-'24)
  - Stand van de Uitvoering incl. doorontwikkeling ('22-'23)
  - Benutten burger en bedrijven onderzoeksfaciliteit ('22-'24)
  - Advisering over toepassing Trendkompas ('22-'24)
  - Doorontwikkeling Strategische Kennis en Innovatie Agenda ('22-'24)
  - Inrichten signaalprocessen i.s.m. UHB ('22-'24)

- **Kiezen**
  - geen

- **Evalueren**
  - SEA dienstverlening (i.s.m. C&F, UHB, in 2025 gereed)
  - SEA toezicht (i.s.m. C&F, UHB, in 2024 gereed)
  - SEA inning (i.s.m. C&F, in 2024 gereed)
  - Doorontwikkelen Strategische Evaluatie Agenda ('22-'24)
  - Fiscale monitor ('22-'24)

- **Randvoorwaarden**
  - Onderzoeksbibliotheek ('22-'23)
  - Menselijke maat: handelingsperspectieven opstellen en werkend maken ('22-'23)

Activiteiten GO

- **Strategie:**
  - Implementatie Leidraad GO (2022)
- **Inzicht:**
  - Implementatie Beleidskader Inzicht (’23)
  - Project Key Risks (’22-’24)
  - Project Topposten (’22-’24)
  - Toepassen inzichten uit Compliance map (’22-’24)
  - Strategisch personeelsplan GO (’22-’24)
  - Werklastanalyse GO (’22-’24)
- **Kiezen**
  - Implementatie Beleidskader Keuzeproces (’23)
  - Beschrijving keuzeproces GO/Project Kiezen, Prioriteren en Toedelen (’22)
  - Implementatie Waarborgenkader risicoselectie-instrumenten (alle directies, ‘22-24)
- **Evalueren**
  - Implementatie Beleidskader Evalueren (’23)
  - Evaluatieagenda opstellen en uitvoeren (’22-’24)
  - Marktonderzoek (’22-’24)
  - Externe klankbordgroep (’22-’24)
  - Steekproef MGO en evt. alternatief onderzoek compliance effect (’24)
- **Randvoorwaarden**
  - Project Let’s Go (’22-’23)
  - Project Klantzaakbehandeling (’22)
  - Professionele werkrelatie (’22-’24)

Activiteiten MKB

- **Strategie:**
  - Operationaliseren beleidstheorie en behandelstrategieën per klantgroep (’22)
- **Inzicht:**
  - Implementatie Beleidskader Inzicht (’23)
  - Onderzoek en risicoanalyse t.b.v. inzicht in compliance (’22-’24)
  - Onderzoek naar kwaliteitsstandaarden en werkwijze van de FD’s en de toepassing ervan in het toezicht (’22)
  - Toepassen inzichten uit Compliance map (’22-’24)
  - Uitvoeren oorzaakanalyse op (delen van) de doelgroep (’22-’24)
  - Werklastanalyse MKB (’22-’24)
- **Kiezen**
  - Implementatie Beleidskader Keuzeproces (’24)
  - Pilot nieuwe selectiemethodiek t.b.v. versterken toezicht achteraf (’23)
  - Beschrijving keuzeproces (’22)
  - Ontwikkelen en gebruik kwalitatief rapportagemodel t.b.v. keuzeproces (‘22-’24)
  - Implementatie Waarborgenkader risicoselectie-instrumenten (alle directies, ‘22-24)
- **Evalueren**
  - Implementatie Beleidskader Evalueren (’23)
  - Evaluatieagenda opstellen en uitvoeren (’22-’24)
  - Uitvoeren Monitor Klantbehandeling en Compliance Monitor (’22-’24)
  - Uitbreiden effectmeting naar reguliere en niet-reguliere processen (’23)

Activiteiten P

- **Strategie:**
  - Actualiseren Meerjarenplan (’22)
  - Beleidstheorie P uitwerken (’22)
  - Strategisch handhavingsplan Schenk- en erfbelasting (’22)
  - Handhavingsplan Renseignering Verzekeringsproducten Schenkbelasting (’22)
  - Handhavingsplan Voortzettingsvereiste bij de BOR (’22)
  - Strategisch handhavingsplan Buitenland (’22)
  - Implementatie van MJP, beleidstheorie en handhavingsplannen Schenk-erf en Buitenland (’23-’24)
  - Doorontwikkelen contra-informatie bij vooraf invullen (’22)
- **Inzicht:**
  - Implementatie Beleidskader Inzicht (’23)
  - Toepassen inzichten uit Compliance map (’22-’24)
  - Steekproef erfbelasting plus implementatie resultaten (2022)
  - Pilot “vroegsignalering” (’22)
  - Uitvoeren oorzaakanalyse op (delen van) de doelgroep (’22-’24)
  - Werklastanalyse P (’22-’24)
- **Kiezen**
  - Implementatie Beleidskader Keuzeproces (’24)
  - Implementatie Waarborgenkader risicoselectie-instrumenten (alle directies, ‘22-24)
  - Onderzoek naar ander gebruik van de selectiemodule, meer compliance gericht (’22)
  - Beschrijving keuzeproces P (’22)
- **Evalueren**
  - Implementatie Beleidskader Evalueren (’23)
  - Evaluatieagenda opstellen en uitvoeren (’22-’24)

Activiteiten FIOD

- **Strategie:**
  - Operationaliseren strategie (2023)
- **Inzicht:**
  - Implementatie Beleidskader Inzicht (2023)
  - Inrichting centrale intelligence functie (‘22-’24)
  - Toepassen inzichten Compliance map (‘22-’24)
  - Fenomeenanalyse d.m.v. ontwikkeling STRIB (een methodiek om intelligence te krijgen, ‘22-’23)
- **Kiezen**
  - Implementatie Beleidskader Keuzeproces (alle directies, 2024)
  - Doorontwikkeling opsporingsproces en keuzes die worden gemaakt rond inzet van capaciteit en onderzoeken (2023)
  - Aanscherpen van betekenis en inzet capaciteit op effect en impact in het werk. De goede dingen doen (effect en impact) en de dingen goed doen (2022).
  - Werklastanalyse FIOD (’22-’24)
- **Evalueren**
  - Evaluatieagenda opstellen en uitvoeren (2022)
  - Evaluatieagenda opstellen en uitvoeren (’22-’24)
  - Evaluatie van Zien tot Zitting duiden en de interne processen in gezamenlijkheid met de keten hierop aanpassen (2022)

Activiteiten KI&S

- **Strategie:**
  - Het verhaal van KI&S (gereed in 2022, uitdragen is een continu proces de komende jaren)
  - Kanalenstrategie (gereed in 2022)

- **Inzicht:**
  - Klantsignaalmanagent (continu)
  - Centraal Klanttevredenheidsonderzoek (continu)
  - Klantreizen (continu)

- **Kiezen**
  - Prioriteringsmodel klantsignalen ontwerpen en hanteren op basis van impact voor de klant (2022)
  - Ontwikkeling prioriteringsmodel Keten Interactie (2022)
  - Implementatie Waarborgenkader risicoselectie-instrumenten (alle directies, '22-24)
  - Planningstafel CAP, hier worden geplande verzendingen in lijn gebracht met beschikbare capaciteit bij de Belastingtelefoon (2022)

- **Evalueren**
  - Implementatie Beleidskader Evalueren ('23)
  - Evaluatieagenda opstellen en uitvoeren ('22-'24)

- **Randvoorwaarden**
  - Investeren in vakmanschap van medewerkers (2022 en 2023)
  - Aansluiting inhoud overige kanalen (m.n. Telefonie) op vaktechnische lijn (2023)

Activiteiten CAP

- **Strategie:**
  - Doelgroepgerichte benadering invordering (2022)
- **Inzicht:**
  - geen concrete activiteiten voor CAP
- **Kiezen**
  - Implementatie Waarborgenkader risicoselectie-instrumenten (alle directies, 2022-2024)
- **Evalueren**
  - Implementatie Beleidskader Evalueren ('23)
  - Evaluatieagenda opstellen en uitvoeren ('22-'24)
- **Randvoorwaarden**
  - geen concrete activiteiten voor CAP

CAP als motor van de auto
CAP is verantwoordelijk voor een goede uitvoering van de massale basisprocessen. Voor CAP is continuïteit (en optimaliseren van de processen) het belangrijkste gevolgd door vernieuwing en automatisering van handmatige processen.

Momenteel werkt CAP aan een "mission statement". De twee belangrijkste pijlers die naar voren komen:
- Operations (het massale administratieve proces, borgen continuïteit, vernieuwing) en
- Optimale gegevensverwerking.

Activiteiten DF&A

- **Strategie:**
  - Bijdragen aan doorontwikkeling KPI's (i.s.m. UHB, C&F, UD's, 2022- 2023)

- **Inzicht:**
  - ondersteunend aan andere directies

- **Kiezen:**
  - Implementatie Waarborgenkader risicoselectie-instrumenten (alle directies, 2022-2024)
  - ondersteunend aan andere directies

- **Evalueren**
  - ondersteunend aan andere directies (bij de uitvoering van de evaluatieagenda's).

- **Randvoorwaarden**
  - Toegang tot en kwaliteit van gegevens datafundamenten (2022)
  - Ontwikkeling BD brede definities voor alle doelgroepen (i.s.m. VT en UD's, 2022)
  - Eén digitale omgeving om keuzeproces te ondersteunen en transparant te maken (2022-2024)

* DF&A heeft vooral een randvoorwaardelijke rol in de SOHB.

Belastingdienst

D4.3 Bijlage

Toelichting

Strategische Ontwikkelagenda Handhaving Belastingdienst 2022 t/m 2024



Dit document bevat de concept toelichting op de Strategische Ontwikkelagenda Handhaving Belastingdienst (SOHB)

Inhoud

- Relatie Uitvoerings- en Handhavingsstrategie en SOHB
- Doel en proces SOHB
- Rode draad per ontwikkellijn
- Prioritering activiteiten
- Randvoorwaarden



Strategie	Uitvoerings- en Handhavingsstrategie
Strategische doelstelling	We streven ernaar dat burgers en bedrijven bereid zijn uit zichzelf (fiscale) regels na te leven zonder dwingende acties vanuit de Belastingdienst (compliance)
Handhavingsregie	Wij brengen de strategie in de praktijk door te werken volgens de stappen van de handhavingsregie
Strategische Ontwikkelagenda Handhaving Belastingdienst	Om onze handhaving verder te professionaliseren, geven wij uitvoering aan de SOHB. Met behulp van de SOHB vullen wij onze "toolbox" langs 4 ontwikkellijnen.

Strategie | Inzicht | Kiezen | Evalueren

De uitvoering van de strategische ontwikkelagenda draagt bij aan de verdere implementatie van de Uitvoerings- en Handhavingsstrategie.



Strategische Ontwikkelagenda Handhaving Belastingdienst

- Doel ontwikkelagenda: samen met alle betrokken directies van de Belastingdienst de handhaving door de dienst als geheel op een hoger plan brengen en daarmee bij te dragen aan het realiseren van onze ambities en het oplossen van de onvolkomenheid M&O beleid vastgesteld door de Algemene Rekenkamer (AR)*.
- De ontwikkelagenda bevat 4 ontwikkellijnen: strategie, inzicht, kiezen en evalueren.
- Voor de 4 ontwikkellijnen is samen met de directies het gewenste ambitieniveau (SOLL) onderzocht.
- Om stappen te zetten richting de SOLL, zijn concrete activiteiten benoemd, die worden geprioriteerd in de tijd. Deze geprioriteerde activiteiten vormen de strategische ontwikkelagenda voor de komende 3 jaren (2022 t/m 2024).
- De SOHB is vooral intern gericht: langs de 4 ontwikkellijnen vullen we onze "toolbox" om onze manier van werken verder te professionaliseren.

* Onvolkomenheid M&O beleid grote middelen en schenk- en erfbelasting. Verantwoordingsonderzoek Algemene Rekenkamer Ministerie van Financiën en Nationale Schuld (IX), Rapport bij het Jaarverslag 2020 en 2021.

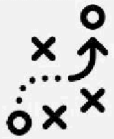
Proces

- IST situatie: samen met de directies geïnventariseerd waar we staan, vastgesteld in juni 2021.
- SOLL situatie: in werksessies en gesprekken met de diverse directies verkend waar de ambities liggen en welke concrete activiteiten hieraan bijdragen. Directies hebben concrete activiteiten geformuleerd op alle ontwikkellijnen (strategie, inzicht, kiezen, evalueren).
- Het gaat hier om de activiteiten die de Belastingdienst als geheel verder brengt naar een hoger ontwikkelniveau. De strategische ontwikkelagenda loopt van 2022 t/m 2024. Dit betekent dat diverse activiteiten al lopen of soms reeds zijn afgerond.
- Er is een prioritering aangebracht in de activiteiten. De activiteiten die zien op de aanbevelingen van de AR t.a.v. het M&O beleid krijgen de hoogste prioriteit.
- De SOHB bevat een overzicht van de activiteiten per ontwikkellijn en per directie. Deze input is afgestemd met de betreffende directies middels werksessies en gesprekken.



Overzicht ontwikkellijnen

Strategie



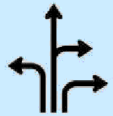
Brede implementatie van de Uitvoerings- en Handhavingsstrategie. Onderdelen van de strategie worden uitgewerkt in een concrete aanpak en de strategie blijft aansluiten bij maatschappelijke ontwikkelingen en de huidige tijdgeest.

Inzicht



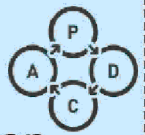
Het vergroten van inzichten waarmee de Belastingdienst in staat is om keuzes te maken die zo goed mogelijk bijdragen aan het realiseren van de strategische doelstelling.

Kiezen



Het kunnen maken van beargumenteerde doeltreffende en doelmatige keuzes en een optimaal ingericht keuzeproces met selectiemethoden die passen binnen de strategie.

Evaluatie



Het systematisch evalueren van beleid, het effect van ingezette beleidsinstrumenten en uitgevoerde processen.Met als doel het vergroten van het lerend vermogen.

Rode draad ontwikkelbehoefte per ontwikkellijn (1)

Om de UHS verder te brengen en de handhaving door de Belastingdienst naar een hoger plan te brengen, hebben de directies hun ontwikkelbehoefte geformuleerd op alle vier de ontwikkellijnen:

Ontwikkellijn **Strategie**:
- De Uitvoerings- en Handhavingsstrategie is al grotendeels uitgewerkt in beleidstheorieën en handhavingsplannen.
- De ambitie is om dit overal op tactisch (beleidstheorie) en operationeel (handhavingsplannen sub doelgroepen) niveau de komende jaren te vervolmaken.
- Hiervoor is kaderstelling nodig, denk hierbij aan het kader Handhavingsplannen en de leidraad Handhavingsregie.

De grootste ontwikkelbehoefte die de directies uitgesproken hebben, zit op de ontwikkellijn **Inzicht**:
- Er is veel behoefte aan inzicht in nalevingsbeelden op het niveau van (sub) doelgroepen. Dit kenmerkt zich door veel projectmatige activiteiten op het niveau van subdoelgroepen.
- De nadruk van de uitvoering van deze activiteiten is in 2022.
- Tevens is er behoefte aan overzicht van alle bestaande nalevingsbeelden (meta-analyse).
- En aan een kader om inzichten te verwerven.
- Nog onduidelijk hoe bestaande inzichten gebruikt worden.

Rode draad ontwikkelbehoefte per ontwikkellijn (2)

Om de UHS verder te brengen en de handhaving door de Belastingdienst naar een hoger plan te brengen, hebben de directie hun ontwikkelbehoeftes geformuleerd op alle vier de ontwikkellijnen:

De ontwikkelbehoefte die de directies op ontwikkellijn **Kiezen** hebben uitgesproken, volgt de ontwikkellijn Inzicht op:

- Er zijn minder activiteiten geformuleerd.
- De activiteiten zijn meer verspreid in de tijd.
- Er is behoefte aan een kader om tot keuzes te komen.
- Er is behoefte aan een beschrijving van het keuzeproces.

De ontwikkellijn **Evalueren** geeft het volgende beeld:

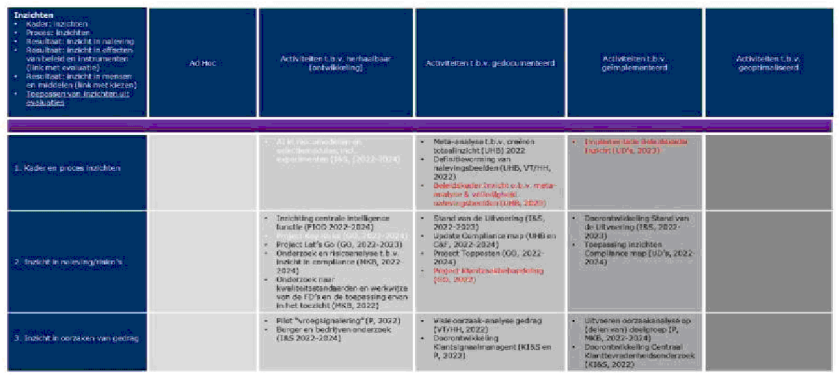
- Effectmeting vindt plaats op het niveau van (sub)doelgroepen, nog geen overall beeld over de doelgroepen.
- De nadruk van de uitvoering van de activiteiten ligt in 2022.
- Evaluatieagenda is nodig om evalueren duurzaam en structureel te verankeren in de organisatie.

Samenvattend:

- Veel activiteiten gepland op het verkrijgen van Inzicht.
- Veel activiteiten gepland op de korte termijn (2022).
- Niet altijd duidelijk wat de opvolging is van reeds bestaande inzichten.

Uitgangspunten prioritering SOHB

- In totaal ongeveer 100 activiteiten overgebleven, verdeeld over de vier ontwikkellijnen.*
- Dat betekent dat we moeten prioriteren.



Inzichten • Kader: inzichten • Proces: inzichten • Resultaat: inzicht in naleving • Resultaat: inzicht in effecten van beleid en instrumenten (linken met evaluatie) • Resultaat: inzicht in meesten en maatlatten (link met kaarten) • Toepassen van inzichten uit evaluaties	Ad Hoc	Activiteiten t.b.v. herhaalbaar (ontwikkeling)	Activiteiten t.b.v. gedocumenteerd	Activiteiten t.b.v. geïmplementeerd	Activiteiten t.b.v. geprioriteerd
1. Kader en proces inzichten		[redacted]	• Meta-analyse t.b.v. overall totaalinzicht (UHB) 2022 • Definitieoverleg van toleringsbeelden (UHB, VTFHI, 2022) • Beleidsdoelen Inzicht o.b.v. meta-analyse & verschillende toleringsbeelden (UHB, 2023)	• Implementatie beleidsdoelen inzicht (UD's, 2023)	
2. Inzicht in naleving/risk's		• Inrichting centrale intelligence handle (FIOS 2022-2024) [redacted] • Project Let's Go (GO, 2022-2023) • Onderzoek en herkenmeting t.b.v. inzicht in compliance (MKB, 2022-2024) • Onderzoek naar kwaliteitsstandaarden en werkwijze van de FD's en de toepassing ervan in het toezicht (MKB, 2022)	• Stand van de Uitvoering (I&S, 2022-2023) • Update Compliance map (UHB en C&F, 2022-2024) • Project Toppesten (GO, 2022-2024) • Project Klantcontactbehandeling (KBS, 2022)	• Doorontwikkeling Stand van de Uitvoering (I&S, 2022-2023) • Toepassing inzichten Compliance map (UD's, 2022-2024)	
3. Inzicht in oorzaken van gedrag		• Pilot "vroegsignalering" (P, 2022) • Burger en bedrijven onderzoek (I&S 2022-2024)	• Wide oorzaak-analyse gedrag (VTFHI, 2022) • Doorontwikkeling Klantsignaalmanagent (KBS en P, 2023)	• Uitvoeren oorzaakanalyses op (delen van) doelgroep (P, MKB, 2022-2024) • Doorontwikkeling Centraal Klantbevaringsonderzoek (KBS, 2022)	

Uitgangspunten prioritering:

1. Aanbevelingen AR op het M&O beleid 2021 en 2022.
2. Kaderstellende activiteiten.
3. Activiteiten van de directies die bijdragen aan de verdere professionalisering van de UHS.

! Randvoorwaarden om de geprioriteerde activiteiten te realiseren.

* Zie Strategische Ontwikkelagenda Handhaving Belastingdienst 2022 t/m 2024.

Prioriteit 1: Aanbevelingen AR op het M&O beleid

Kaderstelling

1. Kader Kiezen
2. Kader Evalueren
3. Kader Handhavingsplannen

Uitvoering

1. Beschrijven en implementeren van het keuzeproces.
2. Het opstellen en uitvoeren van een evaluatieagenda per uitvoerende directie.
3. Volledigheid handhavingsplannen voor alle doelgroepen.

Prioriteit 2: Kaderstellende activiteiten

- Kader Inzichten
- Implementatie Handhavingsaanpak
- Implementatie van de kaders
- Monitoring van de werking van kaders

* De kaders Kiezen, Evalueren en Handhavingsplannen vallen onder prioriteit 1, omdat deze zien op het oplossen van de onvolkomenheid M&O beleid zoals vastgesteld door de Algemene Rekenkamer.

Prioriteit 3: Activiteiten directies

- Directies hebben concrete activiteiten geformuleerd op alle ontwikkellijnen (strategie, inzicht, kiezen, evalueren).*
- Het gaat hier om de activiteiten die de Belastingdienst als geheel verder brengt naar een hoger ontwikkelniveau. De strategische ontwikkelagenda loopt van 2022 t/m 2024. Dit betekent dat diverse activiteiten al lopen of soms reeds zijn afgerond.
- Er is een prioritering aangebracht waarbij de rode activiteiten voorrang krijgen. Deze activiteiten zien op de aanbevelingen van de AR t.a.v. het M&O beleid.
- De SOHB bevat een overzicht van de activiteiten per ontwikkellijn en per directie. Deze input is afgestemd met de betreffende directies middels werksessies en gesprekken.

* Zie Strategische Ontwikkelagenda Handhaving Belastingdienst 2022 t/m 2024.

Randvoorwaarden om geprioriteerde activiteiten te realiseren

- Ondersteuning Strategie:
  - Implementatie van een vaktechnische infrastructuur Handhaving.
- Ondersteuning Inzichten:
  - Ontwikkeling van Belastingdienstbrede definities voor alle doelgroepen.
  - Toegang tot en kwaliteit van gegevens (datafundamenten).
- Ondersteuning Keuzeproces: Eén data omgeving om keuzeproces te ondersteunen en transparant te maken.
- Ondersteuning Evalueren: kennis en kunde t.b.v. uitvoering evaluaties en een adequate ondersteuning aan de uitvoeringsdirecties.

Belastingdienst

Toelichting

Strategische Ontwikkelagenda Handhaving Belastingdienst 2022 t/m 2024



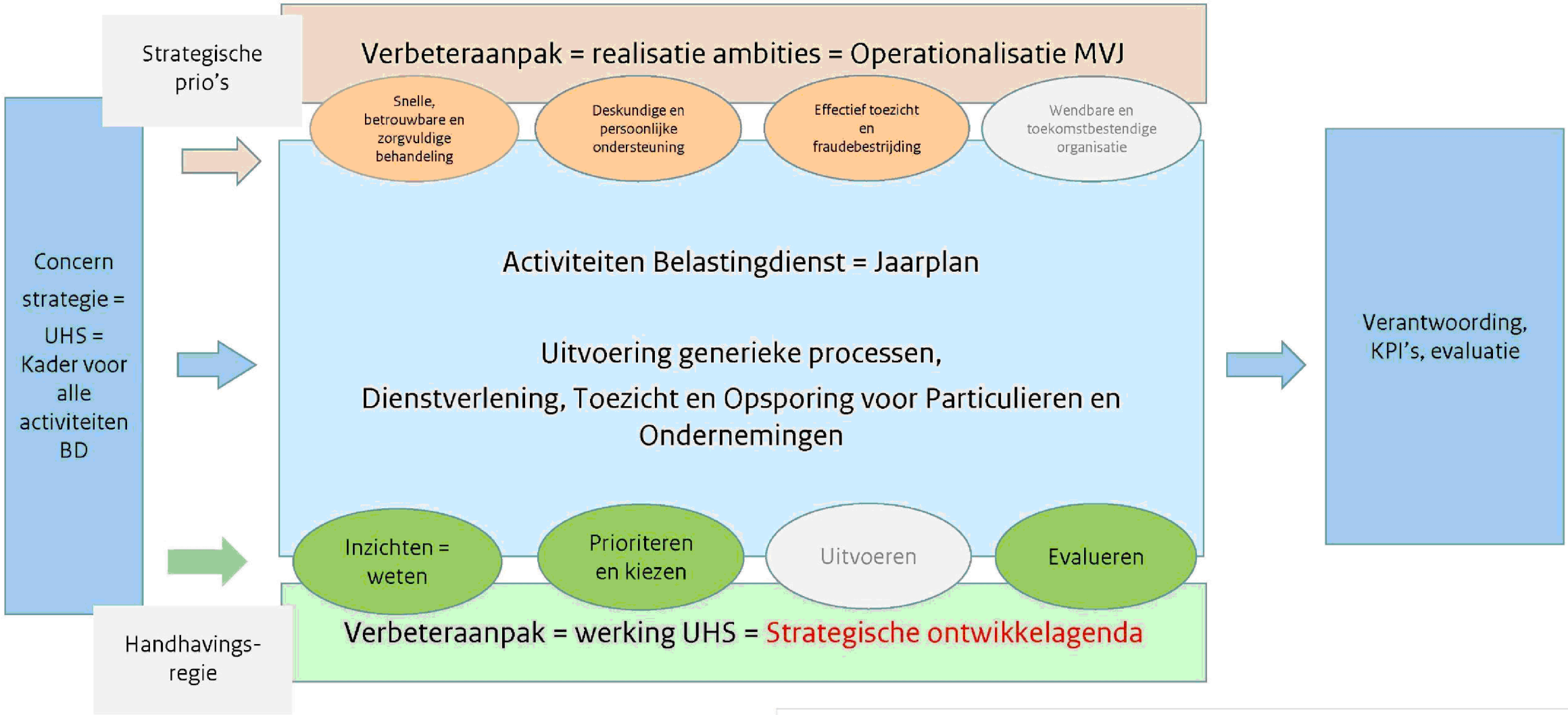
Presentatie DT BD 25 aug 2022
Concerndirectie UHB

Strategie	Uitvoerings- en Handhavingsstrategie
Strategische doelstelling	We streven ernaar dat burgers en bedrijven bereid zijn uit zichzelf (fiscale) regels na te leven zonder dwingende acties vanuit de Belastingdienst (compliance)
Handhavingsregie	Wij brengen de strategie in de praktijk door te werken volgens de stappen van de handhavingsregie
Strategische Ontwikkelagenda Handhaving Belastingdienst	Om onze handhaving verder te verbeteren, geven wij uitvoering aan de SOHB. Met behulp van de SOHB vullen wij onze "toolbox" langs 4 ontwikkellijnen.

Strategie | Inzicht | Kiezen | Evalueren

De uitvoering van de strategische ontwikkelagenda draagt bij aan de verdere professionalisering van de Uitvoerings- en Handhavingsstrategie.

Positie SOHB



Strategische Ontwikkelagenda Handhaving Belastingdienst

- Doel ontwikkelagenda:
  1. Samen met alle betrokken directies van de Belastingdienst de handhaving door de dienst als geheel op een hoger plan brengen en werken aan het realiseren van onze ambities en doelen,
  2. en daarmee bijdragen aan het mede oplossen van de onvolkomenheid M&O beleid vastgesteld door de Algemene Rekenkamer (AR)*.

- De ontwikkelagenda bevat 4 ontwikkellijnen: strategie, inzicht, kiezen en evalueren.

- Voor de 4 ontwikkellijnen is samen met de directies het gewenste ambitieniveau (SOLL) onderzocht.

- Om stappen te zetten richting de SOLL, zijn concrete activiteiten benoemd, die worden geprioriteerd in de tijd. Deze geprioriteerde activiteiten vormen de strategische ontwikkelagenda voor de komende 3 jaren (2022 t/m 2024).

- De SOHB is derhalve een hulpmiddel om de Uitvoerings- en Handhavingsstrategie beter uit te voeren en daarmee het extern functioneren richting burgers en bedrijven te verbeteren.

* Onvolkomenheid M&O beleid grote middelen en schenk- en erfbelasting. Verantwoordingsonderzoek Algemene Rekenkamer Ministerie van Financiën en Nationale Schuld (IX), Rapport bij het Jaarverslag 2020 en 2021.

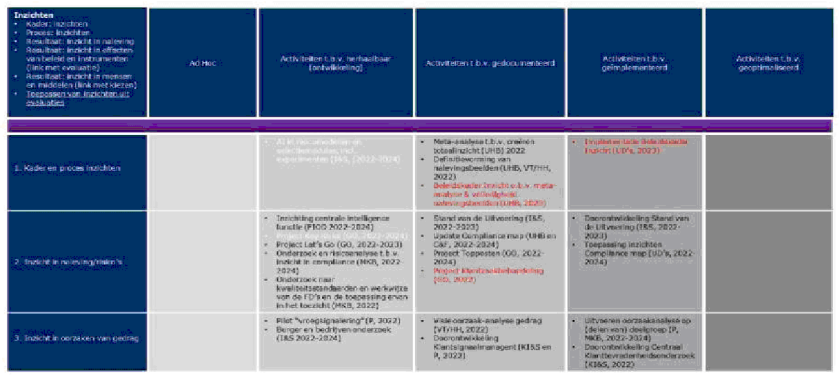
Proces

- IST situatie: samen met de directies geïnventariseerd waar we staan, vastgesteld in juni 2021.
- SOLL situatie: in werksessies en gesprekken met de diverse directies verkend waar de ambities liggen en welke concrete activiteiten hieraan bijdragen. Directies hebben concrete activiteiten geformuleerd op alle ontwikkellijnen (strategie, inzicht, kiezen, evalueren).
- Het gaat hier om de activiteiten die de Belastingdienst als geheel verder brengt naar een hoger ontwikkelniveau. De strategische ontwikkelagenda loopt van 2022 t/m 2024. Dit betekent dat diverse activiteiten al lopen of soms reeds zijn afgerond.
- Er is een prioritering aangebracht in de activiteiten. De activiteiten die zien op de aanbevelingen van de AR t.a.v. het M&O beleid krijgen de hoogste prioriteit.
- De SOHB bevat een overzicht van de activiteiten per ontwikkellijn en per directie. Deze input is afgestemd met de betreffende directies middels werksessies en gesprekken.



Uitgangspunten prioritering SOHB

- In totaal ongeveer 100 activiteiten overgebleven, verdeeld over de vier ontwikkellijnen.*
- Dat betekent dat we moeten prioriteren.



Inzichten • Kader: inzichten • Proces: inzichten • Resultaat: inzicht in naleving • Resultaat: inzicht in effecten van beleid en instrumenten (linken met evaluatie) • Resultaat: inzicht in meesten en maatlatten (link met kaarten) • Toepassen van inzichten uit evaluaties	Ad Hoc	Activiteiten t.b.v. herhaalbaar (ontwikkeling)	Activiteiten t.b.v. gedocumenteerd	Activiteiten t.b.v. geïmplementeerd	Activiteiten t.b.v. geprioriteerd
1. Kader en proces inzichten		[redacted]	• Meta-analyse t.b.v. creëren totaalinzicht (UHB) 2022 • Definitieoverleg van naleveingsbeelden (UHB, VTFHH, 2022) • Beleidsdossier Inzicht o.b.v. meta-analyse & verschillende naleveingsbeelden (UHB, 2023)	• Implementatie beleidsdossier Inzicht (UD's, 2023)	
2. Inzicht in naleving/risk's		• Inrichting centrale intelligence functie (FIOD 2022-2024) [redacted] • Project Let's Go (GO, 2022-2023) • Onderzoek en herontwerp t.b.v. inzicht in compliance (MKB, 2022-2024) • Onderzoek naar kwaliteitsstandaarden en werkwijze van de FD's en de toepassing ervan in het toezicht (MKB, 2022)	• Stand van de Uitvoering (I&S, 2022-2023) • Update Compliance map (UHB en C&F, 2022-2024) • Project Toppersten (GO, 2022-2024) • Project Klantcontacthandeling (I&S, 2022)	• Doorontwikkeling Stand van de Uitvoering (I&S, 2022-2023) • Toepassing inzichten Compliance map (UD's, 2022-2024)	
3. Inzicht in oorzaken van gedrag		• Pilot "vroegsignalering" (P, 2022) • Burger en bedrijven onderzoek (I&S 2022-2024)	• Wide oorzaak-analyse gedrag (VTFHH, 2022) • Doorontwikkeling Klantsignaalmanagement (KISS en P, 2023)	• Uitvoeren oorzaakanalyses op (delen van) doelgroep (P, MKB, 2022-2024) • Doorontwikkeling Centraal Klantbevredigingsonderzoek (KB&S, 2022)	

Uitgangspunten prioritering:

1. Aanbevelingen AR op het M&O beleid 2021 en 2022.
2. Kaderstellende activiteiten.
3. Activiteiten van de directies die bijdragen aan de verdere professionalisering van de UHS.

! Randvoorwaarden om de geprioriteerde activiteiten te realiseren.

* Zie Strategische Ontwikkelagenda Handhaving Belastingdienst 2022 t/m 2024.

Prioriteit 1: Aanbevelingen AR op het M&O beleid

Kaderstelling

1. Kader Kiezen
2. Kader Evalueren
3. Kader Handhavingsplannen

Uitvoering

1. Beschrijven en implementeren van het keuzeproces.
2. Het opstellen en uitvoeren van een evaluatieagenda per uitvoerende directie.
3. Volledigheid handhavingsplannen voor alle doelgroepen.

Monitoring uitvoering SOHB

- De uitvoering van de SOHB vindt plaats door alle directies gezamenlijk. UHB stelt voor om de voortgang op de SOHB halfjaarlijks te monitoren en te beheren.

- Hiervoor zullen werksessies en gesprekken worden gehouden met alle betrokken directies.

- In de sessies wordt de voortgang van de activiteiten inclusief de invulling van randvoorwaarden (o.a. datavoorziening, capaciteit) besproken. De uitkomsten worden besproken in het DT BD en waar nodig kan worden bijgestuurd.

- Aan de hand van voortgang op de concrete activiteiten kan de Belastingdienst de eigen ontwikkeling en daarmee de stappen die we zetten in het oplossen van de onvolkomenheid M&O beleid beter inzichtelijk maken richting de Algemene Rekenkamer.

Afsluiting en vragen

Veel dank voor jullie aandacht!



E1

Ministerie van Financiën

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Inlichtingen

@minfin.nl
T 06

@minfin.nl
T 06

Datum
1 augustus 2022

Auteur

verslag

Directieteam Belastingdienst Actua

Vergaderdatum 28 juli 2022

Aanwezig

* ad: algemeen directeur, hd: hoofddirecteur, d: directeur, km: kwartiermaker
Cd: Concerndirectie, SSO: Shared Services Organisatie

Afwezig

Gasten

Nr.	Omschrijving	Status[1]
1	**P-vertrouwelijk**	
2	**Opening** heeft de onderstaande aankondiging schriftelijk ingebracht: In het van 15 februari 2022 heeft de opdrachtgever ( ) gevraagd of/hoe rechtsstatelijk handelen door de Belastingdienst kan worden gemeten/gemonitord. Tijdens het van 24 maart 2022 zijn de eerste beelden over de diverse aspecten van rechtsstatelijk handelen gedeeld. Op basis daarvan heeft de in overleg met C&F, FJZ, CDVT, I&S en UHB een conceptvoorstel geformuleerd over meten en monitoren van rechtsstatelijkheid. Dat voorstel legt de komende maandag graag per mail voor aan de leden van het DT, met een reactietermijn tot 22 augustus. Het onderwerp wordt vervolgens op 31 augustus besproken op het OGON-DT en 6 september op het . meldt dat , IV genomineerd is als van het jaar (Shortlist Verkiezing Overheidsmanager van het Jaar 2022 bekend | Nieuwsbericht | Algemene Bestuursdienst). meldt dat Filenet op dit moment stabiel functioneert. De oorzaak van de verstoring is nog niet gevonden. meldt dat de damage een bredere verstoring betrof dan de keten Auto en geeft aan dat de damageprocedure wordt geëvalueerd met daarbij	

1 A= actiepunt; B = besluit

	aandacht voor de vraag over de verantwoordelijkheid voor de infrastructuur en de wijze van het informeren van de algemene leiding. [redacted] meldt dat m.i.v. 1 augustus 2022 het Overzicht te betalen en ontvangen bedragen (voorheen: vorderingenoverzicht) online is voor de inkomstenbelasting en de bijdrage Zorgverzekeringswet. [redacted] geeft een update over het samenwerkingsverband iCOV. De PIA over het delen van informatie met en tussen de partners is nog niet vastgesteld. De Belastingdienst neemt in aanloop naar het opdrachtgeversoverleg een standpunt in over deelname aan het iCOV. Indien de Belastingdienst besluit om niet meer deel te nemen aan het samenwerkingsverband worden de algemene leiding en politieke top hierover geïnformeerd.	
3	**Augustus besluitvorming** [redacted] UHB geeft een toelichting op het proces van de augustusbesluitvorming richting Prinsjesdag. De augustusbesluitvorming bevat drie inhoudelijke onderwerpen: • het inkomstenkader; de BD is niet betrokken geweest bij de vaststelling van een pakketje fiscale maatregelen voor de inkomstenbelasting uit de Voorjaarsnota en is in gesprek met AFEP; • samenstelling van het koopkrachtpakket; • vermogen. Vanuit de Belastingdienst wordt aangegeven dat voor 2023 en 2024 alleen parameterwijzigingen mogelijk zijn en dat de Belastingdienst in 2025 nog bezig is met herstel box3. [redacted] verzoekt om ook met de ketenmanagers af te stemmen. [redacted] UHB geeft aan dat met alle relevante actoren wordt afgestemd. [redacted] geeft aan dat vanuit IH zicht is op de meerjarenportfolio en dat gewerkt wordt met compartimenten en steunt het standpunt om alleen parameterwijzigingen en geen structuurwijzigingen door te voeren. [redacted] vraagt of de follow-up processen zijn meegenomen. [redacted] UHB geeft aan dat dit het geval is. [redacted] vraagt naar de relatie met Douane en Toeslagen. [redacted] UHB meldt dat deze in de uitvoeringstoetsen worden meegenomen. [redacted] vraagt naar de voortgang van de uitvoeringstoetsen en of er nog inhoudelijke bespreekpunten zijn. [redacted] UHB geeft aan dat de maatregelen vanuit het voorjaarsbesluit worden getoetst en dat het gesprek over het beperken van 30%-regelingen (aftoppen Balkenendenorm) wordt gevoerd. Ook loopt er nog een issue voor de toets BPM bestelauto's. Afgesproken wordt om in een volgend DTBD de uitvoeringstoetsten te agenderen en daarbij te bezien hoeveel van de adviezen worden opgevolgd. [redacted] UHB zegt toe het overzicht maatregelen wegen op de hand wetgevingskalender onder de DTBD leden te verspreiden.	**A** **A**
4	**Bespreken actualiteiten**	

	Zomerplanning prioriteiten BD De leden van het DTBD nemen kennis van de zomerplanning en spreken af de onderwerpen op de lijst te monitoren. [ ] geeft aan de onderwerpen PEFD en Über te missen op de planning. Afgesproken wordt dat de planning hierop wordt aangepast en ter informatie nogmaals wordt gedeeld met de leden van het DTBD. GBB-lijst De leden van het DTBD nemen kort de actualiteiten aan de hand van de GBB lijst door. [ ] vraagt naar een update over teradata. CdDF&A geeft aan dat er een teradata taskforce wordt ingericht en dat de scenario's in het DTBD zullen worden besproken. [ ] verzoekt n.a.v. de onderbezetting bij de beltel om een scenario uit te werken met een structurele onderbezetting van 10%. CD O&P geeft aan om de uitwerking van scenario's te koppelen aan de strategische personele risico's en stelt voor om deze risico's in het DTBD te bespreken.	**A**
5	**Hamerstukken**	
5.1	**Governance vernieuwing Outputmangement** [ ] geeft aan de wens voor coördinatie te begrijpen en vraagt naar de effectiviteit van de structuur en de wenselijke governance. [ ] meldt dat het vormgeven van de governance wordt meegenomen in de verdere uitwerking van het besturingsmodel. De [ ] stemt gehoord hebbende de leden van het DTBD in met de governance van de vernieuwing outputmanagement.	**B**
6	**Rondvraag** [ ] geeft aan dat de FIOD een verzoek heeft ontvangen om deel te nemen aan de uitrol van de Cloud en vraagt aandacht voor de vertrouwelijkheid van gegevens vanuit de FIOD. [ ] geeft aan dat IV met de uitrol is gestart en zal dit signaal meenemen.	**A**

overzicht quickscans en vastgestelde uitvoeringstoetsen Belastingdienst, Douane, Toeslagen 2022

Volgnummer	Opdracht	Wetsvoorstel	Middel	Keten(s)	Naam voorstel	Datum akkoord DT	Parlementaire status
2020-1389	SZW	Zelfstandig wetgevingstraject	Loonheffingen	LOON	beschikking bij overgang van onderneming	10-1-2022	
2021-1157	DGFZ	Belastingplan 2022	Milieubelastingen	Ov.Mi	Afschaffen van de vrijstelling voor energie-intensieve bedrijven on	21-1-2022	
2021-1161	SZW		Toeslagen regulier	TSL	vermogensuitzondering stoffengerelateerde beroepsziekten	21-1-2022	
2021-1158	DGFZ	ATAD2	Vennootschapsbelasting	VPB	Open CV	28-1-2022	
2021-1169	DGFZ		Douane;Accijns	Dou	terugdraaien van het afschaffen van het verlaagde accijnstarief en	28-1-2022	
2021-1164	SZW		Loonheffingen	LOON;GEG	uitstel IKV	18-2-2022	
2021-1165			Invordering	INN;OB	Weergave BTW-identificatienummer in G-rekeningovereenkomst	18-2-2022	
2020-1502	DGFZ		Inkomstenbelasting	INK	wijzigingsprotocol Zwitserland	25-2-2022	
2021-1160	EZK		Milieubelastingen	Ov.Mi	Energiewet	25-2-2022	
2021-1166	DGFZ		Invordering	GEG;INN	Beslagvrij bedrag bankbeslag vow	25-2-2022	
2021-1031	SZW		Loonheffingen	LOON;GEG	Brexit-deal sociale zekerheid	4-3-2022	
2021-1148	SZW		Loonheffingen	LOON	aanpassing keuzerecht bedrag ineens	4-3-2022	
2022-R056	DGFZ		IB-winst	INK	Grens excessief lenen van 500.000 naar 700.000	11-3-2022	
2022-1022	DGFZ		Douane	Dou	Wijziging algemene douaneregeling bijlage VIa	25-3-2022	
2022-1046	DGFZ	Ministeriële regeling	Bronbelasting renten en	INK;Ov.Mi;VPB	Veegregeling 2022	25-3-2022	
2022-1048	DGFZ	Aanvullende fiscale koopkrachtmaa	Omzetbelasting	OB	Tijdelijke verlaging btw op energie	25-3-2022	
2022-1060	DGFZ	Aanvullende fiscale koopkrachtmaa	BES	BES	Accijns verlaging Caribisch Nederland	30-3-2022	
2018-1023-3	DGFZ		Omzetbelasting	OB;GEG	Implementatie Richtlijn kleineondernemersregeling	1-4-2022	
2022-R011	DGFZ	Belastingplan 2023	Vliegbelasting	Ov.Mi	Vliegbelasting	1-4-2022	
2021-1122	SZW		Loonheffingen	LOON	Wijzigingsbesluit Wfsv/Oproepovereenkomsten	12-4-2022	
2022-1062	DGFZ		Toeslagen regulier	TSL	geen invorderingsrente opstart toeslagen	15-4-2022	aangenomen TK
2022-1027	SZW		Toeslagen regulier	TSL;GEG	Besluit Kinderopvangtoeslag 2023	19-4-2022	verstuurd naar TK
2022-1049_A	DGFZ	Aanvullende fiscale koopkrachtmaa	Accijns	Dou	Tijdelijke verlaging accijns ongelode lichte olie, gasolie en vloeiba	21-4-2022	
2022-1049_C	DGFZ	Aanvullende fiscale koopkrachtmaa	Accijns	Dou	Tijdelijke verlaging accijns ongelode lichte olie, gasolie en vloeiba	21-4-2022	
2022-R009	DGFZ		Overdrachtsbelasting	Ov.Mi	Overdrachtsbelasting niet-woningen (naar 9%)	29-4-2022	
2022-1064	DGFZ	Verzamelwet hersteloperatie Toesla	UHT (TSL)	TSL	verzamelsjabloon geen impact hersteloperatie Toeslagen	29-4-2022	voor advies bij RvS
2021-1043	DGFZ	Verzamelwet hersteloperatie Toesla	UHT (TSL)	TSL;GEG	Vergoeding gedupeerde aanvrager huurtoeslag, zorgtoeslag of kin	3-5-2022	voor advies bij RvS
2022-1009	DGFZ	Verzamelwet hersteloperatie Toesla	UHT (TSL)	TSL;GEG	Ouders in buitenland	3-5-2022	voor advies bij RvS
2022-1016	DGFZ	Verzamelwet hersteloperatie Toesla	UHT (TSL)	TSL;GEG	Gegevensdeling	3-5-2022	voor advies bij RvS
2022-1018	DGFZ		UHT (TSL)	TSL;GEG	Vergoeding kinderen gedupeerde aanvrager kinderopvangtoeslag	3-5-2022	
2022-1065	DGFZ	Verzamelwet hersteloperatie Toesla	UHT (TSL)	TSL	maatregelen bij oneigenlijk gebruik compensatie	3-5-2022	voor advies bij RvS
2021-1241-QS	DGFZ		Douane	Dou	Herziening van het Algemeen Preferentieel Systeem (APS)	6-5-2022	
2022-R012	DGFZ	Belastingplan 2023	Accijns	Dou	Tabaksaccijns	6-5-2022	
2022-R066	DGFZ	Belastingplan 2023	Accijns	Dou	Diverse accijnsmaatregelen	6-5-2022	
2021-1252	DGFZ		Internationaal	INK;VPB;LOON	Wijziging verdrag Ierland	13-5-2022	
2022-1073-QS	DGFZ		Autobelastingen	Auto	Vrijstelling BPM en MRB voor vluchtelingen uit Oekraine	13-5-2022	
2022-1078	Initiatief T		Loonheffingen	LOON	initiatiefwet invoering minimumuurloon	13-5-2022	
2021-1159	DGFZ	Tegengaan waarderingsverschillen	Vennootschapsbelasting	VPB	Dichten van een gat in de wetgeving rondom fusie en splitsing	20-5-2022	
2022-1066	DGFZ		Formeel recht;Vennoots	VPB;GEG	43c UR AWR wijziging geheimhoudingsplicht sanctiewet (Rusland)	20-5-2022	
2019-1315	DGFZ	Zelfstandig wetgevingstraject	Omzetbelasting	GEG;OB;INTCTIE	Richtlijn gebruik van informatie PSP's (EU)	23-5-2022	
2021-1063	DGFZ		Invordering	INN	Rechtsbescherming van programma herziening SRB	25-5-2022	
2020-1429	Initiatief T		Dividendbelasting;Invor	VPB;INN;GEG	initiatiefwet conditionele eindafrekening dividendbelasting	1-6-2022	
2022-R045	BZK		Verhuurderheffing	Ov.Mi;GEG	Afschaffen verhuurderheffing	3-6-2022	
2022-1026	DGFZ	Belastingplan 2023	Omzetbelasting	OB	Aanpassing btw-tarief op lachgas	3-6-2022	
2022-1068	DGFZ		Vennootschapsbelasting	VPB	regeling tot wijziging van de rfv (gebruik koers financial times voo	8-6-2022	
2022-1079	DGFZ		Douane	Dou;OB	Nationale lagere regelgeving EU defensie inspanningen	22-6-2022	in staatscourant
2021-1032-1	DGFZ	Versterken grondslag cameratoezic	Douane	Dou;GEG	Versterking grondslag cameratoezicht Douane	22-6-2022	

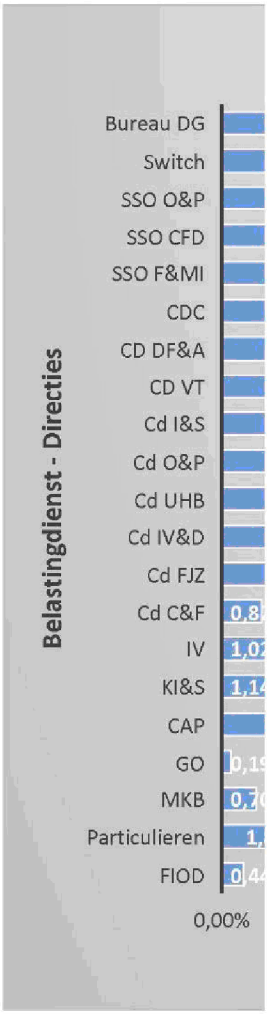
2022-1018-1	DGFZ	Verzamelwet hersteloperatie Toesla	UHT (TSL)	TSL;GEG	Vergoeding kinderen gedupeerde aanvrager kinderopvangtoeslag	23-6-2022	voor advies bij RvS
2020-1464	DGFZ	Verbetering uitvoerbaarheid toesla	Toeslagen regulier;Inko	TSL	WET VUT wijzigingen in partnerschap Toeslagen (Awir) en fiscaal	24-6-2022	
2021-1094	J&V	Zelfstandig wetgevingstraject	Formeel recht	GEG	Doorontwikkeling Verwijzingsportaal bankgegevens	24-6-2022	
2021-1168	SZW		Loonheffingen;BES;Toe	LOON;TSL;BES;INN;GEG	verzamelwet SZW 2023	24-6-2022	voor advies bij RvS
2022-1088	SZW		Toeslagen regulier	TSL	Wijzigingen woonlandbeginsel in AKW en WKB	24-6-2022	
2022-1080	DGFZ	Zelfstandig wetgevingstraject	Inkomstenbelasting;Inv	INK;TSL;INN	Box 3 herstel	28-6-2022	
2022-1082	DGFZ	Belastingplan 2023	Toeslagen regulier	TSL	wijziging AWIR ivm gasthuishoudens Oekraine	1-7-2022	
2022-R050	EZK	Belastingplan 2023	Milieubelastingen	Ov.Mi	Diverse tariefmaatregelen in de Energiebelasting (EB) en Opslag	8-7-2022	
2022-R007	DGFZ	Belastingplan 2023	Schenk en erfbelasting	SCH/ERF	Afschaffen schenkingsvrijstelling eigen woning	15-7-2022	
2022-1019	DGFZ	Belastingplan 2023	Omzetbelasting	OB	Invoering BTW-nultarief op zonnepanelen	15-7-2022	
2022-1050	DGFZ	Belastingplan 2023	Loonheffingen;Inkomste	LOON;INK	Aanpassen gebruikelijkloonregeling start-ups	15-7-2022	
2022-1083	DGFZ	Belastingplan 2023	Invordering	INN;TSL	Bij algemene maatregel van bestuur regelen in welke bijzondere s	15-7-2022	
2022-1138	DGFZ	Belastingplan 2023	Formeel recht	Dou;TSL	Ontheffing van de geheimhoudingsplicht t.b.v. de Inspectie Belast	15-7-2022	
2021-1245	DGFZ	Belastingplan 2023	Inkomstenbelasting;AN	INK	Verduidelijking van de culturele multiplier in de inkomstenbelastin	18-7-2022	
2022-1040	DGFZ	Belastingplan 2023	Toeslagen regulier	TSL	uitzondering toeslagpartnerschap in verband met verblijf in de noo	18-7-2022	
2022-R075	DGFZ	Belastingplan 2023	Milieubelastingen	Niet uitgevoerd door BD/TSL/D	Aanscherpen CO2-heffing industrie	18-7-2022	
2022-1197	DGFZ	Belastingplan 2023	Pensioen;Loonheffingen	LOON	ODV aanwenden voor lijfrente	18-7-2022	
2022-R055	DGFZ	Belastingplan 2023	Loonheffingen;Inkomste	INK;LOON	Verhogen onbelaste reiskostenvergoeding	20-7-2022	
2021-1246	DGFZ	Fiscale verzamelwet 2024	Omzetbelasting	OB	Voorkomen cumulatie btw door dubbele aftrekuitsluiting bij horeca	29-7-2022	
2022-1029	DGFZ	Fiscale verzamelwet 2024	Omzetbelasting	OB	Codificatie goedkeuring toepassen verlaagd btw-tarief op opfokdie	29-7-2022	
2022-R009-1	DGFZ	Belastingplan 2023	Overdrachtsbelasting	Ov.Mi	Overdrachtsbelasting niet-woningen (naar 10,1%)	3-8-2022	
2022-R013	DGFZ	Belastingplan 2023	Inkomstenbelasting	INK	Afschaffen middelingsregeling	5-8-2022	
2022-1039	DGFZ	Belastingplan 2023	Inkomstenbelasting	INK;GEG	Wijziging artikel 8.9 Wet IB 2001 in verband met afbouw uitbetaal	5-8-2022	
2022-R004	DGFZ	Belastingplan 2023	IB-winst	INK	Zelfstandigenaftrek	15-8-2022	

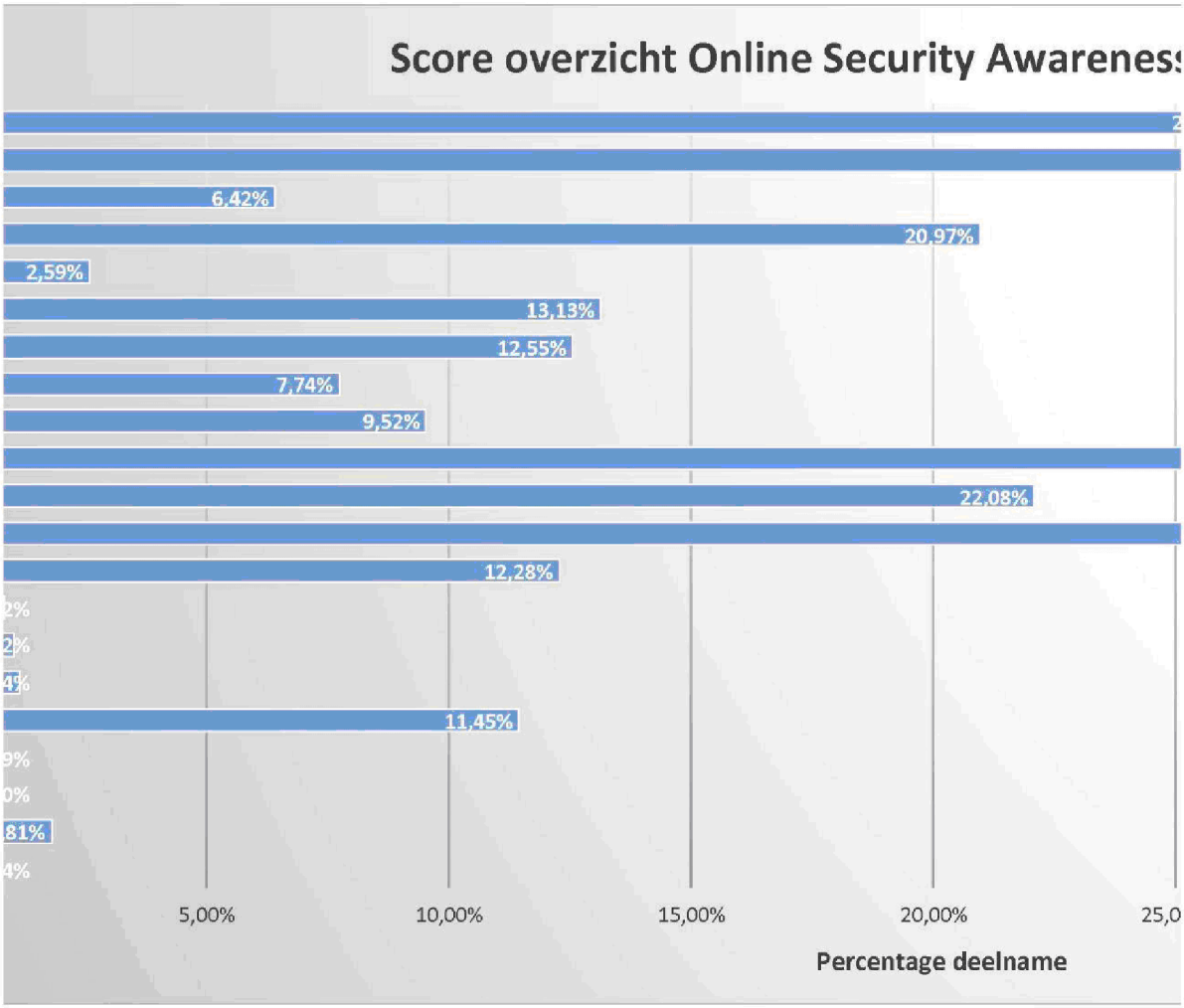
Dienstonderdeel	Directie	Brons behaald	Totaal gespeeld
Belastingdienst	FIOD	5	5
	Particulieren	14	27
	MKB	22	29
	GO	4	4
	CAP	228	307
	KI&S	4	6
	IV	27	39
	Cd C&F	0	1
	Cd FJZ	3	4
	Cd IV&D	32	41
	Cd UHB	12	16
	Cd O&P	14	16
	Cd I&S	3	5
	CD VT	12	13
	CD DF&A	**1**	8
	CDC	6	14
	SSO F&MI	3	6
	SSO CFD	64	86
	SSO O&P	22	37
	Switch	9	18
	Bureau DG	2	5
	TOTAAL	**487**	**688**
Douane	**TOTAAL**	493	661
Toeslagen	**TOTAAL**	49	72
TOTAAL		1029	1419

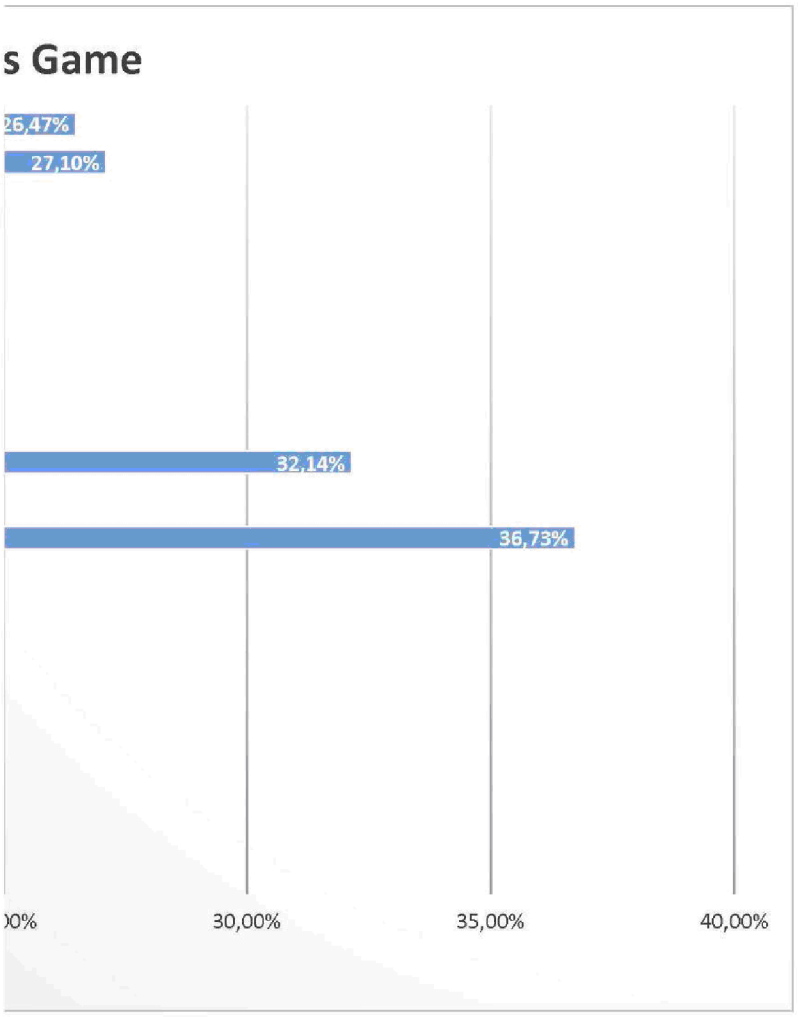
Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	0,31%
2094	1,29%
6543	0,44%
2571	0,16%
3189	9,63%
1578	0,38%
3128	1,25%
122	0,82%
57	7,02%
98	41,84%
77	20,78%
56	28,57%
42	11,90%
168	7,74%
263	3,04%
99	14,14%
232	2,59%
1092	7,88%
795	4,65%
155	11,61%
34	14,71%
24002	**2,87%**
5743	11,51%
1369	5,26%
31114	4,56%

Dienstonderdeel	Directie	Brons behaald	Totaal gespeeld
Belastingdienst	FIOD	6	7
	Particulieren	20	38
	MKB	33	46
	GO	5	5
	CAP	275	365
	KI&S	13	18
	IV	25	32
	Cd C&F	0	1
	Cd FJZ	7	7
	Cd IV&D	30	36
	Cd UHB	15	17
	Cd O&P	15	18
	Cd I&S	2	4
	CD VT	12	13
	CD DF&A	16	33
	CDC	6	13
	SSO F&MI	4	6
	SSO CFD	198	229
	SSO O&P	32	51
	Switch	32	42
	Bureau DG	5	9
	TOTAAL	**751**	**990**
Douane	**TOTAAL**	**579**	**747**
Toeslagen	**TOTAAL**	**51**	**75**
TOTAAL		**1381**	**1812**

Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	0,44%
2094	1,81%
6543	0,70%
2571	0,19%
3189	11,45%
1578	1,14%
3128	1,02%
122	0,82%
57	12,28%
98	36,73%
77	22,08%
56	32,14%
42	9,52%
168	7,74%
263	12,55%
99	13,13%
232	2,59%
1092	20,97%
795	6,42%
155	27,10%
34	26,47%
24002	**4,12%**
5743	**13,01%**
1369	**5,48%**
31114	**5,82%**

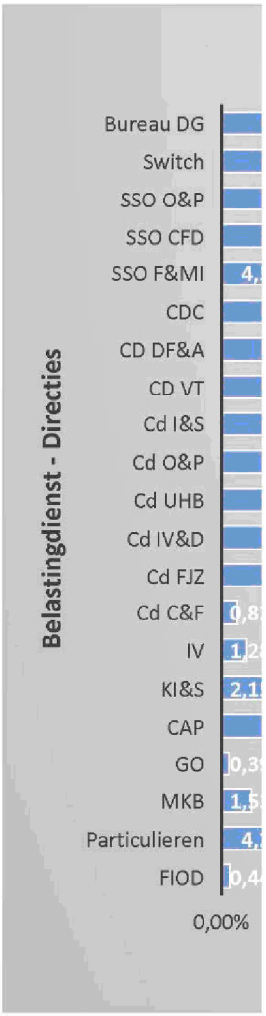


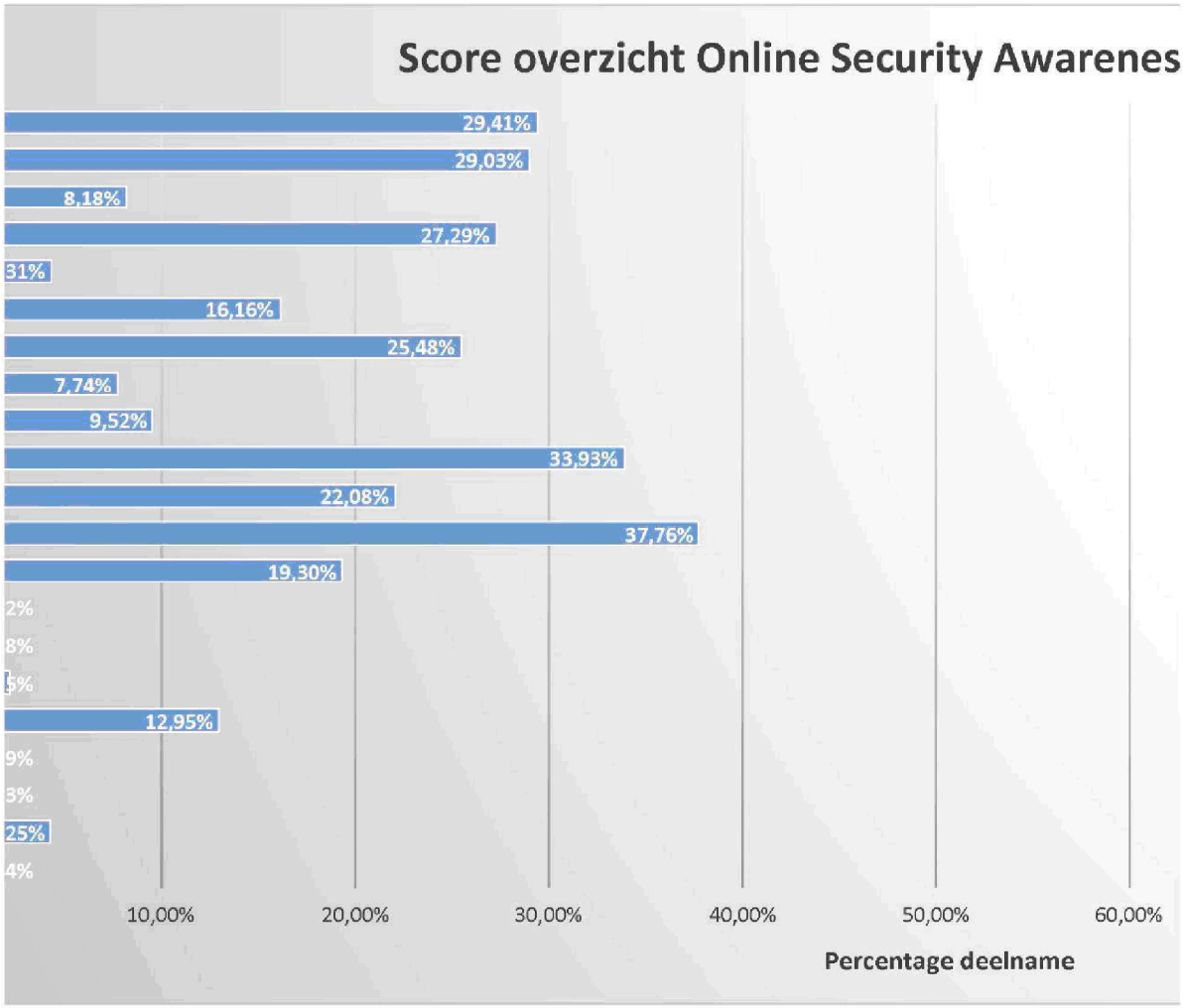

Score overzicht Online Security Awareness
6,42%
20,97%
2,59%
13,13%
12,55%
7,74%
9,52%
22,08%
12,28%
11,45%
5,00%
10,00%
15,00%
20,00%
Percentage deelname

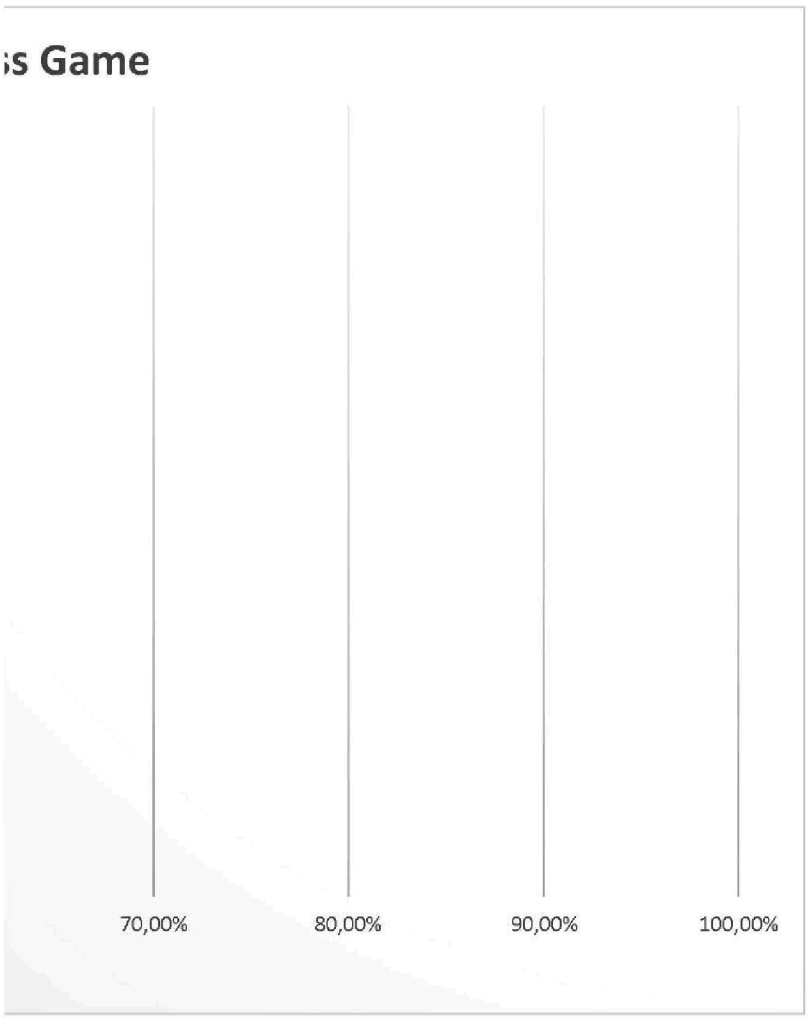

s Game
26,47%
27,10%
32,14%
36,73%
00%
30,00%
35,00%
40,00%

Dienstonderdeel	Directie	Brons behaald	Totaal gespeeld
Belastingdienst	FIOD	6	7
	Particulieren	56	89
	MKB	72	100
	GO	9	10
	CAP	314	413
	KI&S	25	34
	IV	30	40
	Cd C&F	0	1
	Cd FJZ	11	11
	Cd IV&D	31	37
	Cd UHB	15	17
	Cd O&P	16	19
	Cd I&S	2	4
	CD VT	12	13
	CD DF&A	40	67
	CDC	10	16
	SSO F&MI	9	10
	SSO CFD	266	298
	SSO O&P	45	65
	Switch	36	45
	Bureau DG	6	10
	TOTAAL	**1011**	**1306**
Douane	DLK	52	68
	DLSO	28	33
	DLTC	41	52
	DCP	12	15
	Regio Schiphol Passagiers	163	182
	Regio Breda	59	78
	Regio Schiphol Cargo	56	85
	Regio Amsterdam	49	62
	Regio Rotterdam Haven	67	94
	Regio Arnhem	37	48
	Regio Groningen	28	41
	Regio Eindhoven	56	74
	TOTAAL	**648**	**832**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	50	72
	UHT	2	5
	Ketenregie	3	3
	TOTAAL	**55**	**80**
TOTAAL		**1714**	**2218**

Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	0,44%
2094	4,25%
6543	1,53%
2571	0,39%
3189	12,95%
1578	2,15%
3128	1,28%
122	0,82%
57	19,30%
98	37,76%
77	22,08%
56	33,93%
42	9,52%
168	7,74%
263	25,48%
99	16,16%
232	4,31%
1092	27,29%
795	8,18%
155	29,03%
34	29,41%
24002	5,44%
5743	**14,49%**
1369	**5,84%**
31114	**7,13%**



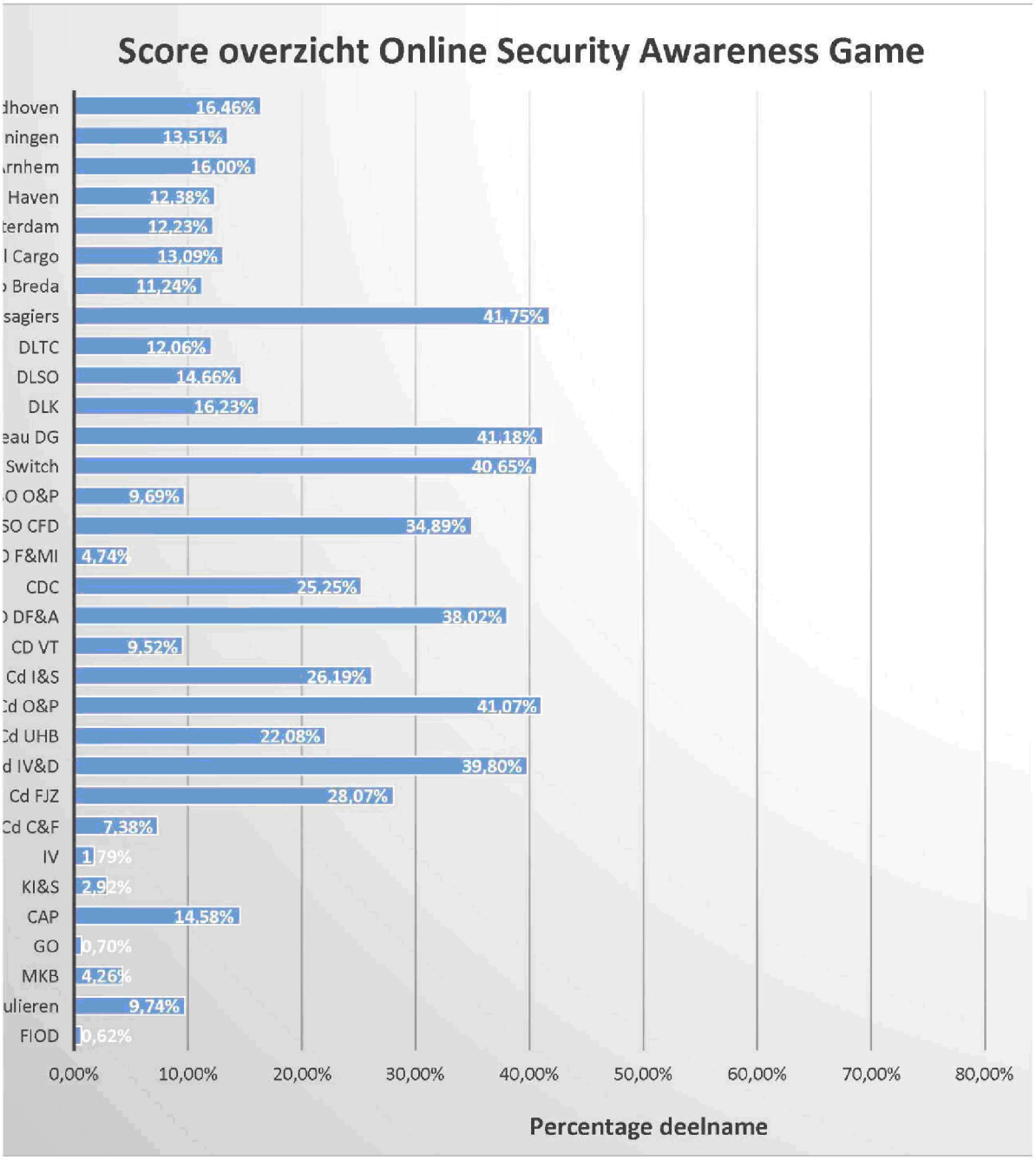

Score overzicht Online Security Awarenes
29,41%
29,03%
8,18%
27,29%
31%
16,16%
25,48%
7,74%
9,52%
33,93%
22,08%
37,76%
19,30%
2%
8%
5%
12,95%
9%
3%
25%
4%
10,00%
20,00%
30,00%
40,00%
50,00%
60,00%
Percentage deelname

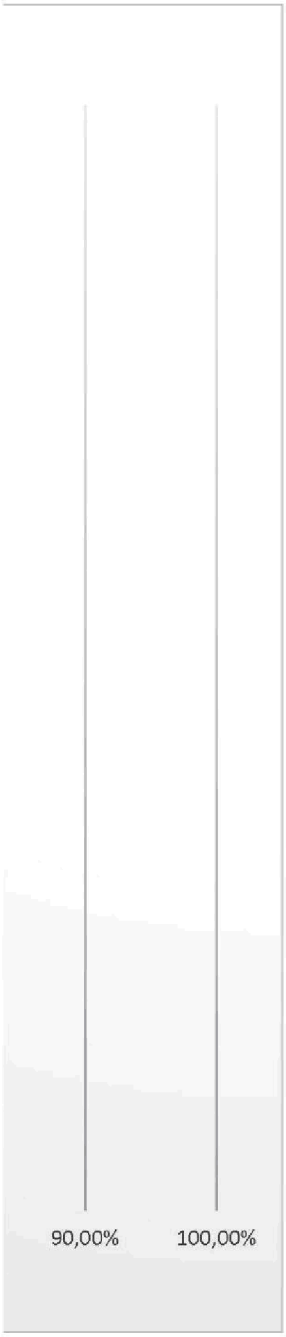

s Game
70,00%
80,00%
90,00%
100,00%

Dienstonderdeel	Directie	Brons behaald	Totaal gespeeld
Belastingdienst	FIOD	8	10
	Particulieren	160	204
	MKB	213	279
	GO	16	18
	CAP	359	465
	KI&S	34	46
	IV	43	56
	Cd C&F	5	9
	Cd FJZ	15	16
	Cd IV&D	34	39
	Cd UHB	15	17
	Cd O&P	20	23
	Cd I&S	10	11
	CD VT	15	16
	CD DF&A	65	100
	CDC	19	25
	SSO F&MI	10	11
	SSO CFD	354	381
	SSO O&P	55	77
	Switch	48	63
	Bureau DG	8	14
	TOTAAL	**1506**	**1880**
Douane	DLK	64	81
	DLSO	32	39
	DLTC	51	65
	DCP	19	22
	Regio Schiphol Passagiers	197	215
	Regio Breda	70	90
	Regio Schiphol Cargo	63	91
	Regio Amsterdam	55	67
	Regio Rotterdam Haven	76	103
	Regio Arnhem	44	56
	Regio Groningen	32	45
	Regio Eindhoven	61	79
	TOTAAL	**764**	**953**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	62	92
	UHT	3	6
	Ketenregie	8	11
	TOTAAL	**73**	**109**
TOTAAL		**2343**	**2942**

Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	0,62%
2094	9,74%
6543	4,26%
2571	0,70%
3189	14,58%
1578	2,92%
3128	1,79%
122	7,38%
57	28,07%
98	39,80%
77	22,08%
56	41,07%
42	26,19%
168	9,52%
263	38,02%
99	25,25%
232	4,74%
1092	34,89%
795	9,69%
155	40,65%
34	41,18%
24002	7,83%
499	16,23%
266	14,66%
539	12,06%
515	41,75%
801	11,24%
695	13,09%
548	12,23%
832	12,38%
350	16,00%
333	13,51%
480	16,46%
5743	16,59%
1339	6,87%
1147	0,52%
151	7,28%
1369	7,96%
31114	9,46%

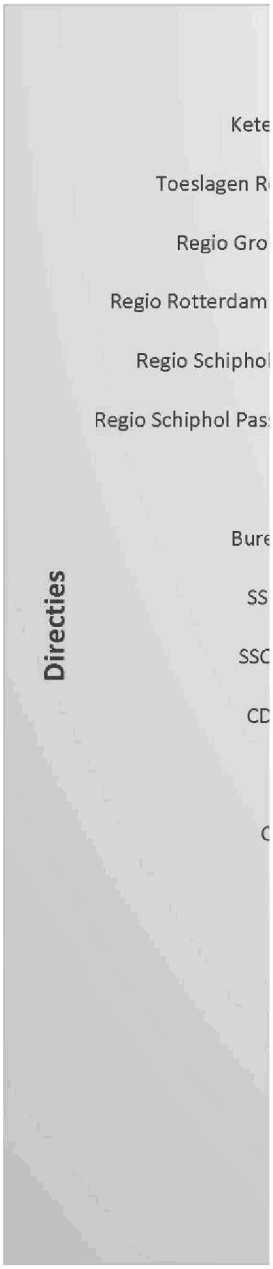


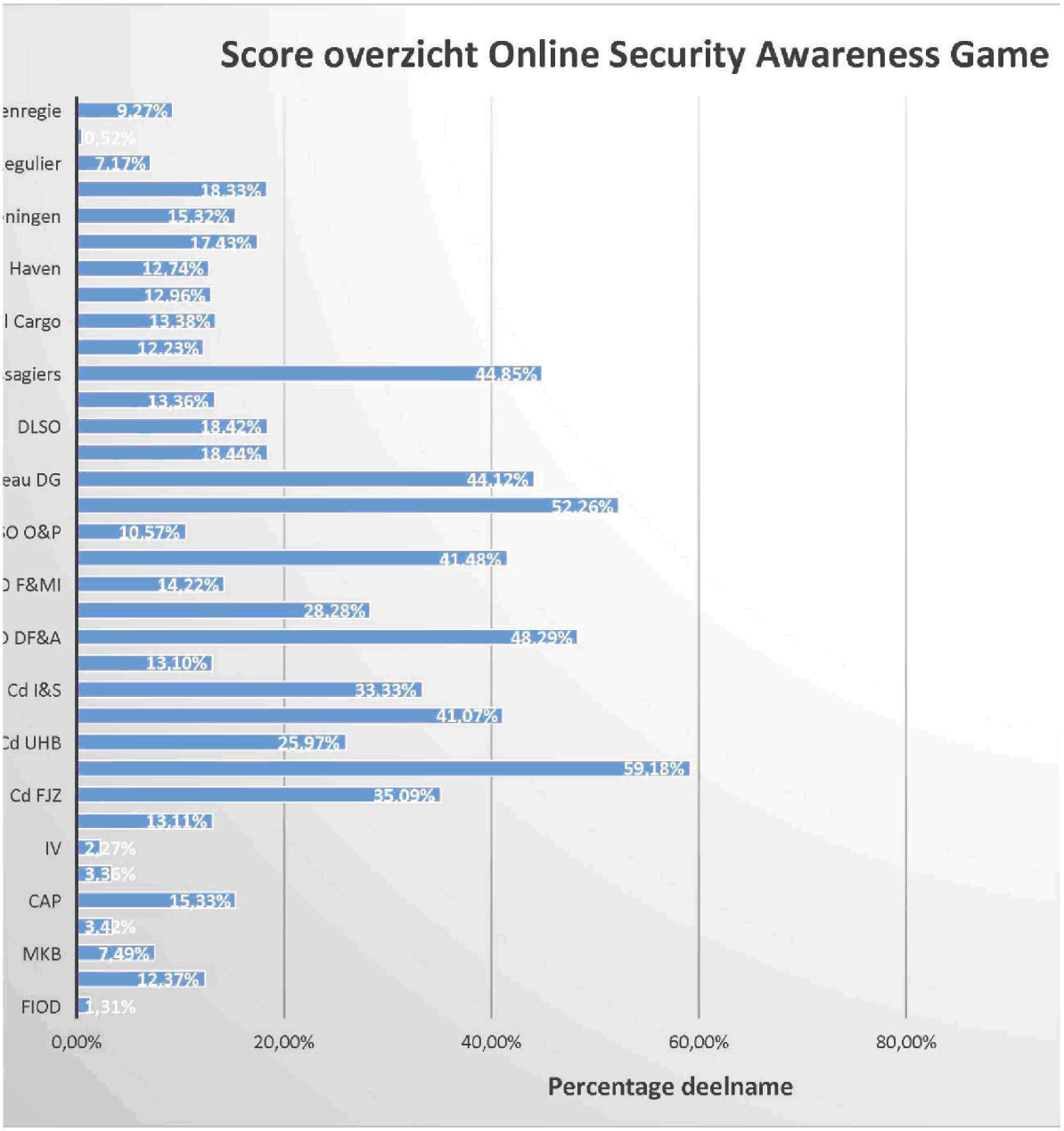

Score overzicht Online Security Awareness Game
dhoven 16,46%
ningen 13,51%
rnhem 16,00%
Haven 12,38%
terdam 12,23%
l Cargo 13,09%
Breda 11,24%
sagiers 41,75%
DLTC 12,06%
DLSO 14,66%
DLK 16,23%
eau DG 41,18%
Switch 40,65%
O O&P 9,69%
SO CFD 34,89%
F&MI 4,74%
CDC 25,25%
DF&A 38,02%
CD VT 9,52%
Cd I&S 26,19%
Cd O&P 41,07%
Cd UHB 22,08%
d IV&D 39,80%
Cd FJZ 28,07%
Cd C&F 7,38%
IV 1,79%
KI&S 2,92%
CAP 14,58%
GO 0,70%
MKB 4,26%
ulieren 9,74%
FIOD 0,62%
0,00% 10,00% 20,00% 30,00% 40,00% 50,00% 60,00% 70,00% 80,00%
Percentage deelname


90,00%
100,00%

Dienstonderdeel	Directie	Brons behaald	Totaal gespeeld
Belastingdienst	FIOD	17	21
	Particulieren	204	259
	MKB	377	490
	GO	71	88
	CAP	380	489
	KI&S	41	53
	IV	51	71
	Cd C&F	12	16
	Cd FJZ	19	20
	Cd IV&D	49	58
	Cd UHB	17	20
	Cd O&P	21	23
	Cd I&S	13	14
	CD VT	20	22
	CD DF&A	89	127
	CDC	21	28
	SSO F&MI	26	33
	SSO CFD	406	453
	SSO O&P	57	84
	Switch	62	81
	Bureau DG	10	15
	TOTAAL	**1963**	**2465**
Douane	DLK	73	92
	DLSO	38	49
	DLTC	56	72
	DCP	32	36
	Regio Schiphol Passagiers	212	231
	Regio Breda	76	98
	Regio Schiphol Cargo	66	93
	Regio Amsterdam	58	71
	Regio Rotterdam Haven	78	106
	Regio Arnhem	50	61
	Regio Groningen	39	51
	Regio Eindhoven	68	88
	TOTAAL	**846**	**1048**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	66	96
	UHT	3	6
	Ketenregie	11	14
	TOTAAL	**80**	**116**
TOTAAL		**2889**	**3629**

Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	1,31%
2094	12,37%
6543	7,49%
2571	3,42%
3189	15,33%
1578	3,36%
3128	2,27%
122	13,11%
57	35,09%
98	59,18%
77	25,97%
56	41,07%
42	33,33%
168	13,10%
263	48,29%
99	28,28%
232	14,22%
1092	41,48%
795	10,57%
155	52,26%
34	44,12%
24002	10,27%
499	18,44%
266	18,42%
539	13,36%
515	44,85%
801	12,23%
695	13,38%
548	12,96%
832	12,74%
350	17,43%
333	15,32%
480	18,33%
5743	18,25%
1339	7,17%
1147	0,52%
151	9,27%
1369	8,47%
31114	11,66%

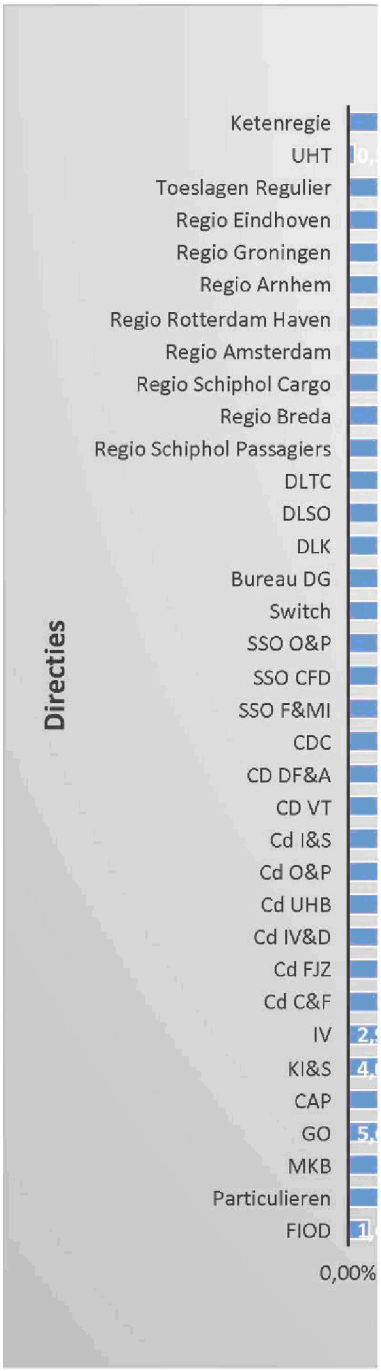


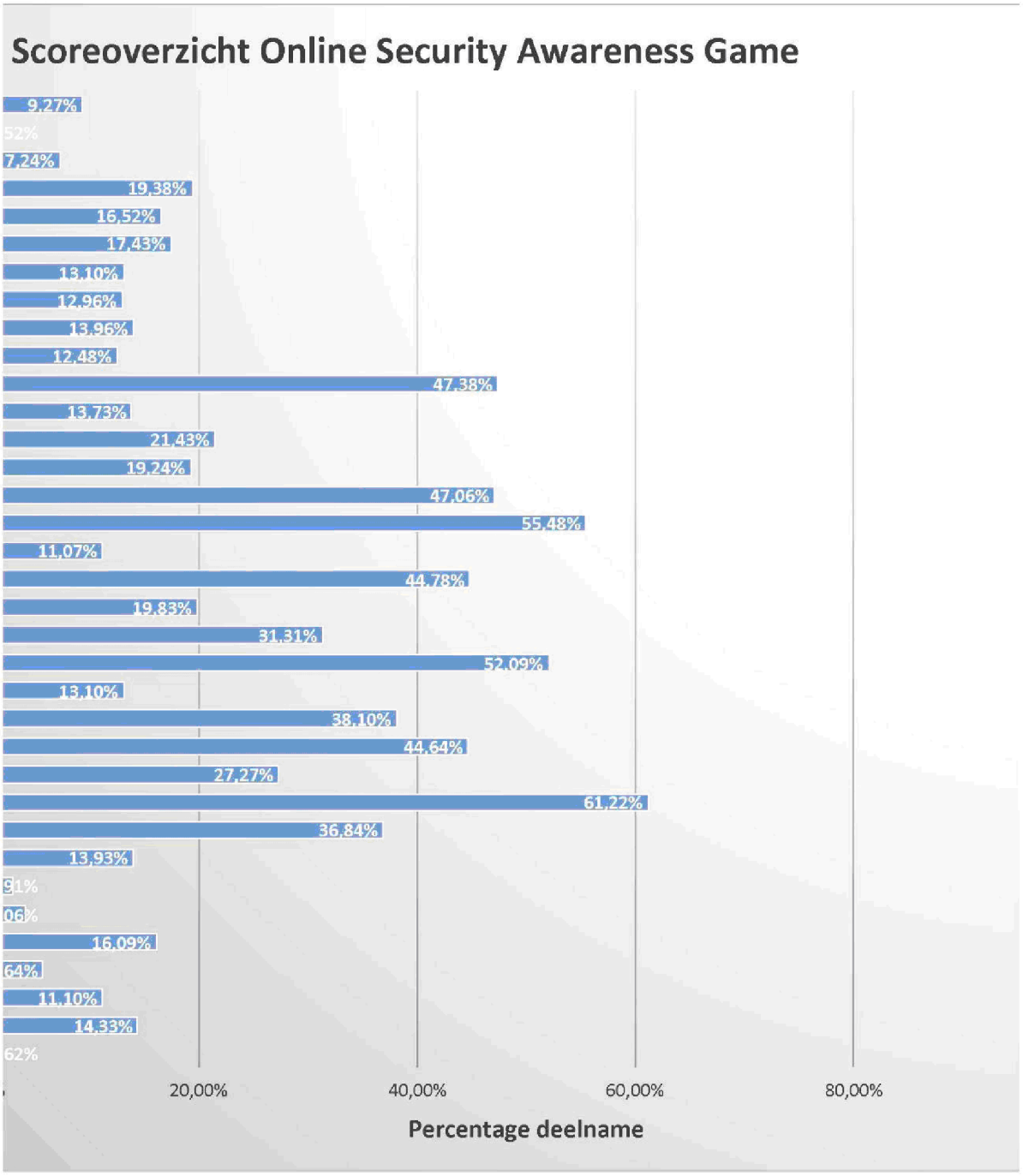

Score overzicht Online Security Awareness Game
enregie
egulier
ningen
Haven
l Cargo
sagiers
DLSO
eau DG
O O&P
F&MI
DF&A
Cd I&S
Cd UHB
Cd FJZ
IV
CAP
MKB
FIOD
9,27%
10,52%
7,17%
18,33%
15,32%
17,43%
12,74%
12,96%
13,38%
12,23%
44,85%
13,36%
18,42%
18,44%
44,12%
52,26%
10,57%
41,48%
14,22%
28,28%
48,29%
13,10%
33,33%
41,07%
25,97%
59,18%
35,09%
13,11%
2,27%
3,36%
15,33%
3,42%
7,49%
12,37%
1,31%
0,00%
20,00%
40,00%
60,00%
80,00%
Percentage deelname


100,00%

Dienstonderdeel	Directie	Brons behaald	Totaal gespeeld
Belastingdienst	FIOD	20	26
	Particulieren	242	300
	MKB	568	726
	GO	126	145
	CAP	397	513
	KI&S	45	64
	IV	66	91
	Cd C&F	13	17
	Cd FJZ	20	21
	Cd IV&D	51	60
	Cd UHB	17	21
	Cd O&P	23	25
	Cd I&S	13	16
	CD VT	20	22
	CD DF&A	96	137
	CDC	24	31
	SSO F&MI	36	46
	SSO CFD	444	489
	SSO O&P	60	88
	Switch	70	86
	Bureau DG	10	16
	TOTAAL	**2361**	**2940**
Douane	DLK	77	96
	DLSO	44	57
	DLTC	59	74
	DCP	36	43
	Regio Schiphol Passagiers	227	244
	Regio Breda	79	100
	Regio Schiphol Cargo	68	97
	Regio Amsterdam	58	71
	Regio Rotterdam Haven	80	109
	Regio Arnhem	50	61
	Regio Groningen	43	55
	Regio Eindhoven	71	93
	TOTAAL	**892**	**1100**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	67	97
	UHT	3	6
	Ketenregie	11	14
	TOTAAL	**81**	**117**
TOTAAL		**3334**	**4157**

Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	1,62%
2094	14,33%
6543	11,10%
2571	5,64%
3189	16,09%
1578	4,06%
3128	2,91%
122	13,93%
57	36,84%
98	61,22%
77	27,27%
56	44,64%
42	38,10%
168	13,10%
263	52,09%
99	31,31%
232	19,83%
1092	44,78%
795	11,07%
155	55,48%
34	47,06%
24002	12,25%
499	19,24%
266	21,43%
539	13,73%
515	47,38%
801	12,48%
695	13,96%
548	12,96%
832	13,10%
350	17,43%
333	16,52%
480	19,38%
5743	19,15%
1339	7,24%
1147	0,52%
151	9,27%
1369	8,55%
31114	13,36%

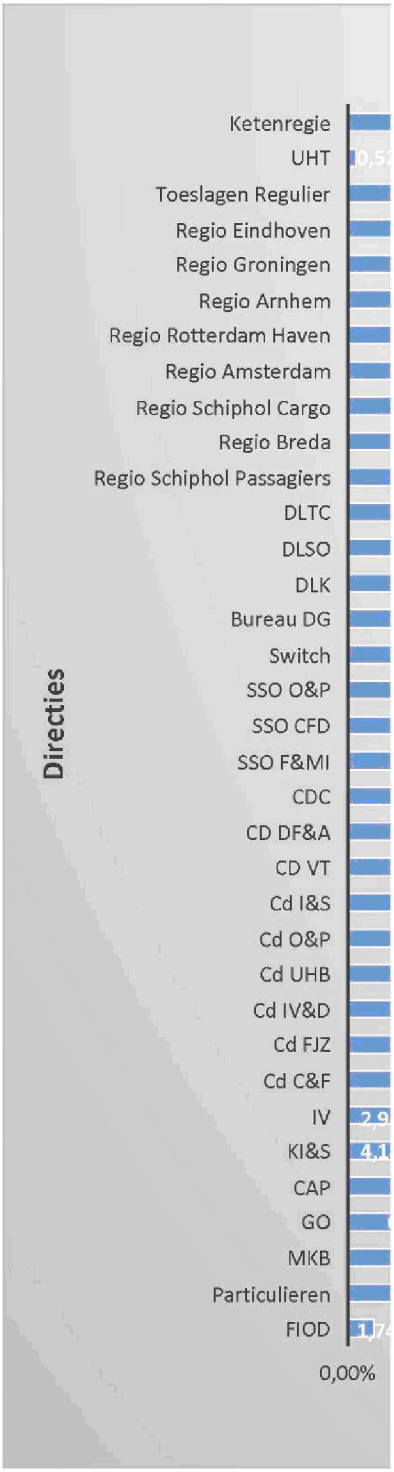


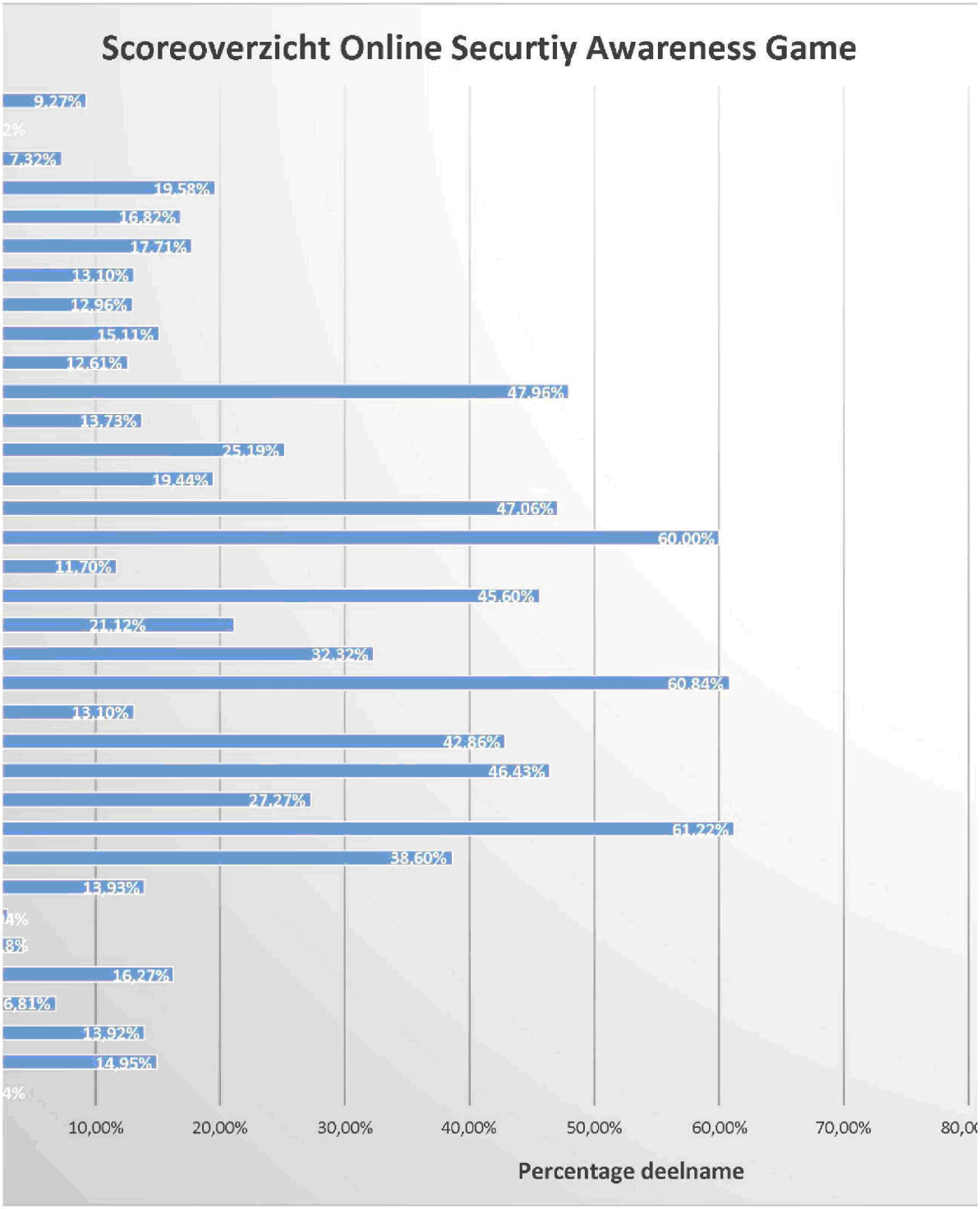

Scoreoverzicht Online Security Awareness Game
9,27%
52%
7,24%
19,38%
16,52%
17,43%
13,10%
12,96%
13,96%
12,48%
47,38%
13,73%
21,43%
19,24%
47,06%
55,48%
11,07%
44,78%
19,83%
31,31%
52,09%
13,10%
38,10%
44,64%
27,27%
61,22%
36,84%
13,93%
91%
06%
16,09%
64%
11,10%
14,33%
62%
20,00%
40,00%
60,00%
80,00%
Percentage deelname

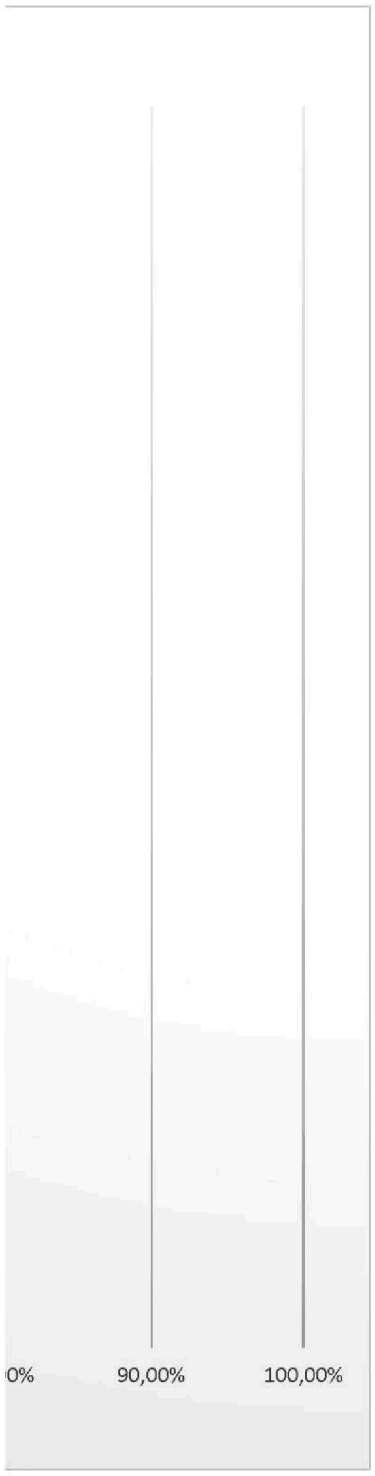

100,00%

Dienstonderdeel	Directie	Brons behaald	Totaal gespeeld
Belastingdienst	FIOD	22	28
	Particulieren	255	313
	MKB	720	911
	GO	155	175
	CAP	408	519
	KI&S	47	66
	IV	68	92
	Cd C&F	13	17
	Cd FJZ	21	22
	Cd IV&D	51	60
	Cd UHB	17	21
	Cd O&P	25	26
	Cd I&S	17	18
	CD VT	20	22
	CD DF&A	118	160
	CDC	24	32
	SSO F&MI	42	49
	SSO CFD	457	498
	SSO O&P	65	93
	Switch	74	93
	Bureau DG	10	16
	TOTAAL	**2629**	**3231**
Douane	DLK	77	97
	DLSO	45	67
	DLTC	59	74
	DCP	39	45
	Regio Schiphol Passagiers	232	247
	Regio Breda	80	101
	Regio Schiphol Cargo	76	105
	Regio Amsterdam	58	71
	Regio Rotterdam Haven	80	109
	Regio Arnhem	52	62
	Regio Groningen	44	56
	Regio Eindhoven	72	94
	TOTAAL	**914**	**1128**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	67	98
	UHT	3	6
	Ketenregie	11	14
	TOTAAL	**81**	**118**
TOTAAL		**3624**	**4477**

Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	1,74%
2094	14,95%
6543	13,92%
2571	6,81%
3189	16,27%
1578	4,18%
3128	2,94%
122	13,93%
57	38,60%
98	61,22%
77	27,27%
56	46,43%
42	42,86%
168	13,10%
263	60,84%
99	32,32%
232	21,12%
1092	45,60%
795	11,70%
155	60,00%
34	47,06%
24002	13,46%
499	19,44%
266	25,19%
539	13,73%
515	47,96%
801	12,61%
695	15,11%
548	12,96%
832	13,10%
350	17,71%
333	16,82%
480	19,58%
5743	19,64%
1339	7,32%
1147	0,52%
151	9,27%
1369	8,62%
31114	14,39%




Scoreoverzicht Online Securtiy Awareness Game
9,27%
2%
7,32%
19,58%
16,82%
17,71%
13,10%
12,96%
15,11%
12,61%
47,96%
13,73%
25,19%
19,44%
47,06%
60,00%
11,70%
45,60%
21,12%
32,32%
60,84%
13,10%
42,86%
46,43%
27,27%
61,22%
38,60%
13,93%
4%
8%
16,27%
6,81%
13,92%
14,95%
4%
10,00%
20,00%
30,00%
40,00%
50,00%
60,00%
70,00%
80,0
Percentage deelname


0%
90,00%
100,00%

Dienstonderdeel	Directie	Brons behaald	Totaal gespeeld
Belastingdienst	FIOD		
	Particulieren		
	MKB		
	GO		
	CAP		
	KI&S		
	IV		
	Cd C&F		
	Cd FJZ		
	Cd IV&D		
	Cd UHB		
	Cd O&P		
	Cd I&S		
	CD VT		
	CD DF&A		
	CDC		
	SSO F&MI		
	SSO CFD		
	SSO O&P		
	Switch		
	Bureau DG		
	TOTAAL	**0**	**0**
Douane	DLK		
	DLSO		
	DLTC		
	DCP		
	Regio Schiphol Passagiers		
	Regio Breda		
	Regio Schiphol Cargo		
	Regio Amsterdam		
	Regio Rotterdam Haven		
	Regio Arnhem		
	Regio Groningen		
	Regio Eindhoven		
	TOTAAL	**0**	**0**
Toeslagen	Toeslagen Regulier		
	UHT		
	Ketenregie		
	TOTAAL	**0**	**0**
TOTAAL		**0**	**0**

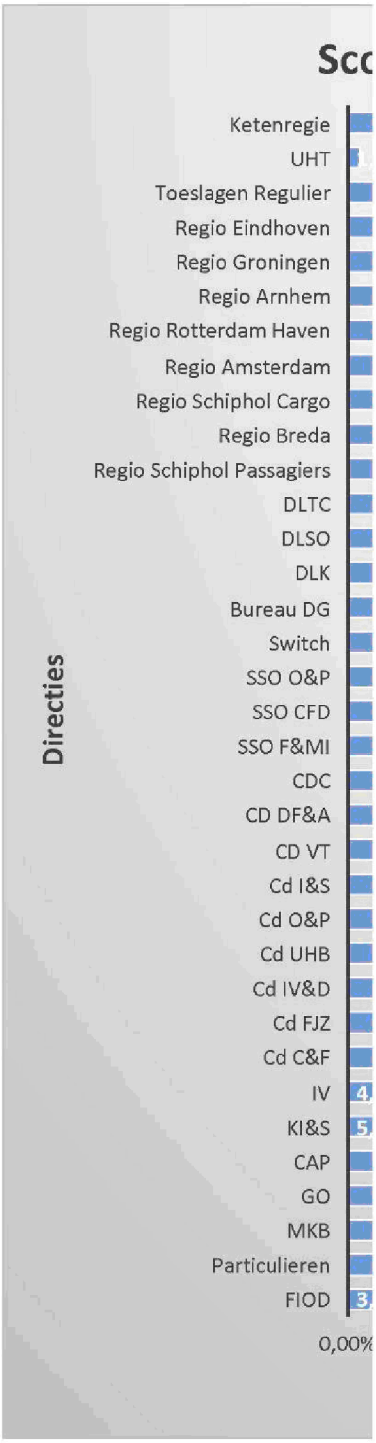
Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	0,00%
2094	0,00%
6543	0,00%
2571	0,00%
3189	0,00%
1578	0,00%
3128	0,00%
122	0,00%
57	0,00%
98	0,00%
77	0,00%
56	0,00%
42	0,00%
168	0,00%
263	0,00%
99	0,00%
232	0,00%
1092	0,00%
795	0,00%
155	0,00%
34	0,00%
24002	0,00%
499	0,00%
266	0,00%
539	0,00%
515	0,00%
801	0,00%
695	0,00%
548	0,00%
832	0,00%
350	0,00%
333	0,00%
480	0,00%
5743	0,00%
1339	0,00%
1147	0,00%
151	0,00%
1369	0,00%
31114	0,00%

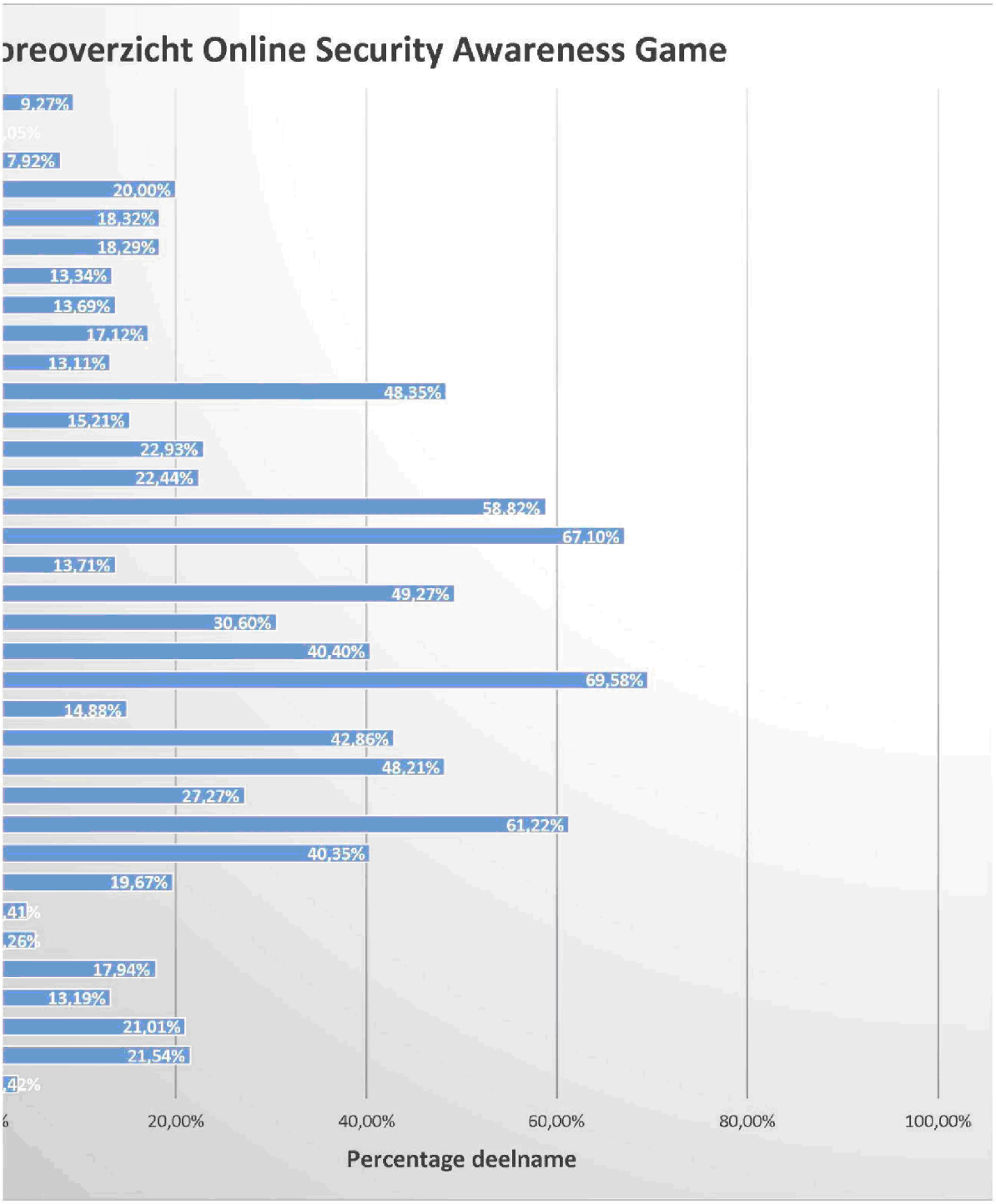
Dienstonderdeel	Directie	Brons behaald	Totaal gespeeld
Belastingdienst	FIOD		
	Particulieren		
	MKB		
	GO		
	CAP		
	KI&S		
	IV		
	Cd C&F		
	Cd FJZ		
	Cd IV&D		
	Cd UHB		
	Cd O&P		
	Cd I&S		
	CD VT		
	CD DF&A		
	CDC		
	SSO F&MI		
	SSO CFD		
	SSO O&P		
	Switch		
	Bureau DG		
	TOTAAL	**0**	**0**
Douane	DLK		
	DLSO		
	DLTC		
	DCP		
	Regio Schiphol Passagiers		
	Regio Breda		
	Regio Schiphol Cargo		
	Regio Amsterdam		
	Regio Rotterdam Haven		
	Regio Arnhem		
	Regio Groningen		
	Regio Eindhoven		
	TOTAAL	**0**	**0**
Toeslagen	Toeslagen Regulier		
	UHT		
	Ketenregie		
	TOTAAL	**0**	**0**
TOTAAL		**0**	**0**

Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	0,00%
2094	0,00%
6543	0,00%
2571	0,00%
3189	0,00%
1578	0,00%
3128	0,00%
122	0,00%
57	0,00%
98	0,00%
77	0,00%
56	0,00%
42	0,00%
168	0,00%
263	0,00%
99	0,00%
232	0,00%
1092	0,00%
795	0,00%
155	0,00%
34	0,00%
24002	0,00%
499	0,00%
266	0,00%
539	0,00%
515	0,00%
801	0,00%
695	0,00%
548	0,00%
832	0,00%
350	0,00%
333	0,00%
480	0,00%
5743	0,00%
1339	0,00%
1147	0,00%
151	0,00%
1369	0,00%
31114	0,00%

Dienstonderdeel	Directie	Brons behaald	Totaal gespeeld
Belastingdienst	FIOD	44	55
	Particulieren	355	451
	MKB	1131	1375
	GO	287	339
	CAP	452	572
	KI&S	55	83
	IV	108	138
	Cd C&F	20	24
	Cd FJZ	22	23
	Cd IV&D	53	60
	Cd UHB	17	21
	Cd O&P	26	27
	Cd I&S	17	18
	CD VT	23	25
	CD DF&A	139	183
	CDC	35	40
	SSO F&MI	59	71
	SSO CFD	494	538
	SSO O&P	79	109
	Switch	85	104
	Bureau DG	13	20
	TOTAAL	**3514**	**4276**
Douane	DLK	93	112
	DLSO	48	61
	DLTC	65	82
	DCP	44	49
	Regio Schiphol Passagiers	234	249
	Regio Breda	83	105
	Regio Schiphol Cargo	88	119
	Regio Amsterdam	63	75
	Regio Rotterdam Haven	82	111
	Regio Arnhem	54	64
	Regio Groningen	49	61
	Regio Eindhoven	74	96
	TOTAAL	**977**	**1184**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	73	106
	UHT	8	12
	Ketenregie	11	14
	TOTAAL	**92**	**132**
TOTAAL		**4583**	**5592**

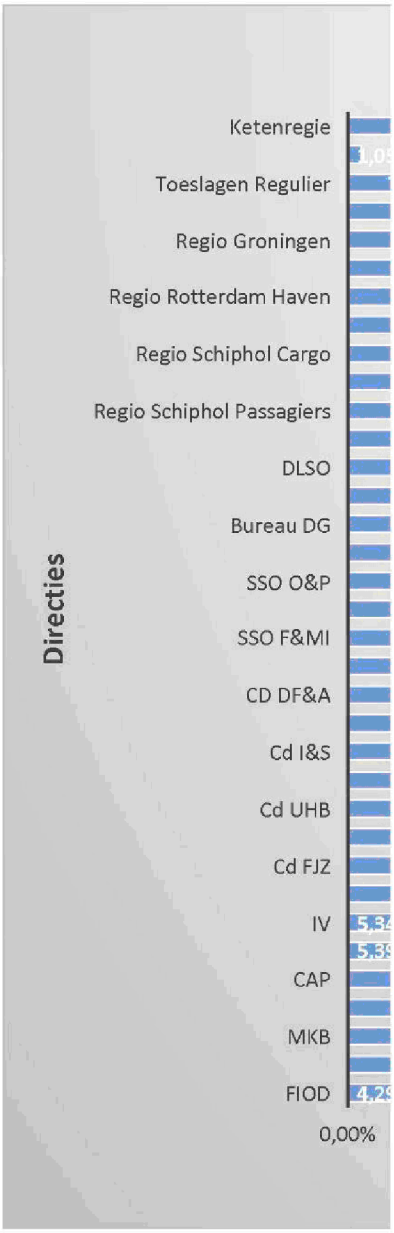
Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	3,42%
2094	21,54%
6543	21,01%
2571	13,19%
3189	17,94%
1578	5,26%
3128	4,41%
122	19,67%
57	40,35%
98	61,22%
77	27,27%
56	48,21%
42	42,86%
168	14,88%
263	69,58%
99	40,40%
232	30,60%
1092	49,27%
795	13,71%
155	67,10%
34	58,82%
24002	17,82%
499	22,44%
266	22,93%
539	15,21%
515	48,35%
801	13,11%
695	17,12%
548	13,69%
832	13,34%
350	18,29%
333	18,32%
480	20,00%
5743	20,62%
1339	7,92%
1147	1,05%
151	9,27%
1369	9,64%
31114	17,97%

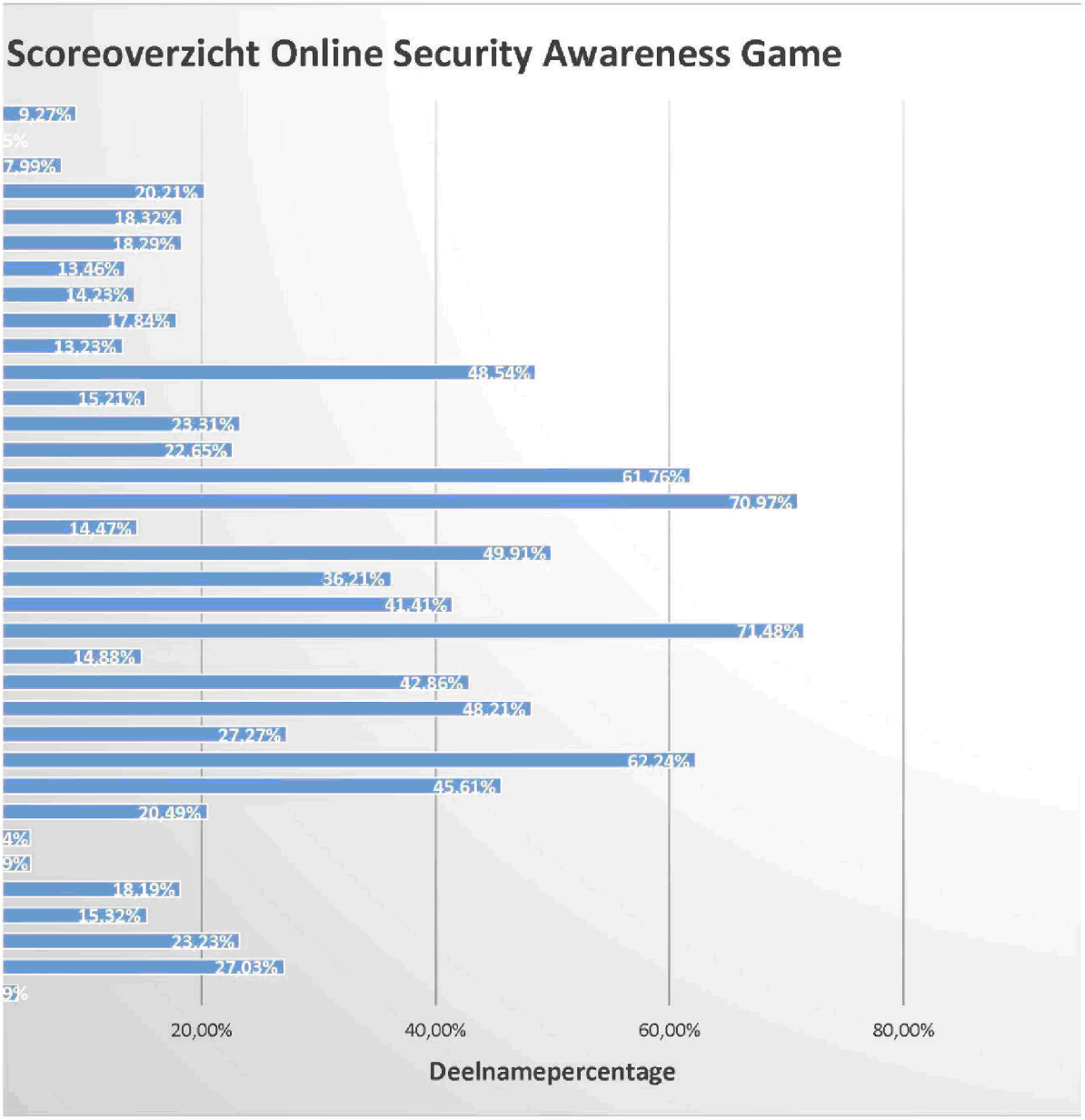



oreoverzicht Online Security Awareness Game
9,27%
7,92%
20,00%
18,32%
18,29%
13,34%
13,69%
17,12%
13,11%
48,35%
15,21%
22,93%
22,44%
58,82%
67,10%
13,71%
49,27%
30,60%
40,40%
69,58%
14,88%
42,86%
48,21%
27,27%
61,22%
40,35%
19,67%
17,94%
13,19%
21,01%
21,54%
20,00%
40,00%
60,00%
80,00%
100,00%
Percentage deelname

Dienstonderdeel	Directie	Brons behaald	Totaal gespeeld
Belastingdienst	FIOD	53	69
	Particulieren	471	566
	MKB	1283	1520
	GO	331	394
	CAP	460	580
	KI&S	64	85
	IV	123	167
	Cd C&F	22	25
	Cd FJZ	25	26
	Cd IV&D	53	61
	Cd UHB	17	21
	Cd O&P	26	27
	Cd I&S	17	18
	CD VT	23	25
	CD DF&A	141	188
	CDC	36	41
	SSO F&MI	70	84
	SSO CFD	500	545
	SSO O&P	86	115
	Switch	88	110
	Bureau DG	15	21
	TOTAAL	**3904**	**4688**
Douane	DLK	93	113
	DLSO	49	62
	DLTC	65	82
	DCP	44	49
	Regio Schiphol Passagiers	235	250
	Regio Breda	85	106
	Regio Schiphol Cargo	91	124
	Regio Amsterdam	65	78
	Regio Rotterdam Haven	83	112
	Regio Arnhem	54	64
	Regio Groningen	49	61
	Regio Eindhoven	75	97
	TOTAAL	**988**	**1198**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	73	107
	UHT	8	12
	Ketenregie	11	14
	TOTAAL	**92**	**133**
TOTAAL		**4984**	**6019**

Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	4,29%
2094	27,03%
6543	23,23%
2571	15,32%
3189	18,19%
1578	5,39%
3128	5,34%
122	20,49%
57	45,61%
98	62,24%
77	27,27%
56	48,21%
42	42,86%
168	14,88%
263	71,48%
99	41,41%
232	36,21%
1092	49,91%
795	14,47%
155	70,97%
34	61,76%
24002	19,53%
499	22,65%
266	23,31%
539	15,21%
105	46,67%
515	48,54%
801	13,23%
695	17,84%
548	14,23%
832	13,46%
350	18,29%
333	18,32%
480	20,21%
5743	20,86%
1339	7,99%
1147	1,05%
151	9,27%
1369	9,72%
31114	19,34%

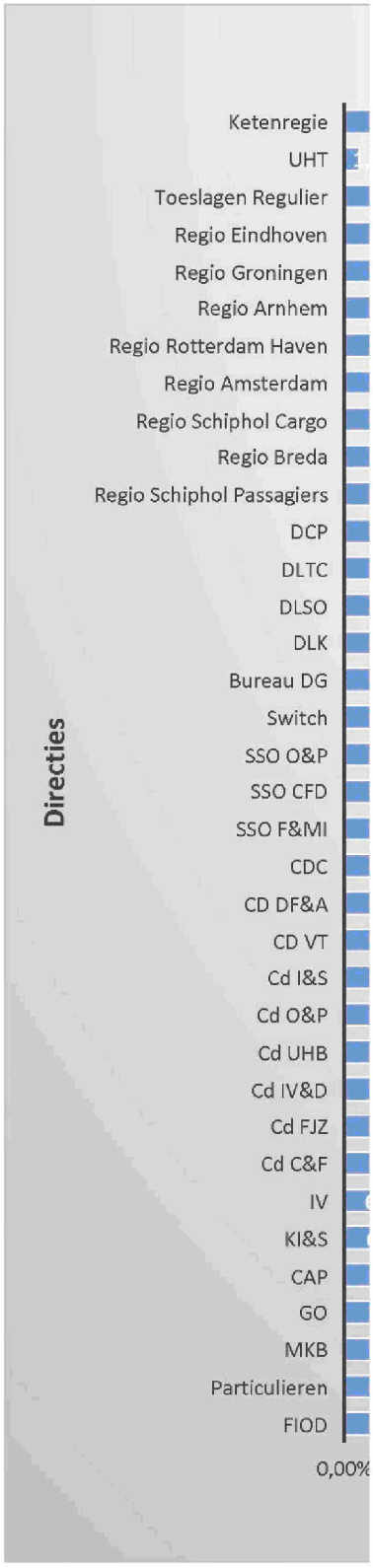


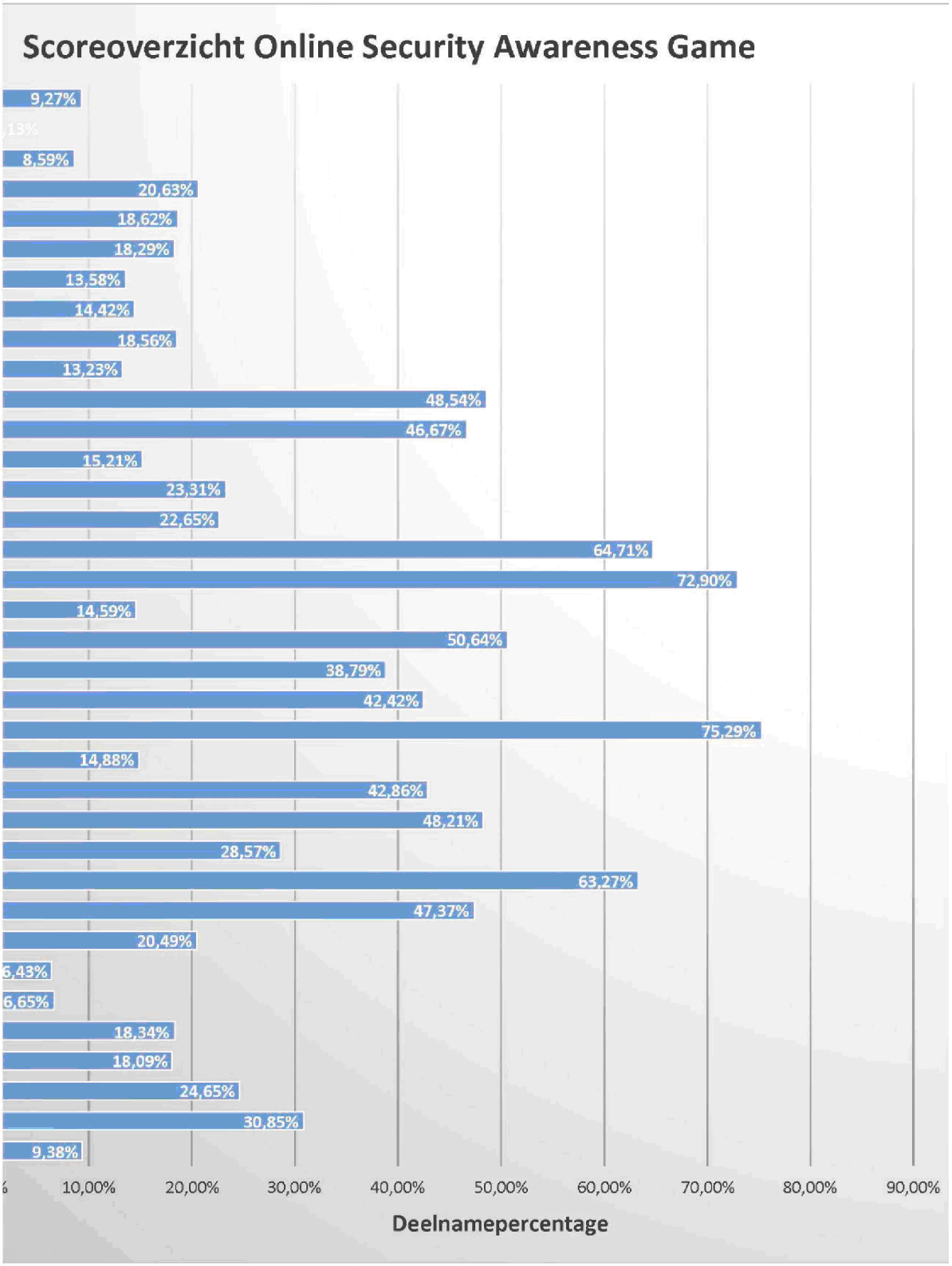

Scoreoverzicht Online Security Awareness Game
9,27%
5%
7,99%
20,21%
18,32%
18,29%
13,46%
14,23%
17,84%
13,23%
48,54%
15,21%
23,31%
22,65%
61,76%
70,97%
14,47%
49,91%
36,21%
41,41%
71,48%
14,88%
42,86%
48,21%
27,27%
62,24%
45,61%
20,49%
4%
9%
18,19%
15,32%
23,23%
27,03%
9%
20,00%
40,00%
60,00%
80,00%
Deelnamepercentage

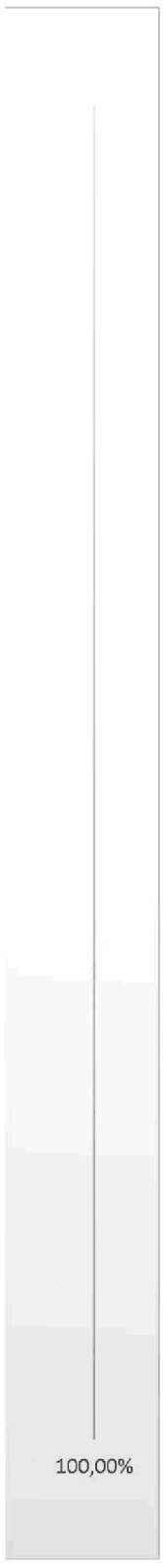

100,00%

Dienstonderdeel	Directie	Brons behaald	Totaal gespeeld
Belastingdienst	FIOD	111	151
	Particulieren	546	646
	MKB	1382	1613
	GO	403	465
	CAP	466	585
	KI&S	77	105
	IV	160	201
	Cd C&F	22	25
	Cd FJZ	26	27
	Cd IV&D	55	62
	Cd UHB	17	22
	Cd O&P	26	27
	Cd I&S	17	18
	CD VT	23	25
	CD DF&A	153	198
	CDC	37	42
	SSO F&MI	76	90
	SSO CFD	510	553
	SSO O&P	87	116
	Switch	92	113
	Bureau DG	16	22
	TOTAAL	**4302**	**5106**
Douane	DLK	94	113
	DLSO	49	62
	DLTC	65	82
	DCP	44	49
	Regio Schiphol Passagiers	235	250
	Regio Breda	86	106
	Regio Schiphol Cargo	97	129
	Regio Amsterdam	65	79
	Regio Rotterdam Haven	84	113
	Regio Arnhem	54	64
	Regio Groningen	50	62
	Regio Eindhoven	79	99
	TOTAAL	**1002**	**1208**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	80	115
	UHT	8	13
	Ketenregie	11	14
	TOTAAL	**99**	**142**
TOTAAL		**5403**	**6456**

Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	9,38%
2094	30,85%
6543	24,65%
2571	18,09%
3189	18,34%
1578	6,65%
3128	6,43%
122	20,49%
57	47,37%
98	63,27%
77	28,57%
56	48,21%
42	42,86%
168	14,88%
263	75,29%
99	42,42%
232	38,79%
1092	50,64%
795	14,59%
155	72,90%
34	64,71%
24002	21,27%
499	22,65%
266	23,31%
539	15,21%
105	46,67%
515	48,54%
801	13,23%
695	18,56%
548	14,42%
832	13,58%
350	18,29%
333	18,62%
480	20,63%
5743	21,03%
1339	8,59%
1147	1,13%
151	9,27%
1369	10,37%
31114	20,75%

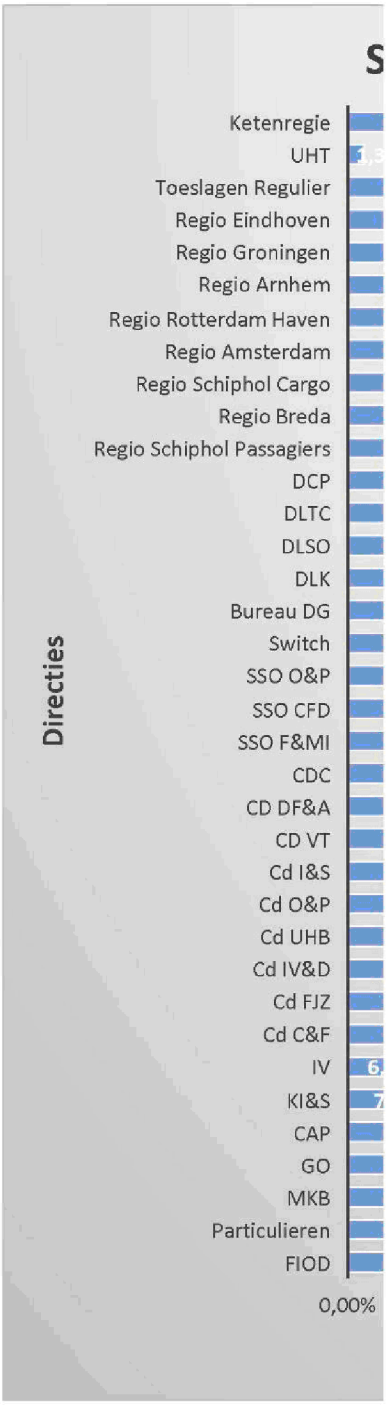


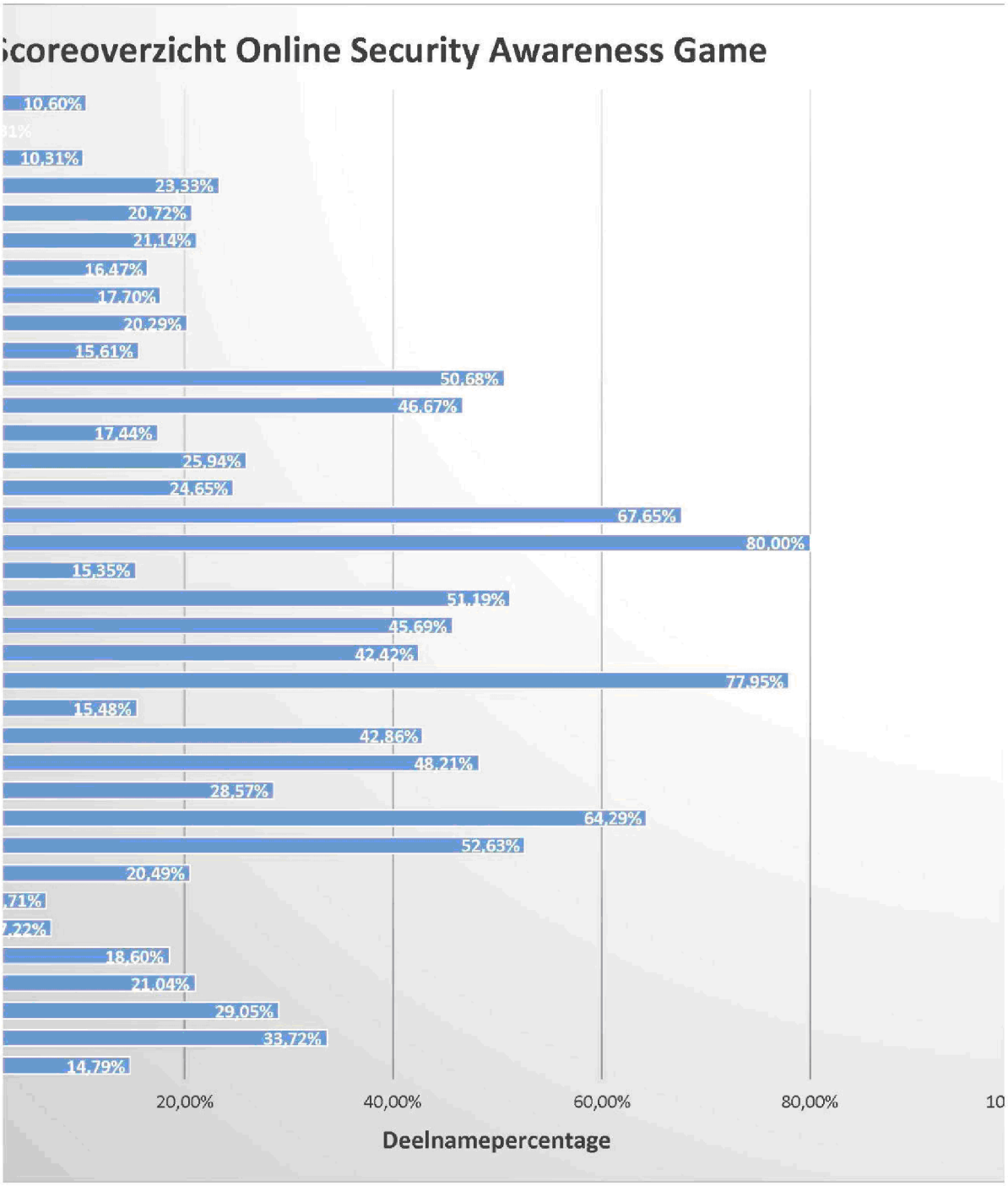

Scoreoverzicht Online Security Awareness Game
9,27%
13%
8,59%
20,63%
18,62%
18,29%
13,58%
14,42%
18,56%
13,23%
48,54%
46,67%
15,21%
23,31%
22,65%
64,71%
72,90%
14,59%
50,64%
38,79%
42,42%
75,29%
14,88%
42,86%
48,21%
28,57%
63,27%
47,37%
20,49%
6,43%
6,65%
18,34%
18,09%
24,65%
30,85%
9,38%
10,00%
20,00%
30,00%
40,00%
50,00%
60,00%
70,00%
80,00%
90,00%
Deelnamepercentage


100,00%

Dienstonderdeel	Directie	Brons behaald	Totaal gespeeld
Belastingdienst	FIOD	187	238
	Particulieren	612	706
	MKB	1653	1901
	GO	473	541
	CAP	473	593
	KI&S	88	114
	IV	168	210
	Cd C&F	22	25
	Cd FJZ	29	30
	Cd IV&D	55	63
	Cd UHB	17	22
	Cd O&P	26	27
	Cd I&S	17	18
	CD VT	23	26
	CD DF&A	163	205
	CDC	37	42
	SSO F&MI	92	106
	SSO CFD	516	559
	SSO O&P	90	122
	Switch	102	124
	Bureau DG	17	23
	TOTAAL	**4860**	**5695**
Douane	DLK	103	123
	DLSO	54	69
	DLTC	75	94
	DCP	44	49
	Regio Schiphol Passagiers	246	261
	Regio Breda	97	125
	Regio Schiphol Cargo	108	141
	Regio Amsterdam	77	97
	Regio Rotterdam Haven	97	137
	Regio Arnhem	62	74
	Regio Groningen	53	69
	Regio Eindhoven	84	112
	TOTAAL	**1100**	**1351**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	101	138
	UHT	10	15
	Ketenregie	12	16
	TOTAAL	**123**	**169**
TOTAAL		**6083**	**7215**

Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	14,79%
2094	33,72%
6543	29,05%
2571	21,04%
3189	18,60%
1578	7,22%
3128	6,71%
122	20,49%
57	52,63%
98	64,29%
77	28,57%
56	48,21%
42	42,86%
168	15,48%
263	77,95%
99	42,42%
232	45,69%
1092	51,19%
795	15,35%
155	80,00%
34	67,65%
24002	23,73%
499	24,65%
266	25,94%
539	17,44%
105	46,67%
515	50,68%
801	15,61%
695	20,29%
548	17,70%
832	16,47%
350	21,14%
333	20,72%
480	23,33%
5743	23,52%
1339	10,31%
1147	1,31%
151	10,60%
1369	12,34%
31114	23,19%




coreoverzicht Online Security Awareness Game
10,60%
10,31%
23,33%
20,72%
21,14%
16,47%
17,70%
20,29%
15,61%
50,68%
46,67%
17,44%
25,94%
24,65%
67,65%
80,00%
15,35%
51,19%
45,69%
42,42%
77,95%
15,48%
42,86%
48,21%
28,57%
64,29%
52,63%
20,49%
18,60%
21,04%
29,05%
33,72%
14,79%
20,00%
40,00%
60,00%
80,00%
Deelnamepercentage

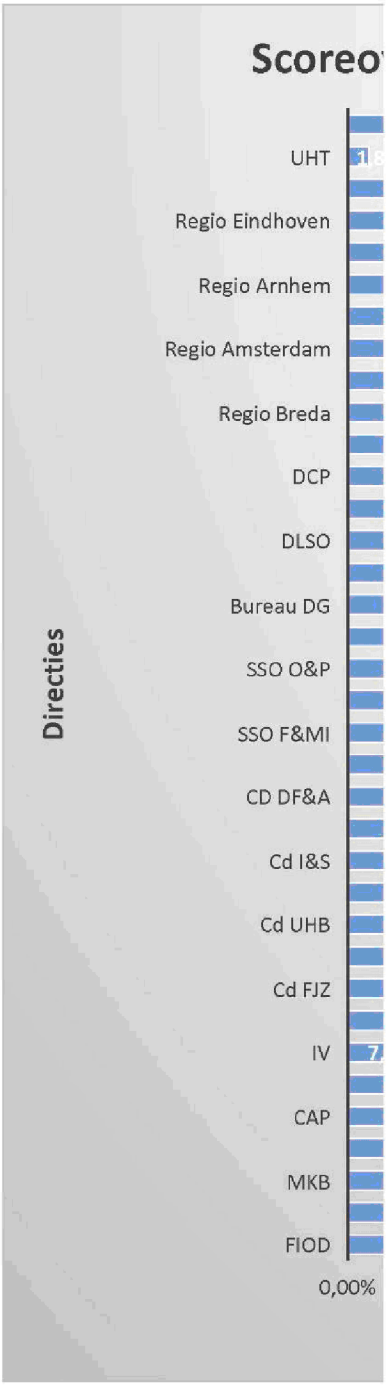

00,00%

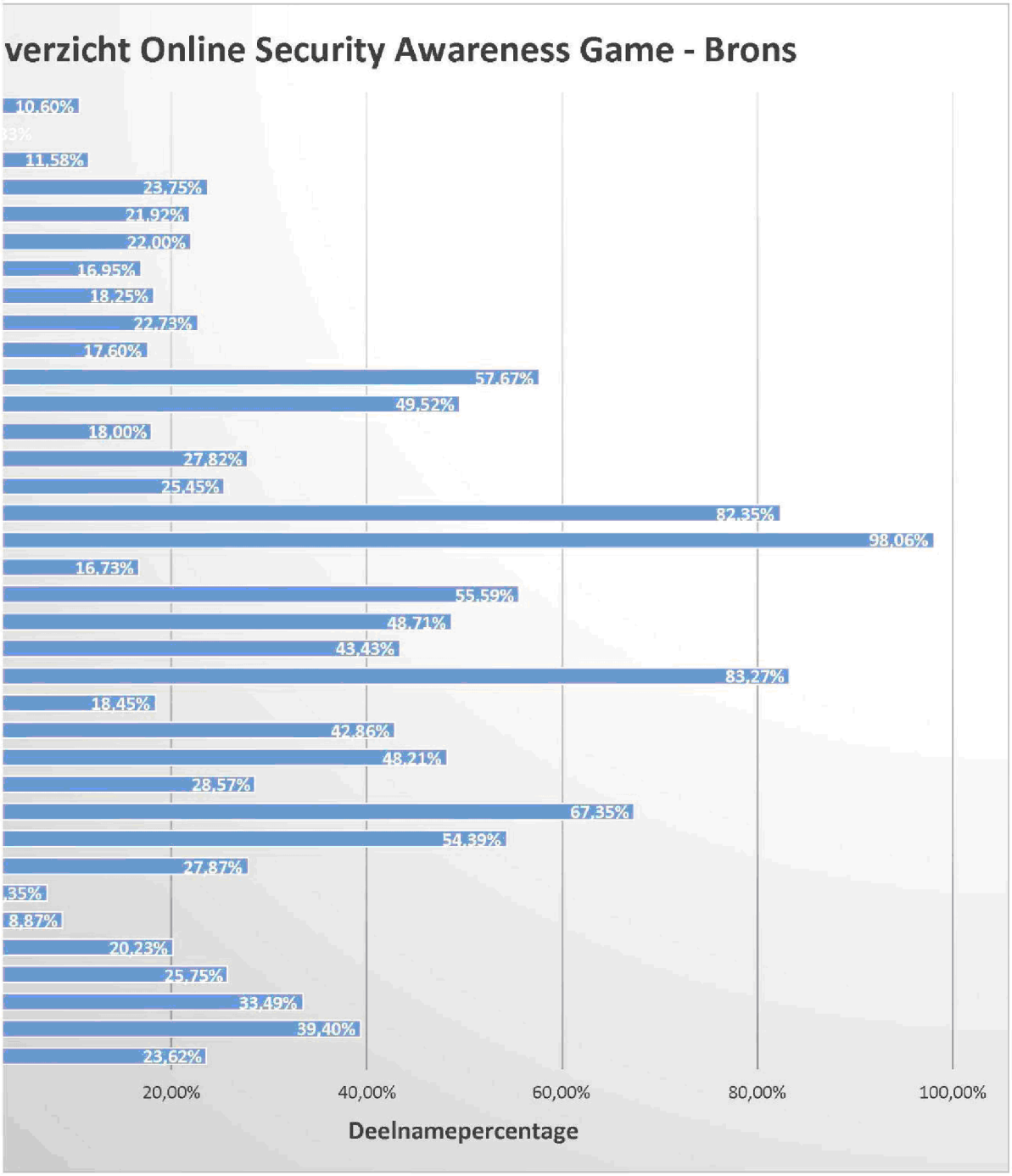
Dienstonderdeel	Directie	Brons behaald	Totaal gespeeld
Belastingdienst	FIOD		
	Particulieren		
	MKB		
	GO		
	CAP		
	KI&S		
	IV		
	Cd C&F		
	Cd FJZ		
	Cd IV&D		
	Cd UHB		
	Cd O&P		
	Cd I&S		
	CD VT		
	CD DF&A		
	CDC		
	SSO F&MI		
	SSO CFD		
	SSO O&P		
	Switch		
	Bureau DG		
	TOTAAL	**0**	**0**
Douane	DLK		
	DLSO		
	DLTC		
	DCP		
	Regio Schiphol Passagiers		
	Regio Breda		
	Regio Schiphol Cargo		
	Regio Amsterdam		
	Regio Rotterdam Haven		
	Regio Arnhem		
	Regio Groningen		
	Regio Eindhoven		
	TOTAAL	**0**	**0**
Toeslagen	Toeslagen Regulier		
	UHT		
	Ketenregie		
	TOTAAL	**0**	**0**
TOTAAL		**0**	**0**

Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	0,00%
2094	0,00%
6543	0,00%
2571	0,00%
3189	0,00%
1578	0,00%
3128	0,00%
122	0,00%
57	0,00%
98	0,00%
77	0,00%
56	0,00%
42	0,00%
168	0,00%
263	0,00%
99	0,00%
232	0,00%
1092	0,00%
795	0,00%
155	0,00%
34	0,00%
24002	0,00%
499	0,00%
266	0,00%
539	0,00%
105	0,00%
515	0,00%
801	0,00%
695	0,00%
548	0,00%
832	0,00%
350	0,00%
333	0,00%
480	0,00%
5743	0,00%
1339	0,00%
1147	0,00%
151	0,00%
1369	0,00%
31114	0,00%

Dienstonderdeel	Directie	Brons behaald	Totaal gespeeld
Belastingdienst	FIOD	334	380
	Particulieren	732	825
	MKB	1947	2191
	GO	594	662
	CAP	529	645
	KI&S	105	140
	IV	181	230
	Cd C&F	30	34
	Cd FJZ	30	31
	Cd IV&D	57	66
	Cd UHB	17	22
	Cd O&P	26	27
	Cd I&S	17	18
	CD VT	28	31
	CD DF&A	176	219
	CDC	38	43
	SSO F&MI	98	113
	SSO CFD	558	607
	SSO O&P	100	133
	Switch	128	152
	Bureau DG	21	28
	TOTAAL	**5746**	**6597**
Douane	DLK	108	127
	DLSO	60	74
	DLTC	77	97
	DCP	48	52
	Regio Schiphol Passagiers	286	297
	Regio Breda	110	141
	Regio Schiphol Cargo	123	158
	Regio Amsterdam	78	100
	Regio Rotterdam Haven	103	141
	Regio Arnhem	64	77
	Regio Groningen	59	73
	Regio Eindhoven	88	114
	TOTAAL	**1204**	**1451**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	120	155
	UHT	16	21
	Ketenregie	12	16
	TOTAAL	**148**	**192**
TOTAAL		**7098**	**8240**

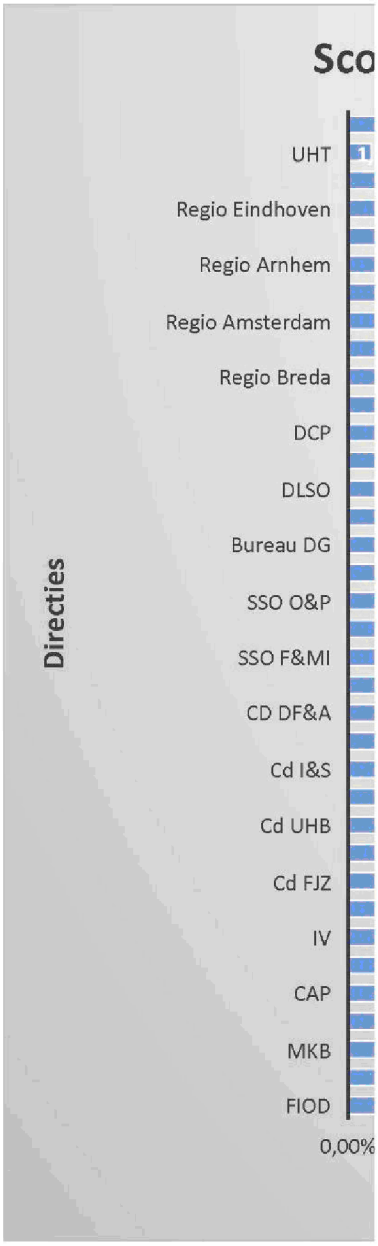
Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	23,62%
2094	39,40%
6543	33,49%
2571	25,75%
3189	20,23%
1578	8,87%
3128	7,35%
122	27,87%
57	54,39%
98	67,35%
77	28,57%
56	48,21%
42	42,86%
168	18,45%
263	83,27%
99	43,43%
232	48,71%
1092	55,59%
795	16,73%
155	98,06%
34	82,35%
24002	27,49%
499	25,45%
266	27,82%
539	18,00%
105	49,52%
515	57,67%
801	17,60%
695	22,73%
548	18,25%
832	16,95%
350	22,00%
333	21,92%
480	23,75%
5743	25,27%
1339	11,58%
1147	1,83%
151	10,60%
1369	14,02%
31114	26,48%

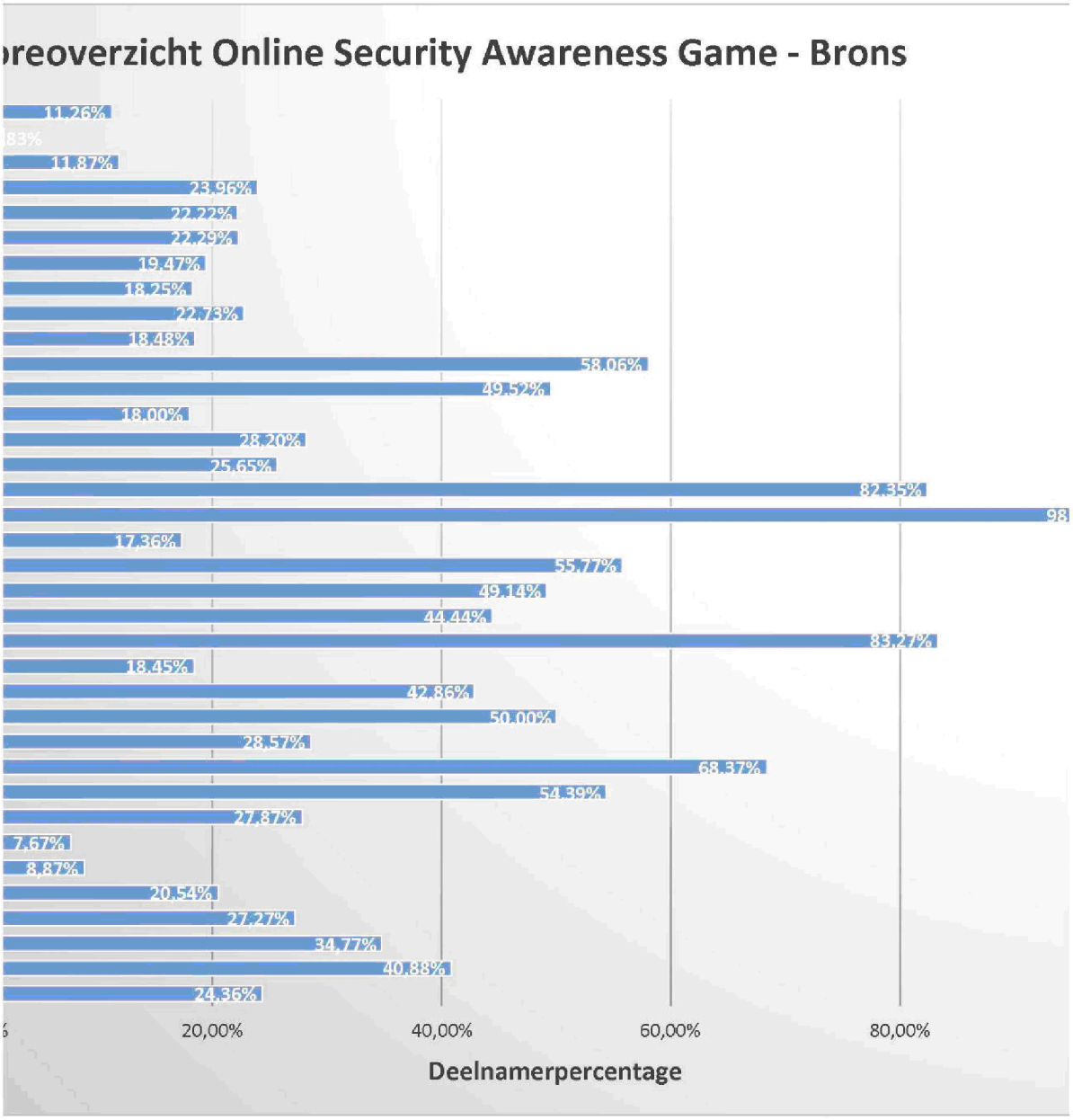


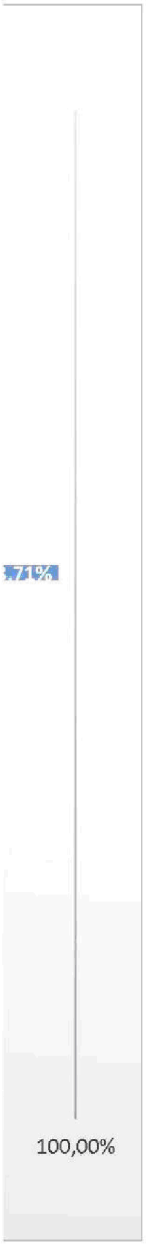

verzicht Online Security Awareness Game - Brons
10,60%
11,58%
23,75%
21,92%
22,00%
16,95%
18,25%
22,73%
17,60%
57,67%
49,52%
18,00%
27,82%
25,45%
82,35%
98,06%
16,73%
55,59%
48,71%
43,43%
83,27%
18,45%
42,86%
48,21%
28,57%
67,35%
54,39%
27,87%
8,87%
20,23%
25,75%
33,49%
39,40%
23,62%
20,00%
40,00%
60,00%
80,00%
100,00%
Deelnamepercentage

Dienstonderdeel	Directie	Brons behaald	Totaal gespeeld
Belastingdienst	FIOD	346	392
	Particulieren	764	856
	MKB	2030	2275
	GO	632	701
	CAP	538	655
	KI&S	105	140
	IV	191	240
	Cd C&F	31	34
	Cd FJZ	30	31
	Cd IV&D	58	67
	Cd UHB	17	22
	Cd O&P	27	28
	Cd I&S	17	18
	CD VT	28	31
	CD DF&A	178	219
	CDC	39	44
	SSO F&MI	98	114
	SSO CFD	562	609
	SSO O&P	102	138
	Switch	131	153
	Bureau DG	7	28
	TOTAAL	**5931**	**6795**
Douane	DLK	111	128
	DLSO	60	75
	DLTC	77	97
	DCP	49	52
	Regio Schiphol Passagiers	287	299
	Regio Breda	117	148
	Regio Schiphol Cargo	124	158
	Regio Amsterdam	78	100
	Regio Rotterdam Haven	122	162
	Regio Arnhem	64	78
	Regio Groningen	60	74
	Regio Eindhoven	88	115
	TOTAAL	**1237**	**1486**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	123	159
	UHT	16	21
	Ketenregie	13	17
	TOTAAL	**152**	**197**
TOTAAL		**7320**	**8478**

Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	24,36%
2094	40,88%
6543	34,77%
2571	27,27%
3189	20,54%
1578	8,87%
3128	7,67%
122	27,87%
57	54,39%
98	68,37%
77	28,57%
56	50,00%
42	42,86%
168	18,45%
263	83,27%
99	44,44%
232	49,14%
1092	55,77%
795	17,36%
155	98,71%
34	82,35%
24002	28,31%
499	25,65%
266	28,20%
539	18,00%
105	49,52%
515	58,06%
801	18,48%
695	22,73%
548	18,25%
832	19,47%
350	22,29%
333	22,22%
480	23,96%
5743	25,87%
1339	11,87%
1147	1,83%
151	11,26%
1369	14,39%
31114	27,25%

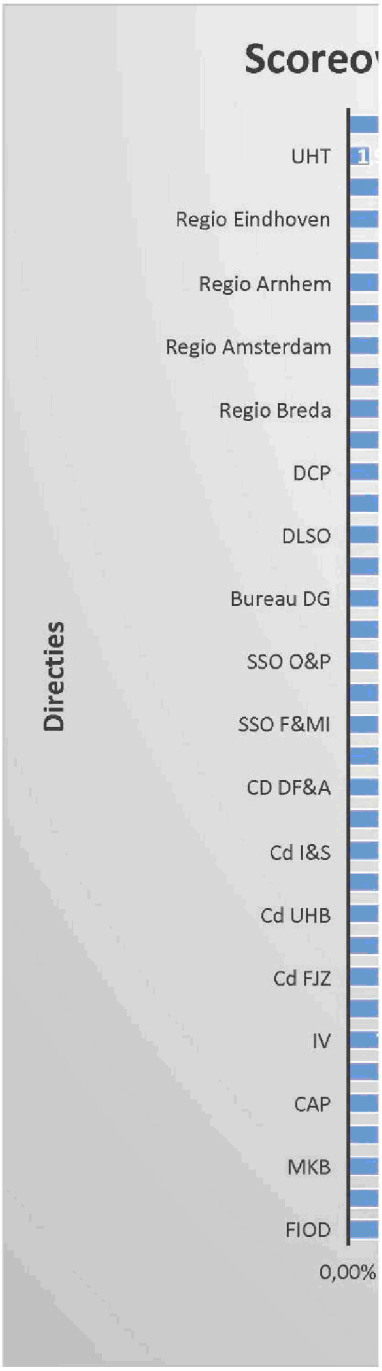


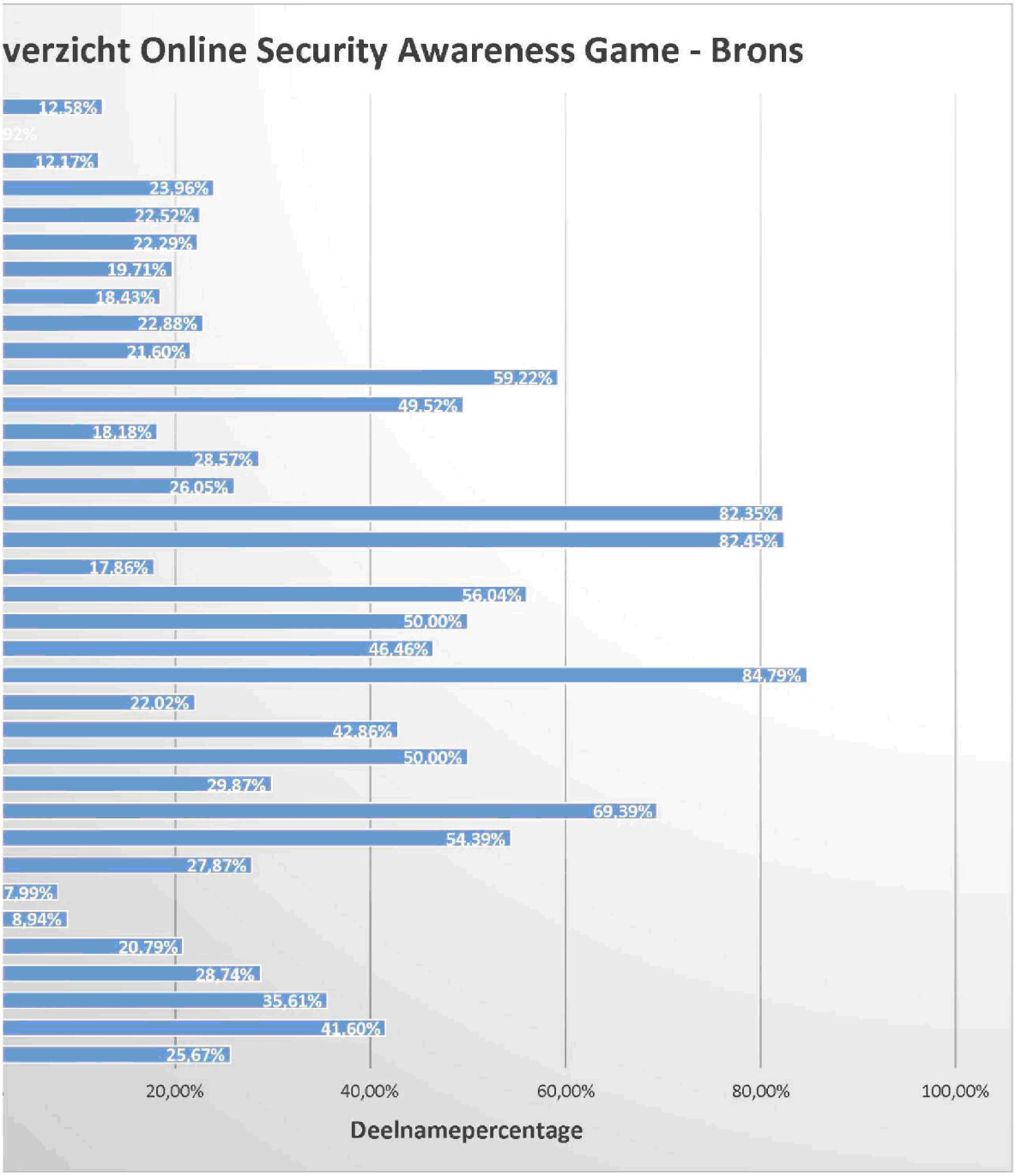

reoverzicht Online Security Awareness Game - Brons
11,26%
11,87%
23,96%
22,22%
22,29%
19,47%
18,25%
22,73%
18,48%
58,06%
49,52%
18,00%
28,20%
25,65%
82,35%
98
17,36%
55,77%
49,14%
44,44%
83,27%
18,45%
42,86%
50,00%
28,57%
68,37%
54,39%
27,87%
7,67%
8,87%
20,54%
27,27%
34,77%
40,88%
24,36%
20,00%
40,00%
60,00%
80,00%
Deelnamerpercentage


71%
100,00%

Dienstonderdeel	Directie	Brons behaald	Totaal gespeeld
Belastingdienst	FIOD	365	413
	Particulieren	786	871
	MKB	2092	2330
	GO	667	739
	CAP	547	663
	KI&S	106	141
	IV	197	250
	Cd C&F	31	34
	Cd FJZ	30	31
	Cd IV&D	58	68
	Cd UHB	17	23
	Cd O&P	27	28
	Cd I&S	17	18
	CD VT	35	37
	CD DF&A	179	223
	CDC	41	46
	SSO F&MI	101	116
	SSO CFD	565	612
	SSO O&P	105	142
	Switch	136	155
	Bureau DG	22	28
	TOTAAL	**6124**	**6968**
Douane	DLK	113	130
	DLSO	61	76
	DLTC	78	98
	DCP	49	52
	Regio Schiphol Passagiers	293	305
	Regio Breda	140	173
	Regio Schiphol Cargo	125	159
	Regio Amsterdam	78	101
	Regio Rotterdam Haven	125	164
	Regio Arnhem	65	78
	Regio Groningen	61	75
	Regio Eindhoven	88	115
	TOTAAL	**1276**	**1526**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	127	163
	UHT	16	22
	Ketenregie	14	19
	TOTAAL	**157**	**204**
TOTAAL		**7557**	**8698**

Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	25,67%
2094	41,60%
6543	35,61%
2571	28,74%
3189	20,79%
1578	8,94%
3128	7,99%
122	27,87%
57	54,39%
98	69,39%
77	29,87%
56	50,00%
42	42,86%
168	22,02%
263	84,79%
99	46,46%
232	50,00%
1092	56,04%
795	17,86%
188	82,45%
34	82,35%
24035	28,99%
499	26,05%
266	28,57%
539	18,18%
105	49,52%
515	59,22%
801	21,60%
695	22,88%
548	18,43%
832	19,71%
350	22,29%
333	22,52%
480	23,96%
5743	26,57%
1339	12,17%
1147	1,92%
151	12,58%
1369	14,90%
31147	27,93%



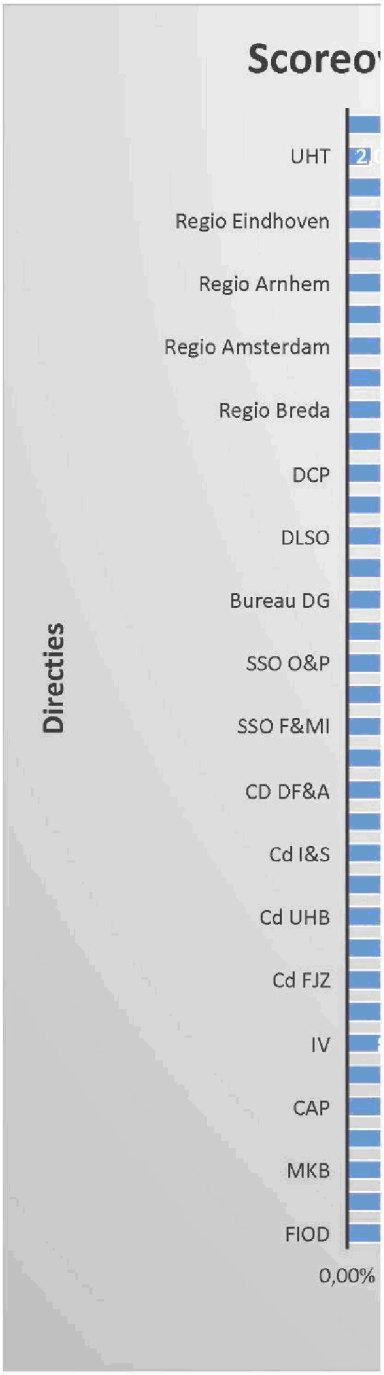

verzicht Online Security Awareness Game - Brons
12,58%
12,17%
23,96%
22,52%
22,29%
19,71%
18,43%
22,88%
21,60%
59,22%
49,52%
18,18%
28,57%
26,05%
82,35%
82,45%
17,86%
56,04%
50,00%
46,46%
84,79%
22,02%
42,86%
50,00%
29,87%
69,39%
54,39%
27,87%
7,99%
8,94%
20,79%
28,74%
35,61%
41,60%
25,67%
20,00%
40,00%
60,00%
80,00%
100,00%
Deelnamepercentage

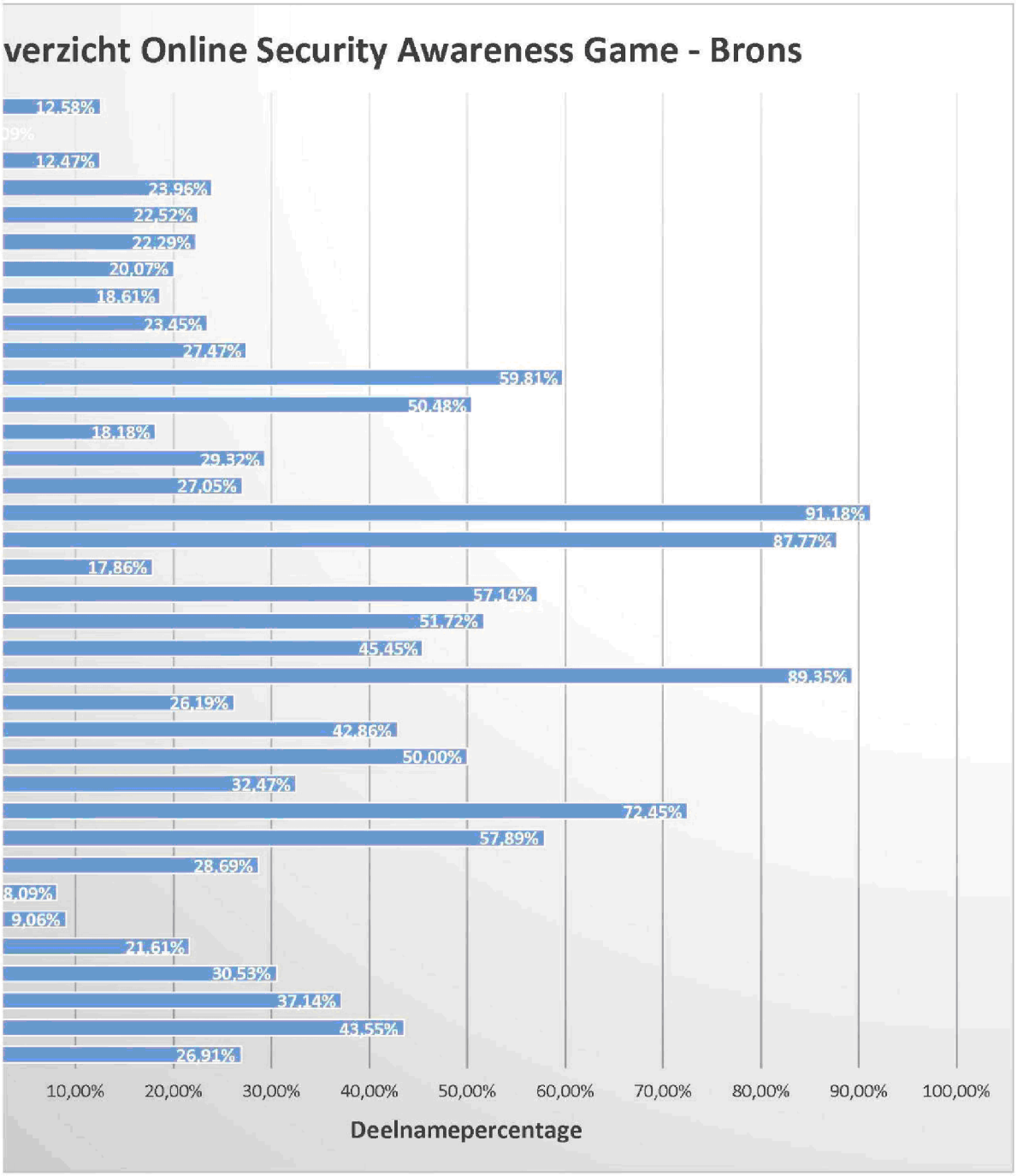
Dienstonderdeel	Directie	Brons behaald	Totaal gespeeld
Belastingdienst	FIOD		
	Particulieren		
	MKB		
	GO		
	CAP		
	KI&S		
	IV		
	Cd C&F		
	Cd FJZ		
	Cd IV&D		
	Cd UHB		
	Cd O&P		
	Cd I&S		
	CD VT		
	CD DF&A		
	CDC		
	SSO F&MI		
	SSO CFD		
	SSO O&P		
	Switch		
	Bureau DG		
	TOTAAL	**0**	**0**
Douane	DLK		
	DLSO		
	DLTC		
	DCP		
	Regio Schiphol Passagiers		
	Regio Breda		
	Regio Schiphol Cargo		
	Regio Amsterdam		
	Regio Rotterdam Haven		
	Regio Arnhem		
	Regio Groningen		
	Regio Eindhoven		
	TOTAAL	**0**	**0**
Toeslagen	Toeslagen Regulier		
	UHT		
	Ketenregie		
	TOTAAL	**0**	**0**
TOTAAL		**0**	**0**

Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	0,00%
2094	0,00%
6543	0,00%
2571	0,00%
3189	0,00%
1578	0,00%
3128	0,00%
122	0,00%
57	0,00%
98	0,00%
77	0,00%
56	0,00%
42	0,00%
168	0,00%
263	0,00%
99	0,00%
232	0,00%
1092	0,00%
795	0,00%
155	0,00%
34	0,00%
24002	0,00%
499	0,00%
266	0,00%
539	0,00%
105	0,00%
515	0,00%
801	0,00%
695	0,00%
548	0,00%
832	0,00%
350	0,00%
333	0,00%
480	0,00%
5743	0,00%
1339	0,00%
1147	0,00%
151	0,00%
1369	0,00%
31114	0,00%

Dienstonderdeel	Directie	Brons behaald	Totaal gespeeld
Belastingdienst	FIOD	383	433
	Particulieren	827	912
	MKB	2188	2430
	GO	710	785
	CAP	573	689
	KI&S	109	143
	IV	203	253
	Cd C&F	32	35
	Cd FJZ	32	33
	Cd IV&D	61	71
	Cd UHB	19	25
	Cd O&P	27	28
	Cd I&S	17	18
	CD VT	41	44
	CD DF&A	191	235
	CDC	41	45
	SSO F&MI	106	120
	SSO CFD	579	624
	SSO O&P	105	142
	Switch	141	165
	Bureau DG	26	31
	TOTAAL	**6411**	**7261**
Douane	DLK	118	135
	DLSO	62	78
	DLTC	78	98
	DCP	50	53
	Regio Schiphol Passagiers	296	308
	Regio Breda	186	220
	Regio Schiphol Cargo	129	163
	Regio Amsterdam	79	102
	Regio Rotterdam Haven	127	167
	Regio Arnhem	65	78
	Regio Groningen	61	75
	Regio Eindhoven	89	115
	TOTAAL	**1340**	**1592**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	131	167
	UHT	18	24
	Ketenregie	15	19
	TOTAAL	**164**	**210**
TOTAAL		**7915**	**9063**

Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	26,91%
2094	43,55%
6543	37,14%
2571	30,53%
3189	21,61%
1578	9,06%
3128	8,09%
122	28,69%
57	57,89%
98	72,45%
77	32,47%
56	50,00%
42	42,86%
168	26,19%
263	89,35%
99	45,45%
232	51,72%
1092	57,14%
795	17,86%
188	87,77%
34	91,18%
24035	30,21%
499	27,05%
266	29,32%
539	18,18%
105	50,48%
515	59,81%
801	27,47%
695	23,45%
548	18,61%
832	20,07%
350	22,29%
333	22,52%
480	23,96%
5743	27,72%
1339	12,47%
1147	2,09%
151	12,58%
1369	15,34%
31147	29,10%



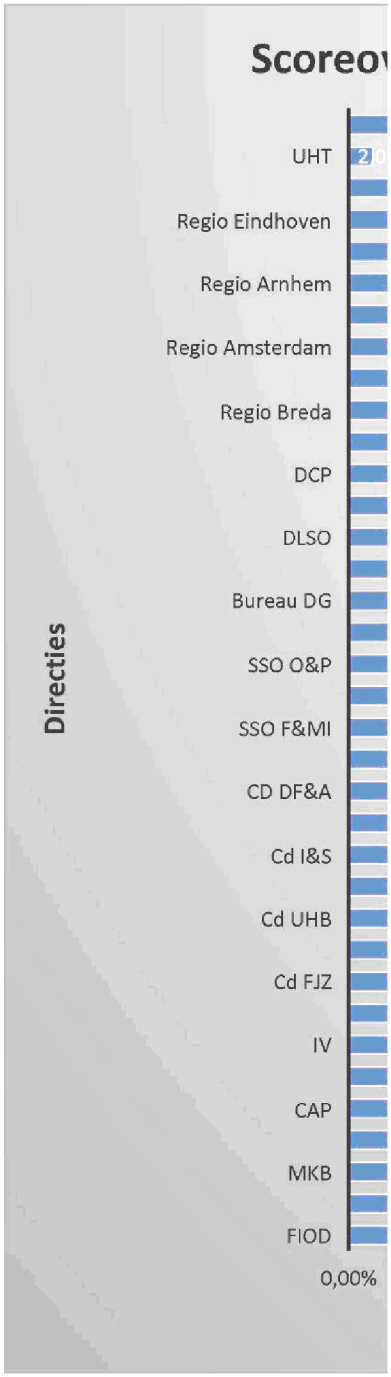

verzicht Online Security Awareness Game - Brons
12,58%
12,47%
23,96%
22,52%
22,29%
20,07%
18,61%
23,45%
27,47%
59,81%
50,48%
18,18%
29,32%
27,05%
91,18%
87,77%
17,86%
57,14%
51,72%
45,45%
89,35%
26,19%
42,86%
50,00%
32,47%
72,45%
57,89%
28,69%
9,06%
21,61%
30,53%
37,14%
43,55%
26,91%
10,00%
20,00%
30,00%
40,00%
50,00%
60,00%
70,00%
80,00%
90,00%
100,00%
Deelnamepercentage

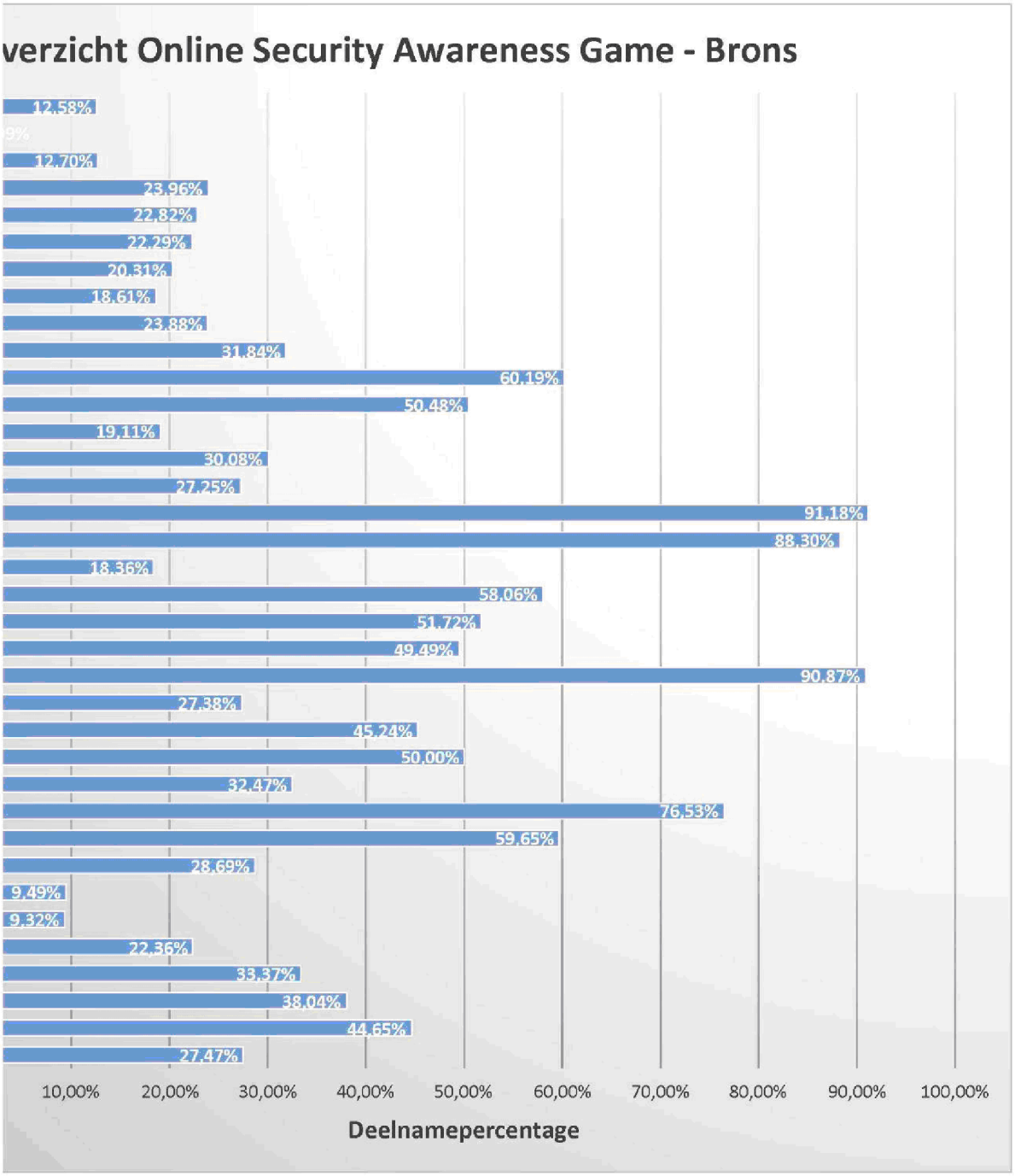
Dienstonderdeel	Directie	Brons behaald	Totaal gespeeld
Belastingdienst	FIOD		
	Particulieren		
	MKB		
	GO		
	CAP		
	KI&S		
	IV		
	Cd C&F		
	Cd FJZ		
	Cd IV&D		
	Cd UHB		
	Cd O&P		
	Cd I&S		
	CD VT		
	CD DF&A		
	CDC		
	SSO F&MI		
	SSO CFD		
	SSO O&P		
	Switch		
	Bureau DG		
	TOTAAL	**0**	**0**
Douane	DLK		
	DLSO		
	DLTC		
	DCP		
	Regio Schiphol Passagiers		
	Regio Breda		
	Regio Schiphol Cargo		
	Regio Amsterdam		
	Regio Rotterdam Haven		
	Regio Arnhem		
	Regio Groningen		
	Regio Eindhoven		
	TOTAAL	**0**	**0**
Toeslagen	Toeslagen Regulier		
	UHT		
	Ketenregie		
	TOTAAL	**0**	**0**
TOTAAL		**0**	**0**

Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	0,00%
2094	0,00%
6543	0,00%
2571	0,00%
3189	0,00%
1578	0,00%
3128	0,00%
122	0,00%
57	0,00%
98	0,00%
77	0,00%
56	0,00%
42	0,00%
168	0,00%
263	0,00%
99	0,00%
232	0,00%
1092	0,00%
795	0,00%
188	0,00%
34	0,00%
24035	0,00%
499	0,00%
266	0,00%
539	0,00%
105	0,00%
515	0,00%
801	0,00%
695	0,00%
548	0,00%
832	0,00%
350	0,00%
333	0,00%
480	0,00%
5743	0,00%
1339	0,00%
1147	0,00%
151	0,00%
1369	0,00%
31147	0,00%

Dienstonderdeel	Directie	Brons behaald	Totaal gespeeld
Belastingdienst	FIOD	390	442
	Particulieren	851	935
	MKB	2243	2489
	GO	778	858
	CAP	601	713
	KI&S	113	147
	IV	241	297
	Cd C&F	32	35
	Cd FJZ	33	34
	Cd IV&D	65	75
	Cd UHB	19	25
	Cd O&P	27	28
	Cd I&S	18	19
	CD VT	43	46
	CD DF&A	195	239
	CDC	42	49
	SSO F&MI	106	120
	SSO CFD	589	634
	SSO O&P	109	146
	Switch	144	166
	Bureau DG	27	31
	TOTAAL	**6666**	**7528**
Douane	DLK	119	136
	DLSO	65	80
	DLTC	83	103
	DCP	50	53
	Regio Schiphol Passagiers	298	310
	Regio Breda	223	255
	Regio Schiphol Cargo	133	166
	Regio Amsterdam	80	102
	Regio Rotterdam Haven	129	169
	Regio Arnhem	65	78
	Regio Groningen	61	76
	Regio Eindhoven	89	115
	TOTAAL	**1395**	**1643**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	134	170
	UHT	18	24
	Ketenregie	16	19
	TOTAAL	**168**	**213**
TOTAAL		**8229**	**9384**

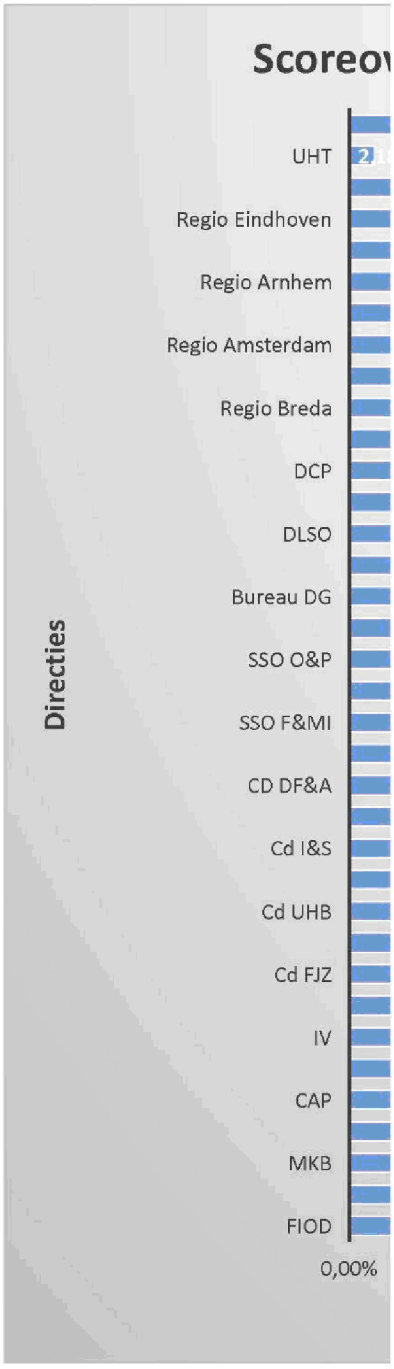
Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	27,47%
2094	44,65%
6543	38,04%
2571	33,37%
3189	22,36%
1578	9,32%
3128	9,49%
122	28,69%
57	59,65%
98	76,53%
77	32,47%
56	50,00%
42	45,24%
168	27,38%
263	90,87%
99	49,49%
232	51,72%
1092	58,06%
795	18,36%
188	88,30%
34	91,18%
24035	31,32%
499	27,25%
266	30,08%
539	19,11%
105	50,48%
515	60,19%
801	31,84%
695	23,88%
548	18,61%
832	20,31%
350	22,29%
333	22,82%
480	23,96%
5743	28,61%
1339	12,70%
1147	2,09%
151	12,58%
1369	15,56%
31147	30,13%

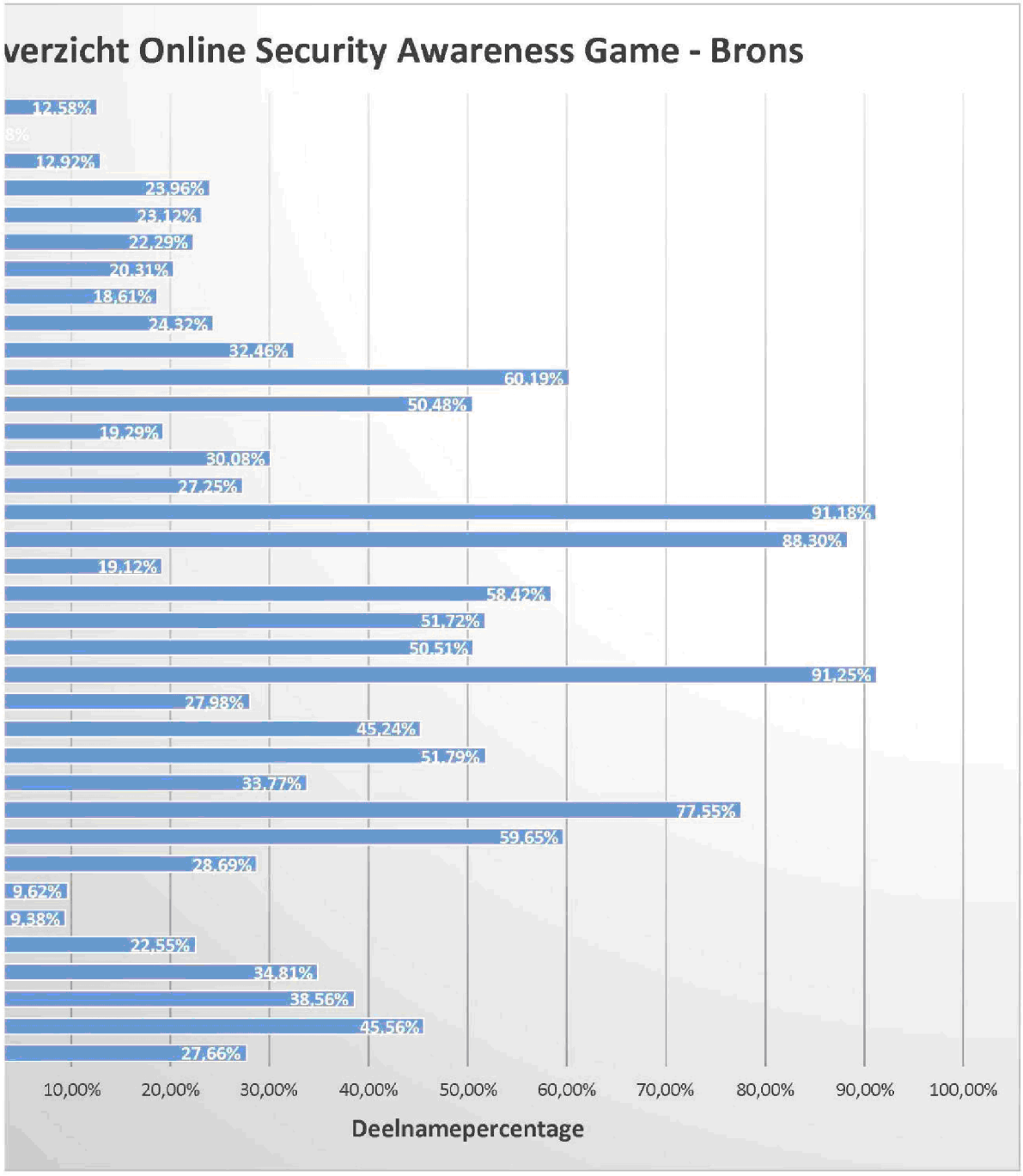



verzicht Online Security Awareness Game - Brons
12,58%
12,70%
23,96%
22,82%
22,29%
20,31%
18,61%
23,88%
31,84%
60,19%
50,48%
19,11%
30,08%
27,25%
91,18%
88,30%
18,36%
58,06%
51,72%
49,49%
90,87%
27,38%
45,24%
50,00%
32,47%
76,53%
59,65%
28,69%
9,49%
9,32%
22,36%
33,37%
38,04%
44,65%
27,47%
10,00%
20,00%
30,00%
40,00%
50,00%
60,00%
70,00%
80,00%
90,00%
100,00%
Deelnamepercentage

Dienstonderdeel	Directie	Brons behaald	Totaal gespeeld
Belastingdienst	FIOD	395	445
	Particulieren	871	954
	MKB	227	2523
	GO	813	895
	CAP	606	719
	KI&S	114	148
	IV	242	301
	Cd C&F	32	35
	Cd FJZ	33	34
	Cd IV&D	66	76
	Cd UHB	20	26
	Cd O&P	28	29
	Cd I&S	18	19
	CD VT	44	47
	CD DF&A	196	240
	CDC	44	50
	SSO F&MI	106	120
	SSO CFD	593	638
	SSO O&P	115	152
	Switch	144	166
	Bureau DG	27	31
	TOTAAL	**4734**	**7648**
Douane	DLK	119	136
	DLSO	65	80
	DLTC	84	104
	DCP	50	53
	Regio Schiphol Passagiers	298	310
	Regio Breda	227	260
	Regio Schiphol Cargo	135	169
	Regio Amsterdam	80	102
	Regio Rotterdam Haven	129	169
	Regio Arnhem	65	78
	Regio Groningen	62	77
	Regio Eindhoven	89	115
	TOTAAL	**1403**	**1653**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	135	173
	UHT	19	25
	Ketenregie	16	19
	TOTAAL	**170**	**217**
TOTAAL		**6307**	**9518**

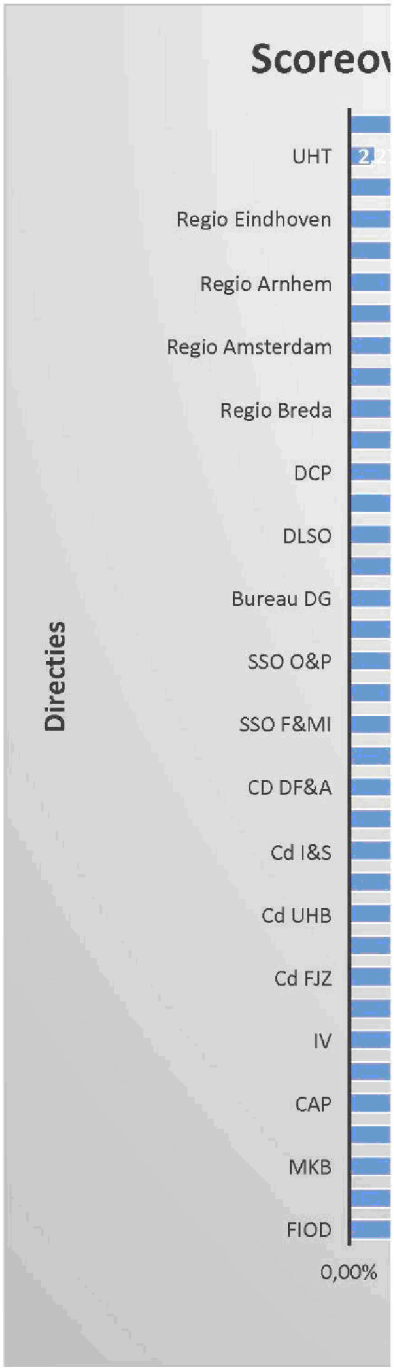
Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	27,66%
2094	45,56%
6543	38,56%
2571	34,81%
3189	22,55%
1578	9,38%
3128	9,62%
122	28,69%
57	59,65%
98	77,55%
77	33,77%
56	51,79%
42	45,24%
168	27,98%
263	91,25%
99	50,51%
232	51,72%
1092	58,42%
795	19,12%
188	88,30%
34	91,18%
24035	31,82%
499	27,25%
266	30,08%
539	19,29%
105	50,48%
515	60,19%
801	32,46%
695	24,32%
548	18,61%
832	20,31%
350	22,29%
333	23,12%
480	23,96%
5743	28,78%
1339	12,92%
1147	2,18%
151	12,58%
1369	15,85%
31147	30,56%

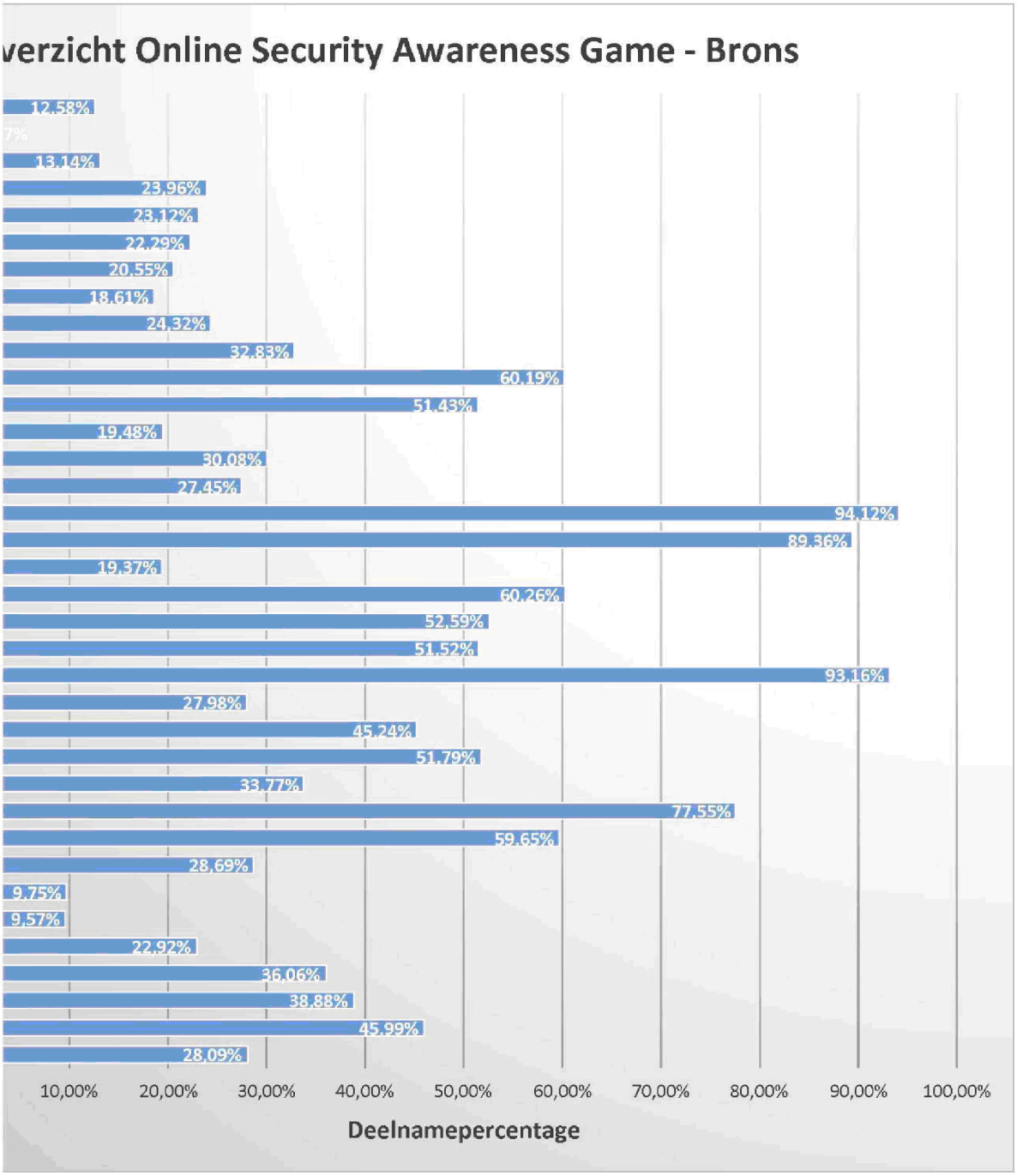



verzicht Online Security Awareness Game - Brons
12,58%
12,92%
23,96%
23,12%
22,29%
20,31%
18,61%
24,32%
32,46%
60,19%
50,48%
19,29%
30,08%
27,25%
91,18%
88,30%
19,12%
58,42%
51,72%
50,51%
91,25%
27,98%
45,24%
51,79%
33,77%
77,55%
59,65%
28,69%
9,62%
9,38%
22,55%
34,81%
38,56%
45,56%
27,66%
10,00%
20,00%
30,00%
40,00%
50,00%
60,00%
70,00%
80,00%
90,00%
100,00%
Deelnamepercentage

Dienstonderdeel	Directie	Brons behaald	Totaal gespeeld
Belastingdienst	FIOD	400	452
	Particulieren	876	963
	MKB	2296	2544
	GO	846	927
	CAP	617	731
	KI&S	117	151
	IV	245	305
	Cd C&F	32	35
	Cd FJZ	33	34
	Cd IV&D	66	76
	Cd UHB	20	26
	Cd O&P	28	29
	Cd I&S	18	19
	CD VT	44	47
	CD DF&A	201	245
	CDC	45	51
	SSO F&MI	108	122
	SSO CFD	610	658
	SSO O&P	117	154
	Switch	146	168
	Bureau DG	28	32
	TOTAAL	**6893**	**7769**
Douane	DLK	119	137
	DLSO	65	80
	DLTC	85	105
	DCP	51	54
	Regio Schiphol Passagiers	298	310
	Regio Breda	231	263
	Regio Schiphol Cargo	135	169
	Regio Amsterdam	80	102
	Regio Rotterdam Haven	131	171
	Regio Arnhem	65	78
	Regio Groningen	62	77
	Regio Eindhoven	89	115
	TOTAAL	**1411**	**1661**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	136	176
	UHT	20	26
	Ketenregie	16	19
	TOTAAL	**172**	**221**
TOTAAL		**8476**	**9651**

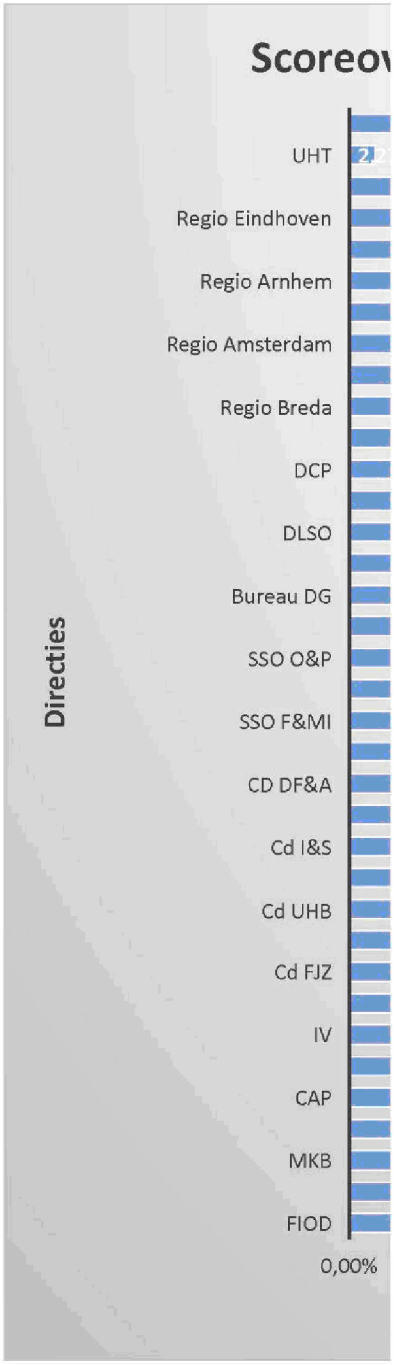
Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	28,09%
2094	45,99%
6543	38,88%
2571	36,06%
3189	22,92%
1578	9,57%
3128	9,75%
122	28,69%
57	59,65%
98	77,55%
77	33,77%
56	51,79%
42	45,24%
168	27,98%
263	93,16%
99	51,52%
232	52,59%
1092	60,26%
795	19,37%
188	89,36%
34	94,12%
24035	32,32%
499	27,45%
266	30,08%
539	19,48%
105	51,43%
515	60,19%
801	32,83%
695	24,32%
548	18,61%
832	20,55%
350	22,29%
333	23,12%
480	23,96%
5743	28,92%
1339	13,14%
1147	2,27%
151	12,58%
1369	16,14%
31147	30,99%

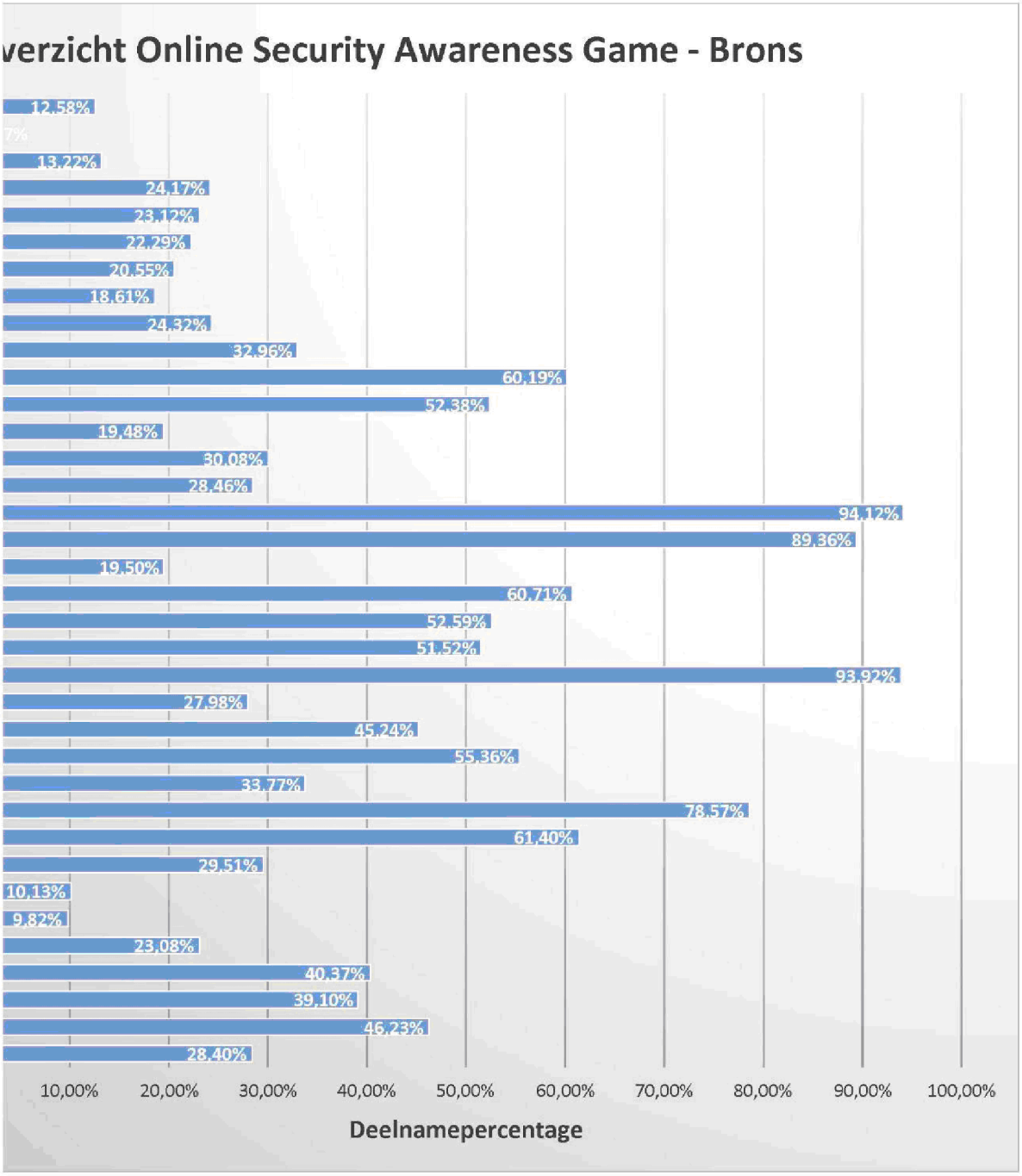



verzicht Online Security Awareness Game - Brons
12,58%
13,14%
23,96%
23,12%
22,29%
20,55%
18,61%
24,32%
32,83%
60,19%
51,43%
19,48%
30,08%
27,45%
94,12%
89,36%
19,37%
60,26%
52,59%
51,52%
93,16%
27,98%
45,24%
51,79%
33,77%
77,55%
59,65%
28,69%
9,75%
9,57%
22,92%
36,06%
38,88%
45,99%
28,09%
10,00%
20,00%
30,00%
40,00%
50,00%
60,00%
70,00%
80,00%
90,00%
100,00%
Deelnamepercentage

Dienstonderdeel	Directie	Brons behaald	Totaal gespeeld
Belastingdienst	FIOD	407	457
	Particulieren	883	968
	MKB	2315	2558
	GO	950	1038
	CAP	621	736
	KI&S	121	155
	IV	255	317
	Cd C&F	33	36
	Cd FJZ	34	35
	Cd IV&D	67	77
	Cd UHB	20	26
	Cd O&P	30	31
	Cd I&S	18	19
	CD VT	44	47
	CD DF&A	205	247
	CDC	45	51
	SSO F&MI	108	122
	SSO CFD	617	663
	SSO O&P	118	155
	Switch	147	168
	Bureau DG	29	32
	TOTAAL	**7067**	**7938**
Douane	DLK	124	142
	DLSO	65	80
	DLTC	85	105
	DCP	52	55
	Regio Schiphol Passagiers	298	310
	Regio Breda	232	264
	Regio Schiphol Cargo	135	169
	Regio Amsterdam	80	102
	Regio Rotterdam Haven	131	171
	Regio Arnhem	65	78
	Regio Groningen	62	77
	Regio Eindhoven	90	116
	TOTAAL	**1419**	**1669**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	138	177
	UHT	20	26
	Ketenregie	16	19
	TOTAAL	**174**	**222**
TOTAAL		**8660**	**9829**

Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	28,40%
2094	46,23%
6543	39,10%
2571	40,37%
3189	23,08%
1578	9,82%
3128	10,13%
122	29,51%
57	61,40%
98	78,57%
77	33,77%
56	55,36%
42	45,24%
168	27,98%
263	93,92%
99	51,52%
232	52,59%
1092	60,71%
795	19,50%
188	89,36%
34	94,12%
24035	33,03%
499	28,46%
266	30,08%
539	19,48%
105	52,38%
515	60,19%
801	32,96%
695	24,32%
548	18,61%
832	20,55%
350	22,29%
333	23,12%
480	24,17%
5743	29,06%
1339	13,22%
1147	2,27%
151	12,58%
1369	16,22%
31147	31,56%



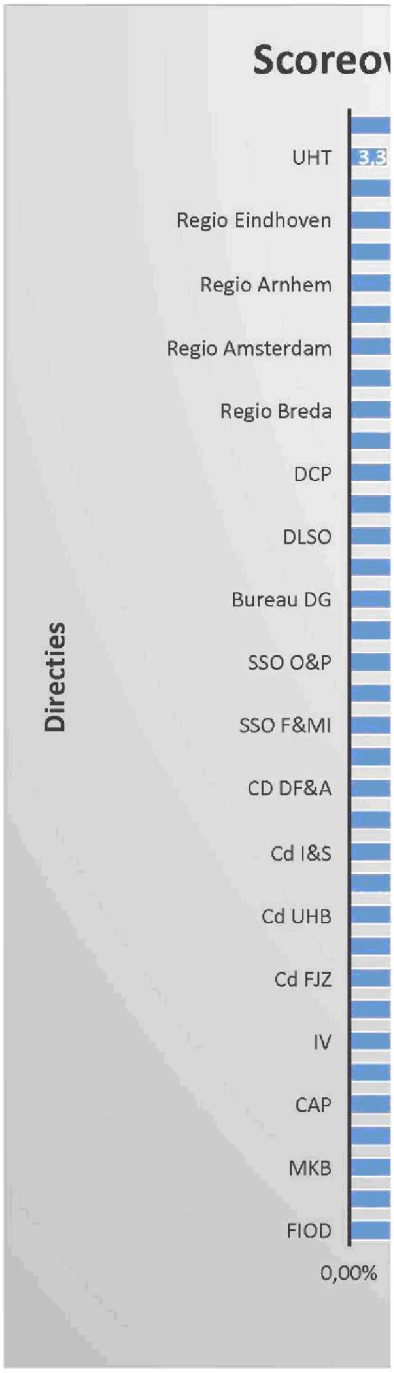

verzicht Online Security Awareness Game - Brons
12,58%
13,22%
24,17%
23,12%
22,29%
20,55%
18,61%
24,32%
32,96%
60,19%
52,38%
19,48%
30,08%
28,46%
94,12%
89,36%
19,50%
60,71%
52,59%
51,52%
93,92%
27,98%
45,24%
55,36%
33,77%
78,57%
61,40%
29,51%
10,13%
9,82%
23,08%
40,37%
39,10%
46,23%
28,40%
10,00%
20,00%
30,00%
40,00%
50,00%
60,00%
70,00%
80,00%
90,00%
100,00%
Deelnamepercentage

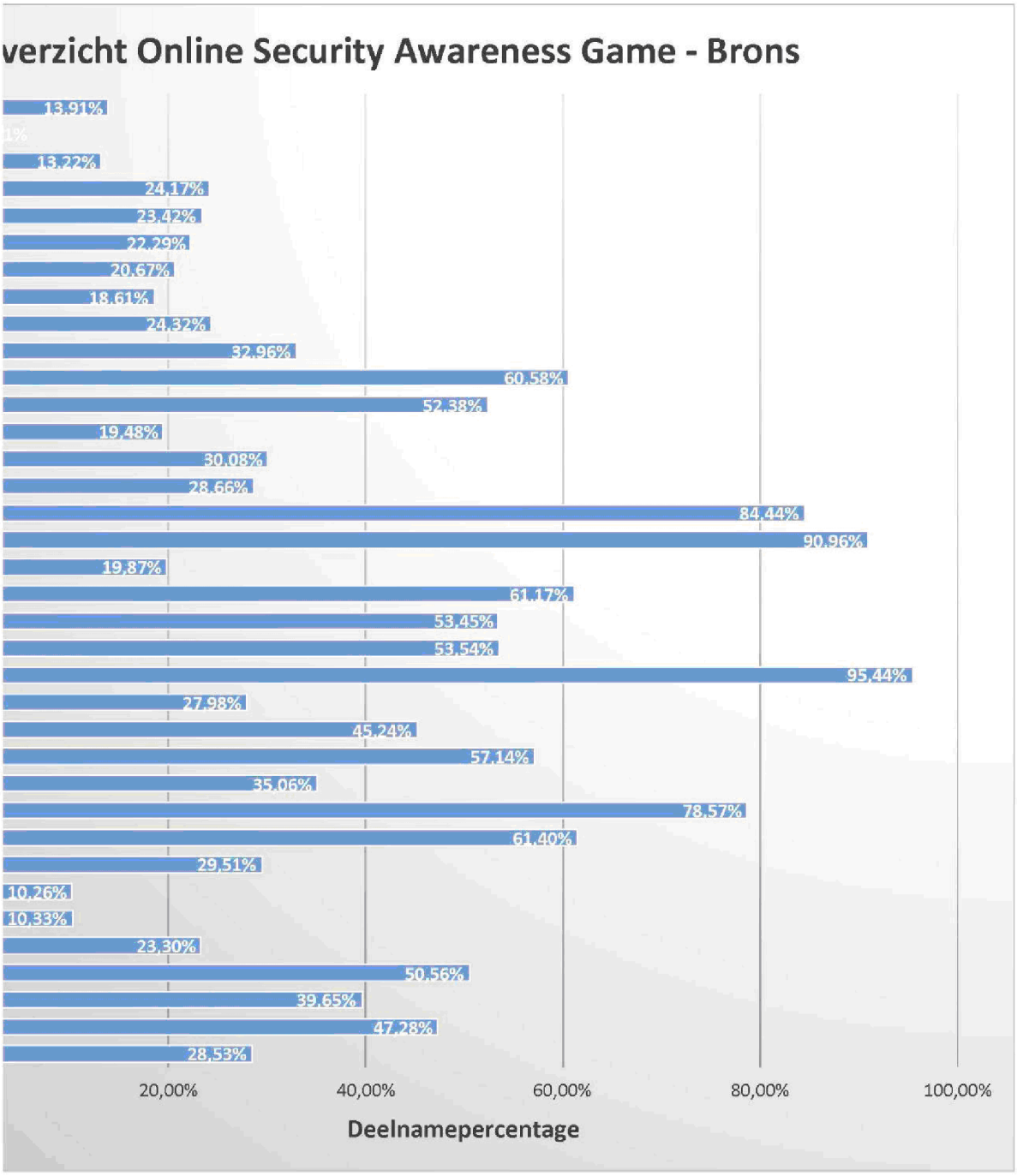
Dienstonderdeel	Directie	Brons behaald	Totaal gespeeld
Belastingdienst	FIOD		
	Particulieren		
	MKB		
	GO		
	CAP		
	KI&S		
	IV		
	Cd C&F		
	Cd FJZ		
	Cd IV&D		
	Cd UHB		
	Cd O&P		
	Cd I&S		
	CD VT		
	CD DF&A		
	CDC		
	SSO F&MI		
	SSO CFD		
	SSO O&P		
	Switch		
	Bureau DG		
	TOTAAL	**0**	**0**
Douane	DLK		
	DLSO		
	DLTC		
	DCP		
	Regio Schiphol Passagiers		
	Regio Breda		
	Regio Schiphol Cargo		
	Regio Amsterdam		
	Regio Rotterdam Haven		
	Regio Arnhem		
	Regio Groningen		
	Regio Eindhoven		
	TOTAAL	**0**	**0**
Toeslagen	Toeslagen Regulier		
	UHT		
	Ketenregie		
	TOTAAL	**0**	**0**
TOTAAL		**0**	**0**

Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	0,00%
2094	0,00%
6543	0,00%
2571	0,00%
3189	0,00%
1578	0,00%
3128	0,00%
122	0,00%
57	0,00%
98	0,00%
77	0,00%
56	0,00%
42	0,00%
168	0,00%
263	0,00%
99	0,00%
232	0,00%
1092	0,00%
795	0,00%
188	0,00%
34	0,00%
24035	0,00%
499	0,00%
266	0,00%
539	0,00%
105	0,00%
515	0,00%
801	0,00%
695	0,00%
548	0,00%
832	0,00%
350	0,00%
333	0,00%
480	0,00%
5743	0,00%
1339	0,00%
1147	0,00%
151	0,00%
1369	0,00%
31147	0,00%

Dienstonderdeel	Directie	Brons behaald	Totaal gespeeld
Belastingdienst	FIOD	409	459
	Particulieren	905	990
	MKB	2349	2594
	GO	1217	1300
	CAP	631	743
	KI&S	128	163
	IV	259	321
	Cd C&F	33	36
	Cd FJZ	34	35
	Cd IV&D	67	77
	Cd UHB	21	27
	Cd O&P	31	32
	Cd I&S	18	19
	CD VT	44	47
	CD DF&A	213	251
	CDC	46	53
	SSO F&MI	110	124
	SSO CFD	622	668
	SSO O&P	121	158
	Switch	150	171
	Bureau DG	33	38
	TOTAAL	**7441**	**8306**
Douane	DLK	125	143
	DLSO	65	80
	DLTC	85	105
	DCP	52	55
	Regio Schiphol Passagiers	300	312
	Regio Breda	232	264
	Regio Schiphol Cargo	135	169
	Regio Amsterdam	80	102
	Regio Rotterdam Haven	132	172
	Regio Arnhem	65	78
	Regio Groningen	63	78
	Regio Eindhoven	90	116
	TOTAAL	**1424**	**1674**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	138	177
	UHT	29	38
	Ketenregie	18	21
	TOTAAL	**185**	**236**
TOTAAL		**9050**	**10216**

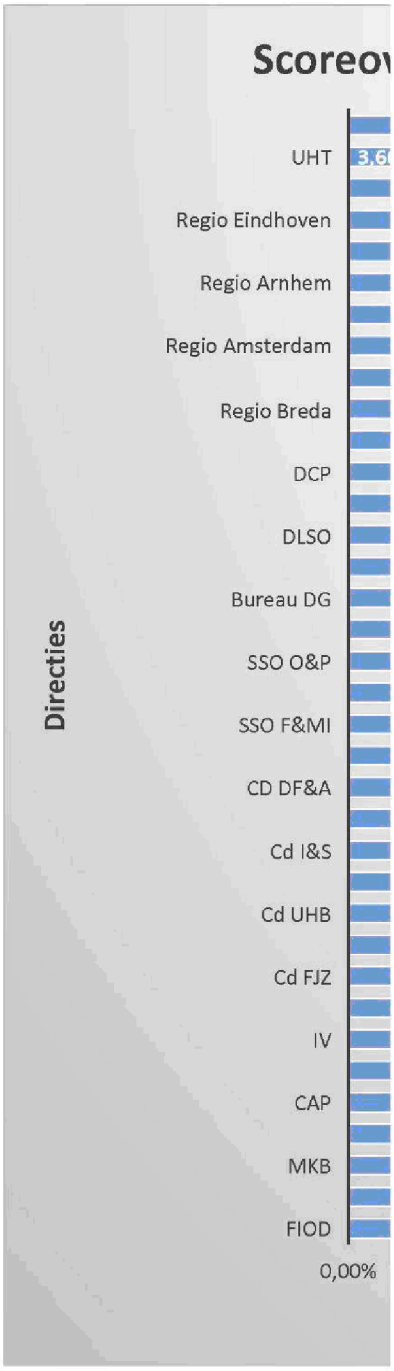
Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	28,53%
2094	47,28%
6543	39,65%
2571	50,56%
3189	23,30%
1578	10,33%
3128	10,26%
122	29,51%
57	61,40%
98	78,57%
77	35,06%
56	57,14%
42	45,24%
168	27,98%
263	95,44%
99	53,54%
232	53,45%
1092	61,17%
795	19,87%
188	90,96%
45	84,44%
24046	34,54%
499	28,66%
266	30,08%
539	19,48%
105	52,38%
515	60,58%
801	32,96%
695	24,32%
548	18,61%
832	20,67%
350	22,29%
333	23,42%
480	24,17%
5743	29,15%
1339	13,22%
1147	3,31%
151	13,91%
1369	17,24%
31158	32,79%

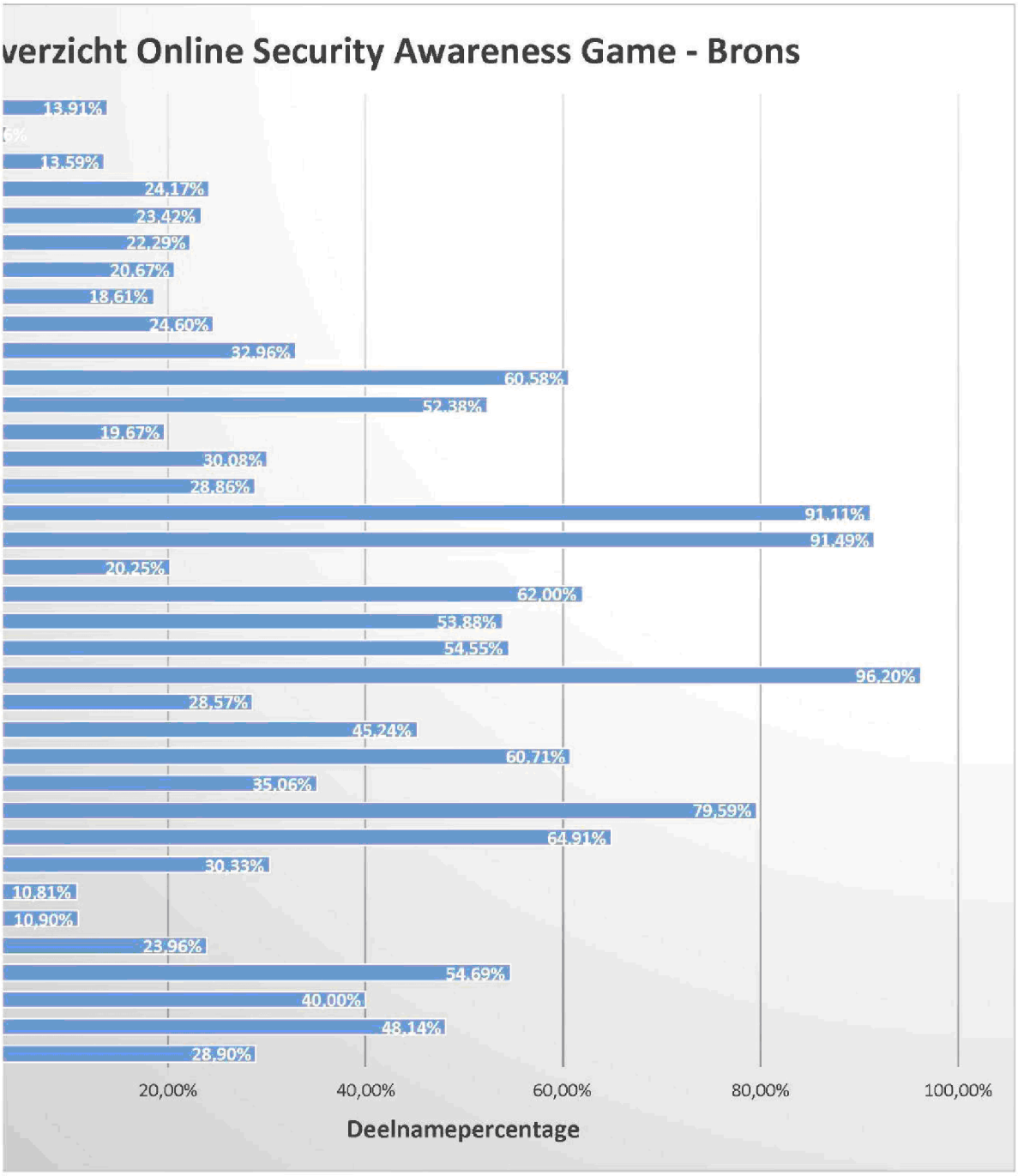



verzicht Online Security Awareness Game - Brons
13,91%
13,22%
24,17%
23,42%
22,29%
20,67%
18,61%
24,32%
32,96%
60,58%
52,38%
19,48%
30,08%
28,66%
84,44%
90,96%
19,87%
61,17%
53,45%
53,54%
95,44%
27,98%
45,24%
57,14%
35,06%
78,57%
61,40%
29,51%
10,26%
10,33%
23,30%
50,56%
39,65%
47,28%
28,53%
20,00%
40,00%
60,00%
80,00%
100,00%
Deelnamepercentage

Dienstonderdeel	Directie	Brons behaald	Totaal gespeeld
Belastingdienst	FIOD	415	465
	Particulieren	920	1008
	MKB	2369	2617
	GO	1322	1406
	CAP	644	764
	KI&S	136	172
	IV	274	338
	Cd C&F	34	37
	Cd FJZ	36	37
	Cd IV&D	68	78
	Cd UHB	21	27
	Cd O&P	33	34
	Cd I&S	18	19
	CD VT	44	48
	CD DF&A	217	253
	CDC	46	54
	SSO F&MI	111	125
	SSO CFD	631	677
	SSO O&P	123	161
	Switch	150	172
	Bureau DG	35	41
	TOTAAL	**7647**	**8533**
Douane	DLK	126	144
	DLSO	65	80
	DLTC	86	106
	DCP	52	55
	Regio Schiphol Passagiers	300	312
	Regio Breda	232	264
	Regio Schiphol Cargo	137	171
	Regio Amsterdam	80	102
	Regio Rotterdam Haven	132	172
	Regio Arnhem	65	78
	Regio Groningen	63	78
	Regio Eindhoven	90	116
	TOTAAL	**1428**	**1678**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	142	182
	UHT	33	42
	Ketenregie	18	21
	TOTAAL	**193**	**245**
TOTAAL		**9268**	**10456**

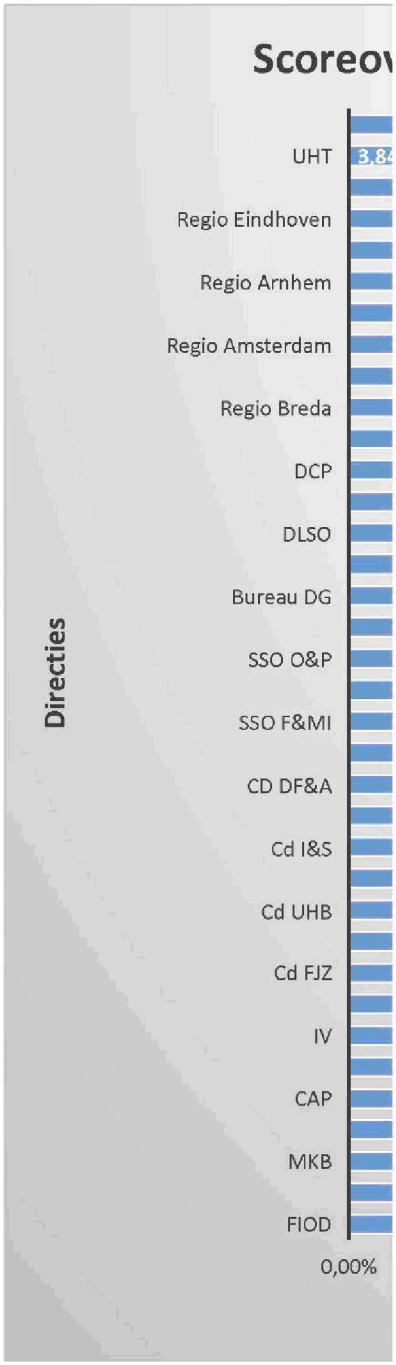
Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	28,90%
2094	48,14%
6543	40,00%
2571	54,69%
3189	23,96%
1578	10,90%
3128	10,81%
122	30,33%
57	64,91%
98	79,59%
77	35,06%
56	60,71%
42	45,24%
168	28,57%
263	96,20%
99	54,55%
232	53,88%
1092	62,00%
795	20,25%
188	91,49%
45	91,11%
24046	35,49%
499	28,86%
266	30,08%
539	19,67%
105	52,38%
515	60,58%
801	32,96%
695	24,60%
548	18,61%
832	20,67%
350	22,29%
333	23,42%
480	24,17%
5743	29,22%
1339	13,59%
1147	3,66%
151	13,91%
1369	17,90%
31158	33,56%

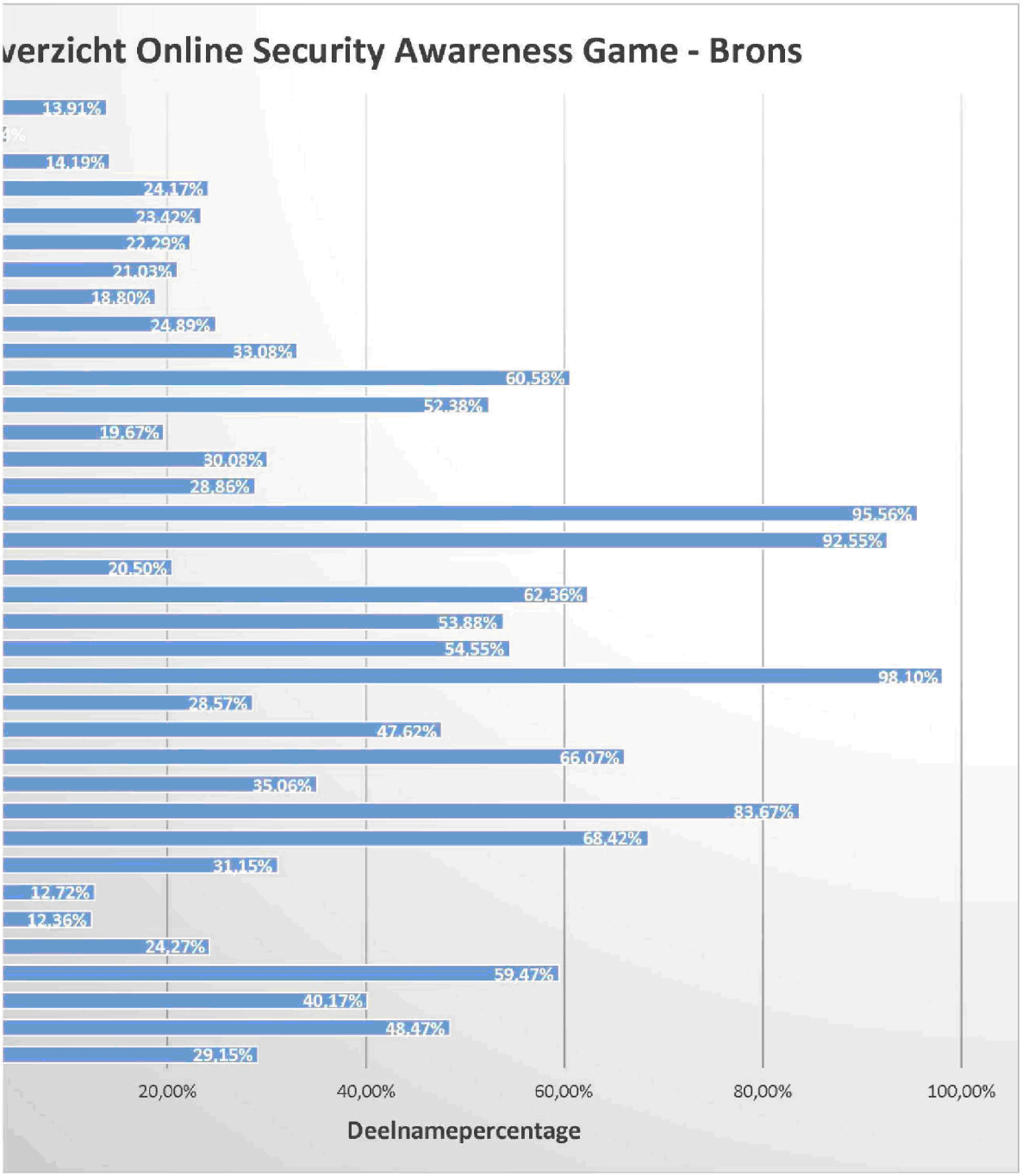



verzicht Online Security Awareness Game - Brons
13,91%
13,59%
24,17%
23,42%
22,29%
20,67%
18,61%
24,60%
32,96%
60,58%
52,38%
19,67%
30,08%
28,86%
91,11%
91,49%
20,25%
62,00%
53,88%
54,55%
96,20%
28,57%
45,24%
60,71%
35,06%
79,59%
64,91%
30,33%
10,81%
10,90%
23,96%
54,69%
40,00%
48,14%
28,90%
20,00%
40,00%
60,00%
80,00%
100,00%
Deelnamepercentage

Dienstonderdeel	Directie	Brons behaald	Totaal gespeeld
Belastingdienst	FIOD	419	469
	Particulieren	930	1015
	MKB	2385	2628
	GO	1452	1529
	CAP	657	774
	KI&S	157	195
	IV	321	398
	Cd C&F	34	38
	Cd FJZ	38	39
	Cd IV&D	72	82
	Cd UHB	21	27
	Cd O&P	35	37
	Cd I&S	19	20
	CD VT	44	48
	CD DF&A	217	258
	CDC	46	54
	SSO F&MI	111	125
	SSO CFD	635	681
	SSO O&P	126	163
	Switch	154	174
	Bureau DG	36	43
	TOTAAL	**7909**	**8797**
Douane	DLK	126	144
	DLSO	65	80
	DLTC	86	106
	DCP	52	55
	Regio Schiphol Passagiers	300	312
	Regio Breda	232	265
	Regio Schiphol Cargo	139	173
	Regio Amsterdam	81	103
	Regio Rotterdam Haven	134	175
	Regio Arnhem	65	78
	Regio Groningen	63	78
	Regio Eindhoven	90	116
	TOTAAL	**1433**	**1685**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	149	190
	UHT	36	44
	Ketenregie	18	21
	TOTAAL	**203**	**255**
TOTAAL		**9545**	**10737**

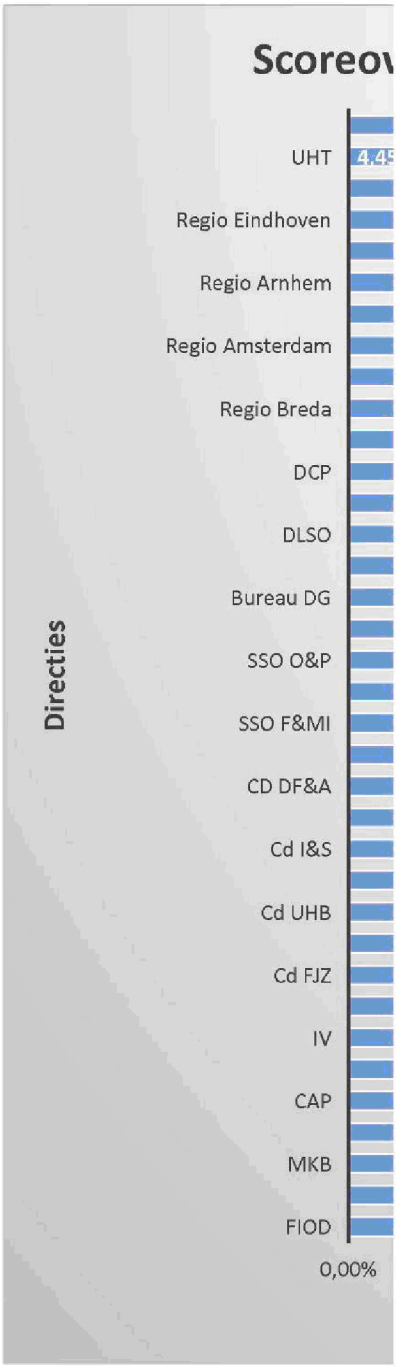
Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	29,15%
2094	48,47%
6543	40,17%
2571	59,47%
3189	24,27%
1578	12,36%
3128	12,72%
122	31,15%
57	68,42%
98	83,67%
77	35,06%
56	66,07%
42	47,62%
168	28,57%
263	98,10%
99	54,55%
232	53,88%
1092	62,36%
795	20,50%
188	92,55%
45	95,56%
24046	36,58%
499	28,86%
266	30,08%
539	19,67%
105	52,38%
515	60,58%
801	33,08%
695	24,89%
548	18,80%
832	21,03%
350	22,29%
333	23,42%
480	24,17%
5743	29,34%
1339	14,19%
1147	3,84%
151	13,91%
1369	18,63%
31158	34,46%

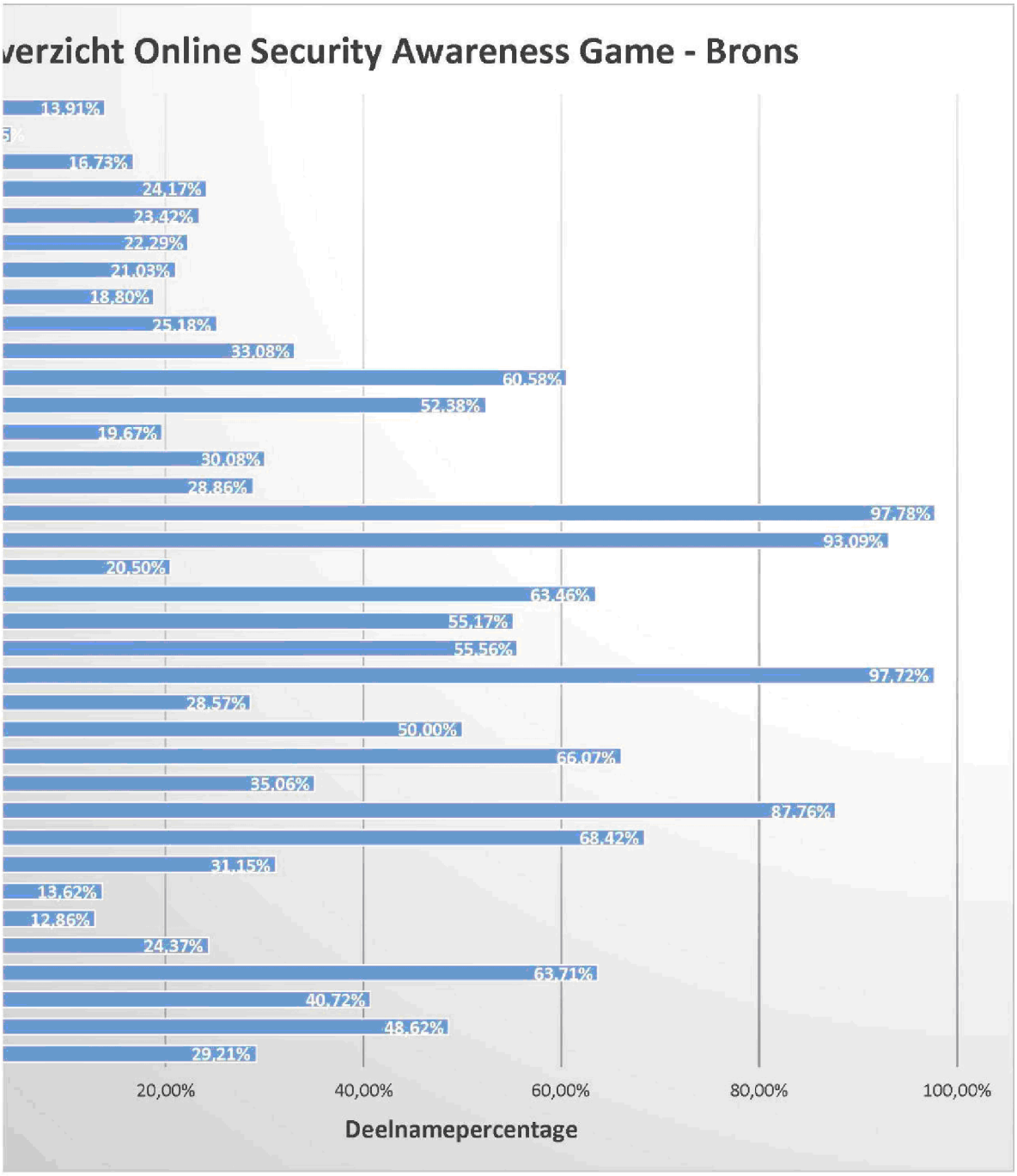



verzicht Online Security Awareness Game - Brons
13,91%
14,19%
24,17%
23,42%
22,29%
21,03%
18,80%
24,89%
33,08%
60,58%
52,38%
19,67%
30,08%
28,86%
95,56%
92,55%
20,50%
62,36%
53,88%
54,55%
98,10%
28,57%
47,62%
66,07%
35,06%
83,67%
68,42%
31,15%
12,72%
12,36%
24,27%
59,47%
40,17%
48,47%
29,15%
20,00%
40,00%
60,00%
80,00%
100,00%
Deelnamepercentage

Dienstonderdeel	Directie	Brons behaald	Totaal gespeeld
Belastingdienst	FIOD	420	470
	Particulieren	935	1018
	MKB	2420	2664
	GO	1563	1638
	CAP	659	777
	KI&S	162	203
	IV	352	426
	Cd C&F	34	38
	Cd FJZ	38	39
	Cd IV&D	76	86
	Cd UHB	21	27
	Cd O&P	35	37
	Cd I&S	19	21
	CD VT	44	48
	CD DF&A	218	257
	CDC	48	55
	SSO F&MI	113	128
	SSO CFD	647	693
	SSO O&P	126	163
	Switch	154	175
	Bureau DG	36	44
	TOTAAL	**8120**	**9007**
Douane	DLK	126	144
	DLSO	65	80
	DLTC	86	106
	DCP	52	55
	Regio Schiphol Passagiers	300	312
	Regio Breda	232	265
	Regio Schiphol Cargo	140	175
	Regio Amsterdam	81	103
	Regio Rotterdam Haven	134	175
	Regio Arnhem	65	78
	Regio Groningen	63	78
	Regio Eindhoven	90	116
	TOTAAL	**1434**	**1687**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	172	224
	UHT	41	51
	Ketenregie	18	21
	TOTAAL	**231**	**296**
TOTAAL		**9785**	**10990**

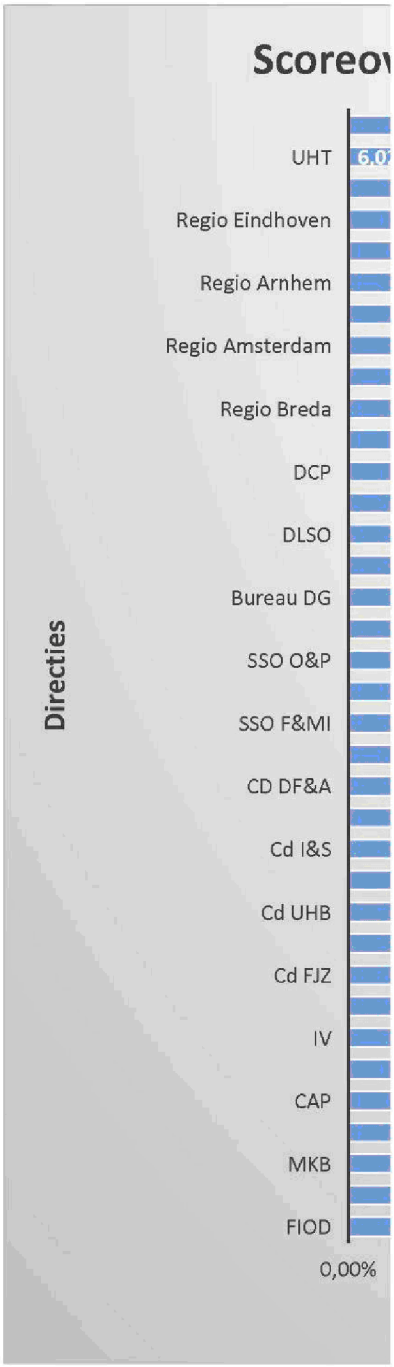
Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	29,21%
2094	48,62%
6543	40,72%
2571	63,71%
3189	24,37%
1578	12,86%
3128	13,62%
122	31,15%
57	68,42%
98	87,76%
77	35,06%
56	66,07%
42	50,00%
168	28,57%
263	97,72%
99	55,56%
232	55,17%
1092	63,46%
795	20,50%
188	93,09%
45	97,78%
24046	37,46%
499	28,86%
266	30,08%
539	19,67%
105	52,38%
515	60,58%
801	33,08%
695	25,18%
548	18,80%
832	21,03%
350	22,29%
333	23,42%
480	24,17%
5743	29,37%
1339	16,73%
1147	4,45%
151	13,91%
1369	21,62%
31158	35,27%

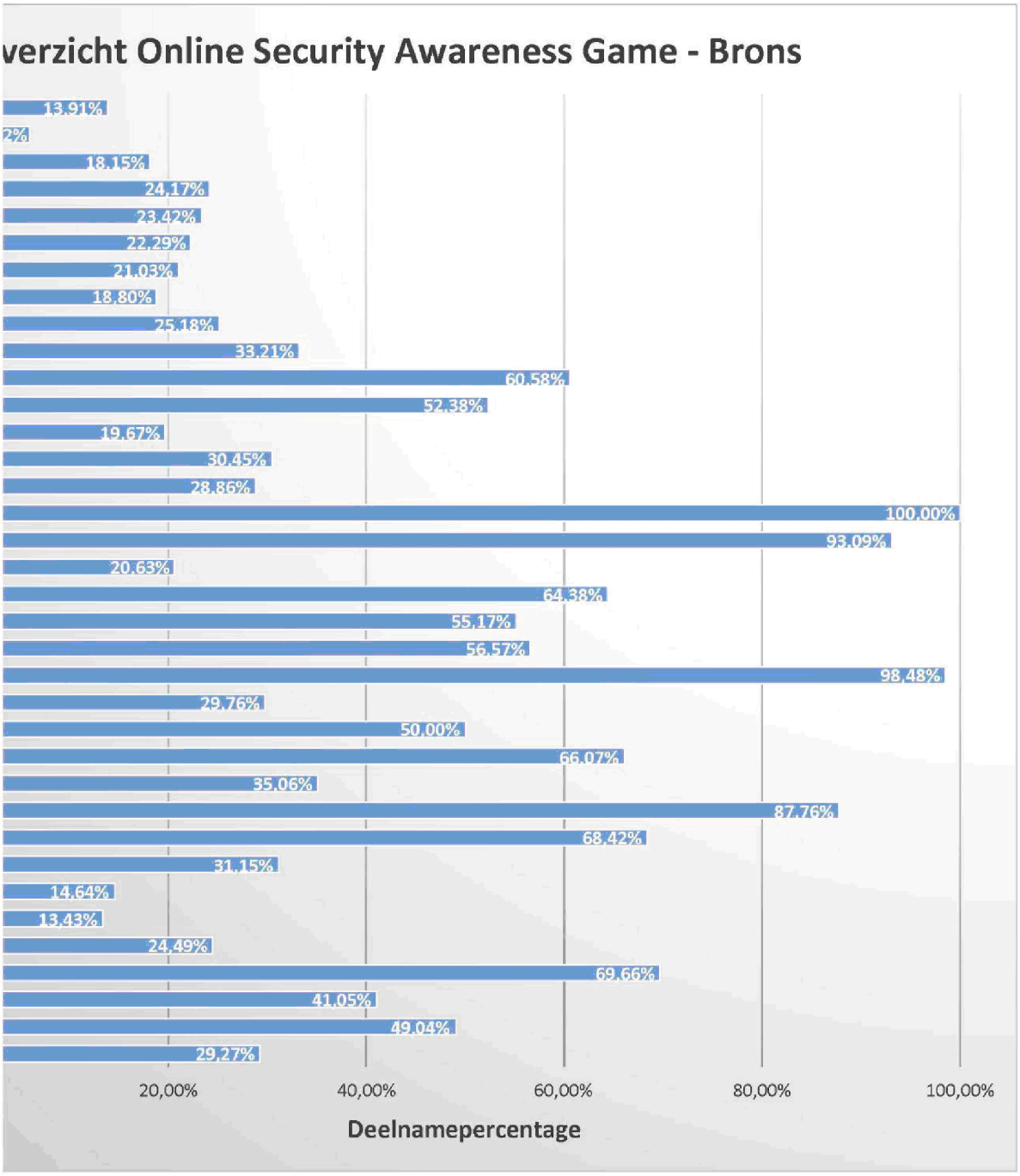



verzicht Online Security Awareness Game - Brons
13,91%
16,73%
24,17%
23,42%
22,29%
21,03%
18,80%
25,18%
33,08%
60,58%
52,38%
19,67%
30,08%
28,86%
97,78%
93,09%
20,50%
63,46%
55,17%
55,56%
97,72%
28,57%
50,00%
66,07%
35,06%
87,76%
68,42%
31,15%
13,62%
12,86%
24,37%
63,71%
40,72%
48,62%
29,21%
20,00%
40,00%
60,00%
80,00%
100,00%
Deelnamepercentage

Dienstonderdeel	Directie	Brons behaald	Totaal gespeeld
Belastingdienst	FIOD	421	471
	Particulieren	943	1027
	MKB	2441	2686
	GO	1724	1791
	CAP	661	781
	KI&S	172	212
	IV	377	458
	Cd C&F	34	38
	Cd FJZ	38	39
	Cd IV&D	76	86
	Cd UHB	21	27
	Cd O&P	35	37
	Cd I&S	19	21
	CD VT	46	50
	CD DF&A	218	259
	CDC	49	56
	SSO F&MI	113	128
	SSO CFD	655	703
	SSO O&P	127	164
	Switch	154	175
	Bureau DG	37	45
	TOTAAL	**8361**	**9254**
Douane	DLK	126	144
	DLSO	66	81
	DLTC	86	106
	DCP	52	55
	Regio Schiphol Passagiers	300	312
	Regio Breda	232	266
	Regio Schiphol Cargo	141	175
	Regio Amsterdam	81	103
	Regio Rotterdam Haven	134	175
	Regio Arnhem	65	78
	Regio Groningen	63	78
	Regio Eindhoven	90	116
	TOTAAL	**1436**	**1689**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	184	243
	UHT	58	69
	Ketenregie	18	21
	TOTAAL	**260**	**333**
TOTAAL		**10057**	**11276**

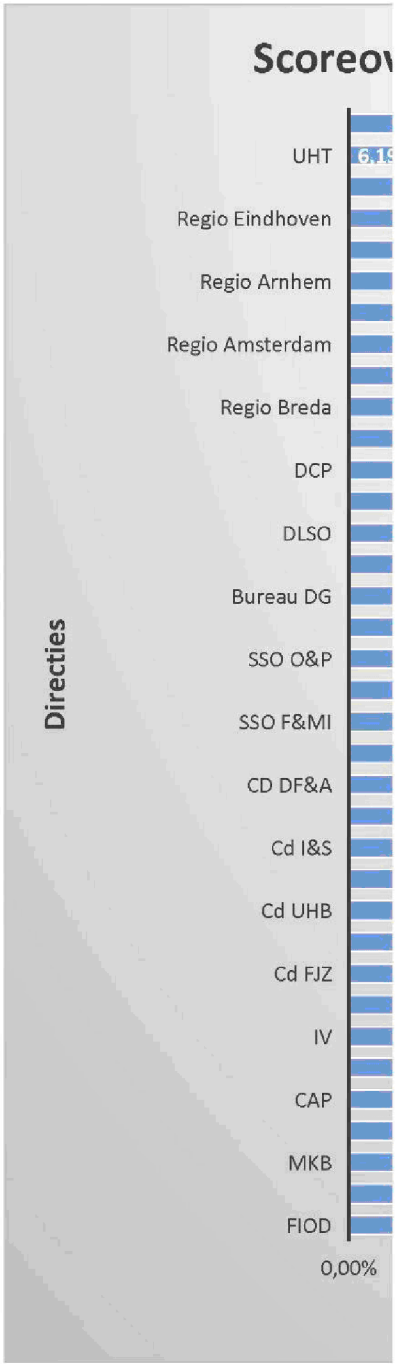
Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	29,27%
2094	49,04%
6543	41,05%
2571	69,66%
3189	24,49%
1578	13,43%
3128	14,64%
122	31,15%
57	68,42%
98	87,76%
77	35,06%
56	66,07%
42	50,00%
168	29,76%
263	98,48%
99	56,57%
232	55,17%
1092	64,38%
795	20,63%
188	93,09%
45	100,00%
24046	38,48%
499	28,86%
266	30,45%
539	19,67%
105	52,38%
515	60,58%
801	33,21%
695	25,18%
548	18,80%
832	21,03%
350	22,29%
333	23,42%
480	24,17%
5743	29,41%
1339	18,15%
1147	6,02%
151	13,91%
1369	24,32%
31158	36,19%

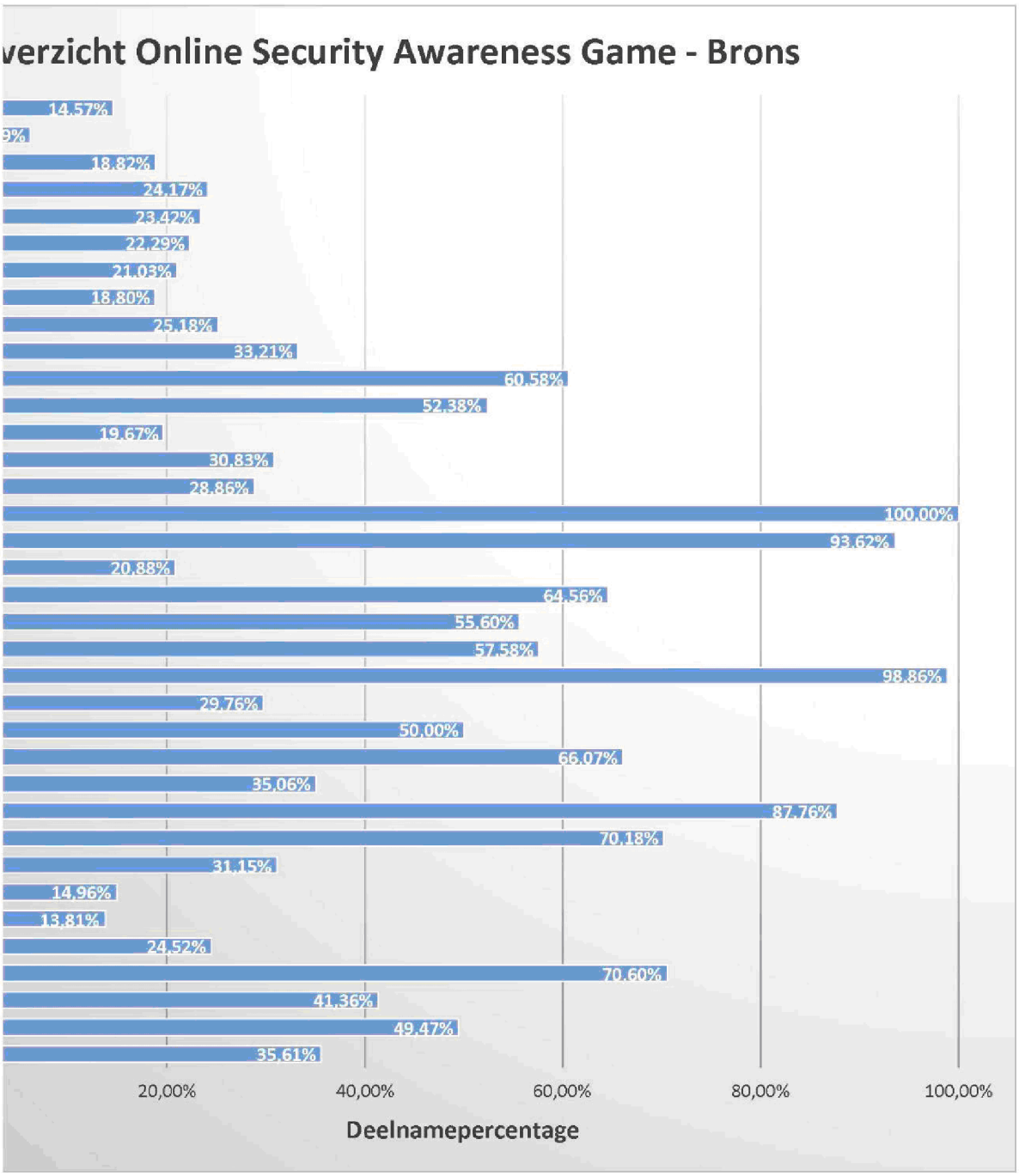



verzicht Online Security Awareness Game - Brons
13,91%
2%
18,15%
24,17%
23,42%
22,29%
21,03%
18,80%
25,18%
33,21%
60,58%
52,38%
19,67%
30,45%
28,86%
100,00%
93,09%
20,63%
64,38%
55,17%
56,57%
98,48%
29,76%
50,00%
66,07%
35,06%
87,76%
68,42%
31,15%
14,64%
13,43%
24,49%
69,66%
41,05%
49,04%
29,27%
20,00%
40,00%
60,00%
80,00%
100,00%
Deelnamepercentage

Dienstonderdeel	Directie	Brons behaald	Totaal gespeeld
Belastingdienst	FIOD	423	573
	Particulieren	950	1036
	MKB	2461	2706
	GO	1760	1815
	CAP	662	782
	KI&S	179	218
	IV	390	468
	Cd C&F	34	38
	Cd FJZ	39	40
	Cd IV&D	76	86
	Cd UHB	21	27
	Cd O&P	35	37
	Cd I&S	19	21
	CD VT	46	50
	CD DF&A	219	260
	CDC	51	57
	SSO F&MI	114	129
	SSO CFD	656	705
	SSO O&P	129	166
	Switch	155	176
	Bureau DG	37	45
	TOTAAL	**8456**	**9435**
Douane	DLK	126	144
	DLSO	67	82
	DLTC	86	106
	DCP	52	55
	Regio Schiphol Passagiers	300	312
	Regio Breda	233	266
	Regio Schiphol Cargo	141	175
	Regio Amsterdam	81	103
	Regio Rotterdam Haven	134	175
	Regio Arnhem	65	78
	Regio Groningen	63	78
	Regio Eindhoven	90	116
	TOTAAL	**1438**	**1690**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	190	252
	UHT	59	71
	Ketenregie	19	22
	TOTAAL	**268**	**345**
TOTAAL		**10162**	**11470**

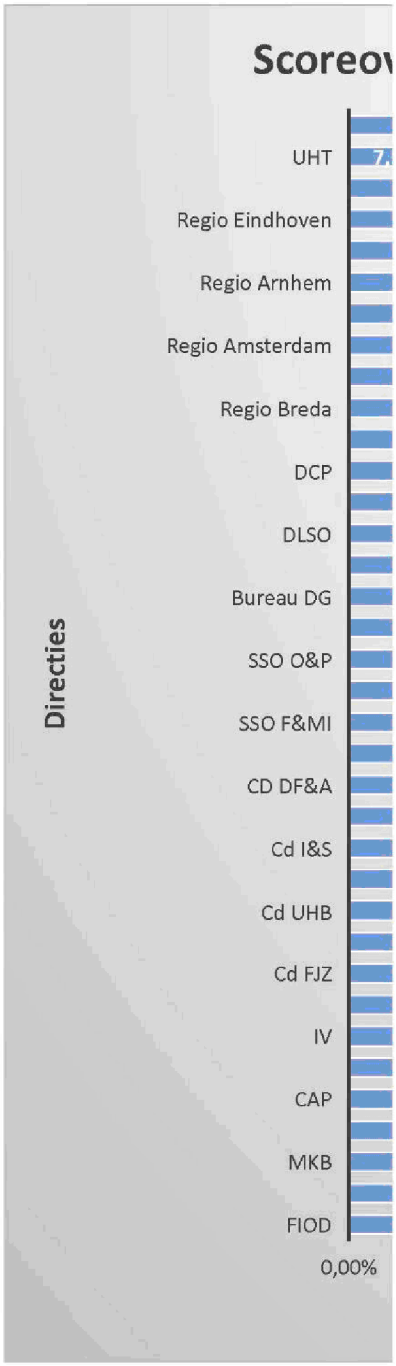
Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	35,61%
2094	49,47%
6543	41,36%
2571	70,60%
3189	24,52%
1578	13,81%
3128	14,96%
122	31,15%
57	70,18%
98	87,76%
77	35,06%
56	66,07%
42	50,00%
168	29,76%
263	98,86%
99	57,58%
232	55,60%
1092	64,56%
795	20,88%
188	93,62%
45	100,00%
24046	39,24%
499	28,86%
266	30,83%
539	19,67%
105	52,38%
515	60,58%
801	33,21%
695	25,18%
548	18,80%
832	21,03%
350	22,29%
333	23,42%
480	24,17%
5743	29,43%
1339	18,82%
1147	6,19%
151	14,57%
1369	25,20%
31158	36,81%

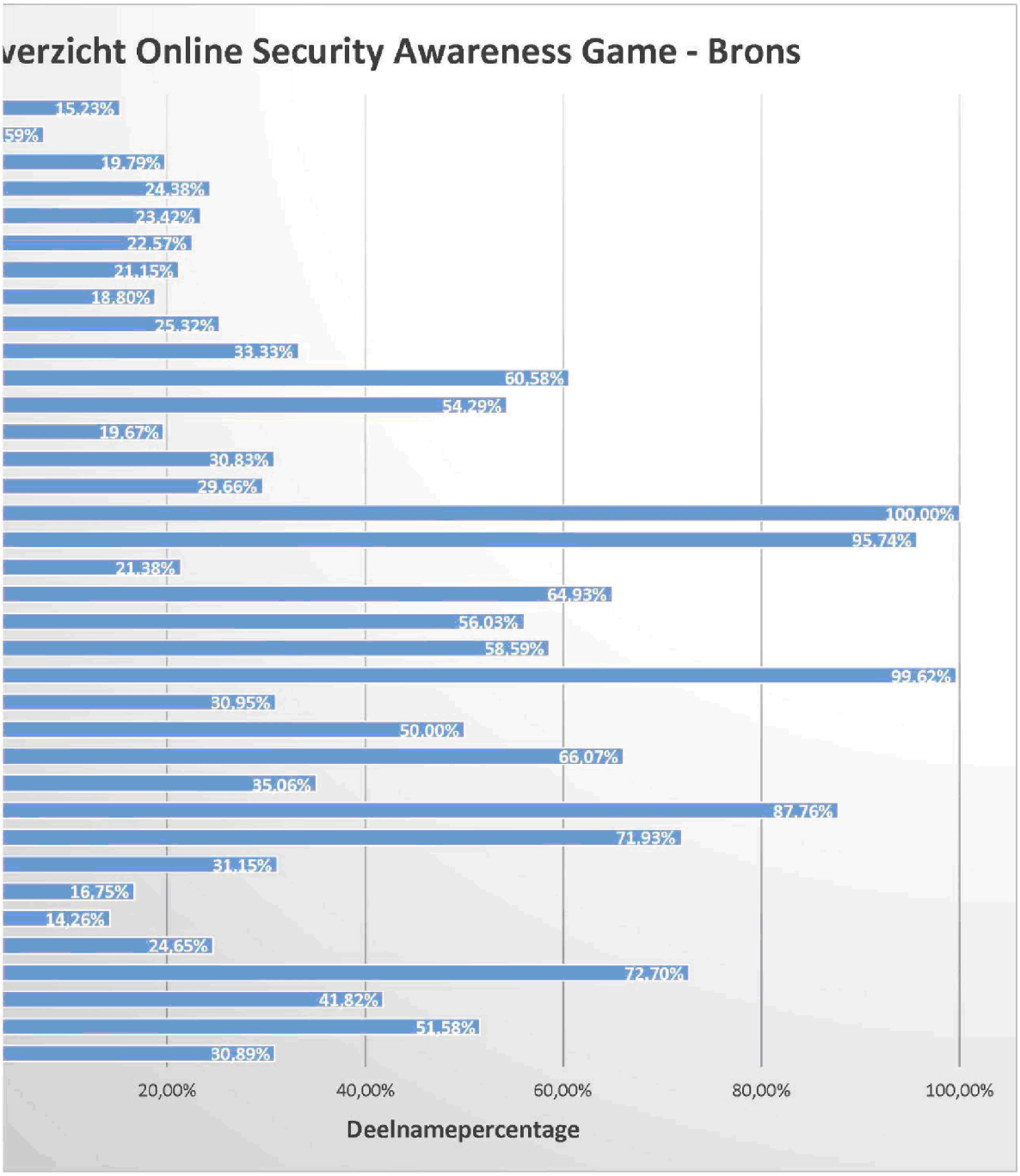



verzicht Online Security Awareness Game - Brons
14,57%
9%
18,82%
24,17%
23,42%
22,29%
21,03%
18,80%
25,18%
33,21%
60,58%
52,38%
19,67%
30,83%
28,86%
100,00%
93,62%
20,88%
64,56%
55,60%
57,58%
98,86%
29,76%
50,00%
66,07%
35,06%
87,76%
70,18%
31,15%
14,96%
13,81%
24,52%
70,60%
41,36%
49,47%
35,61%
20,00%
40,00%
60,00%
80,00%
100,00%
Deelnamepercentage

Dienstonderdeel	Directie	Brons behaald	Totaal gespeeld
Belastingdienst	FIOD	441	497
	Particulieren	983	1080
	MKB	2489	2736
	GO	1802	1869
	CAP	667	786
	KI&S	183	225
	IV	435	524
	Cd C&F	35	38
	Cd FJZ	40	41
	Cd IV&D	76	86
	Cd UHB	21	27
	Cd O&P	35	37
	Cd I&S	19	21
	CD VT	48	52
	CD DF&A	221	262
	CDC	52	58
	SSO F&MI	114	130
	SSO CFD	662	709
	SSO O&P	134	170
	Switch	159	180
	Bureau DG	38	46
	TOTAAL	**8654**	**9574**
Douane	DLK	130	148
	DLSO	67	82
	DLTC	86	106
	DCP	54	57
	Regio Schiphol Passagiers	300	312
	Regio Breda	235	267
	Regio Schiphol Cargo	141	176
	Regio Amsterdam	81	103
	Regio Rotterdam Haven	136	176
	Regio Arnhem	66	79
	Regio Groningen	63	78
	Regio Eindhoven	90	117
	TOTAAL	**1449**	**1701**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	200	265
	UHT	71	87
	Ketenregie	20	23
	TOTAAL	**291**	**375**
TOTAAL		**10394**	**11650**

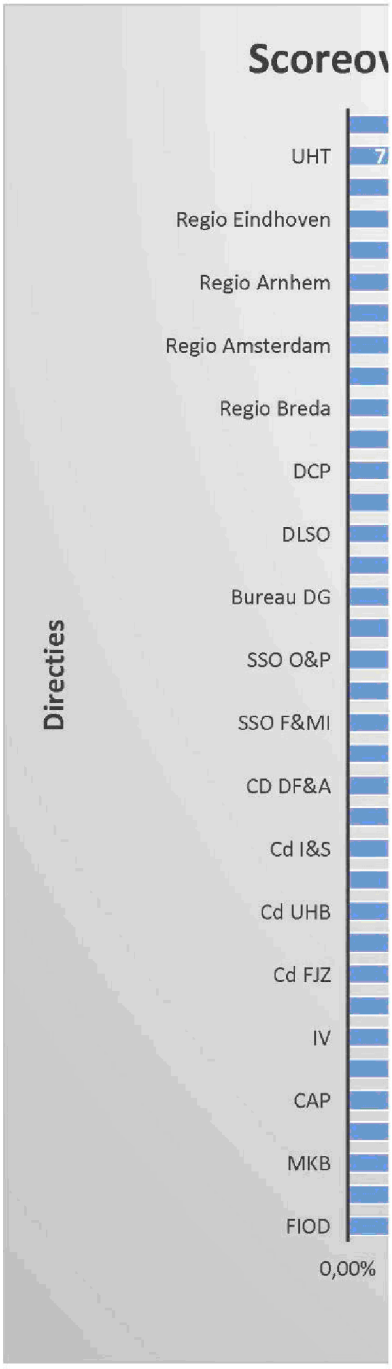
Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	30,89%
2094	51,58%
6543	41,82%
2571	72,70%
3189	24,65%
1578	14,26%
3128	16,75%
122	31,15%
57	71,93%
98	87,76%
77	35,06%
56	66,07%
42	50,00%
168	30,95%
263	99,62%
99	58,59%
232	56,03%
1092	64,93%
795	21,38%
188	95,74%
46	100,00%
24047	39,81%
499	29,66%
266	30,83%
539	19,67%
105	54,29%
515	60,58%
801	33,33%
695	25,32%
548	18,80%
832	21,15%
350	22,57%
333	23,42%
480	24,38%
5743	29,62%
1339	19,79%
1147	7,59%
151	15,23%
1369	27,39%
31159	37,39%

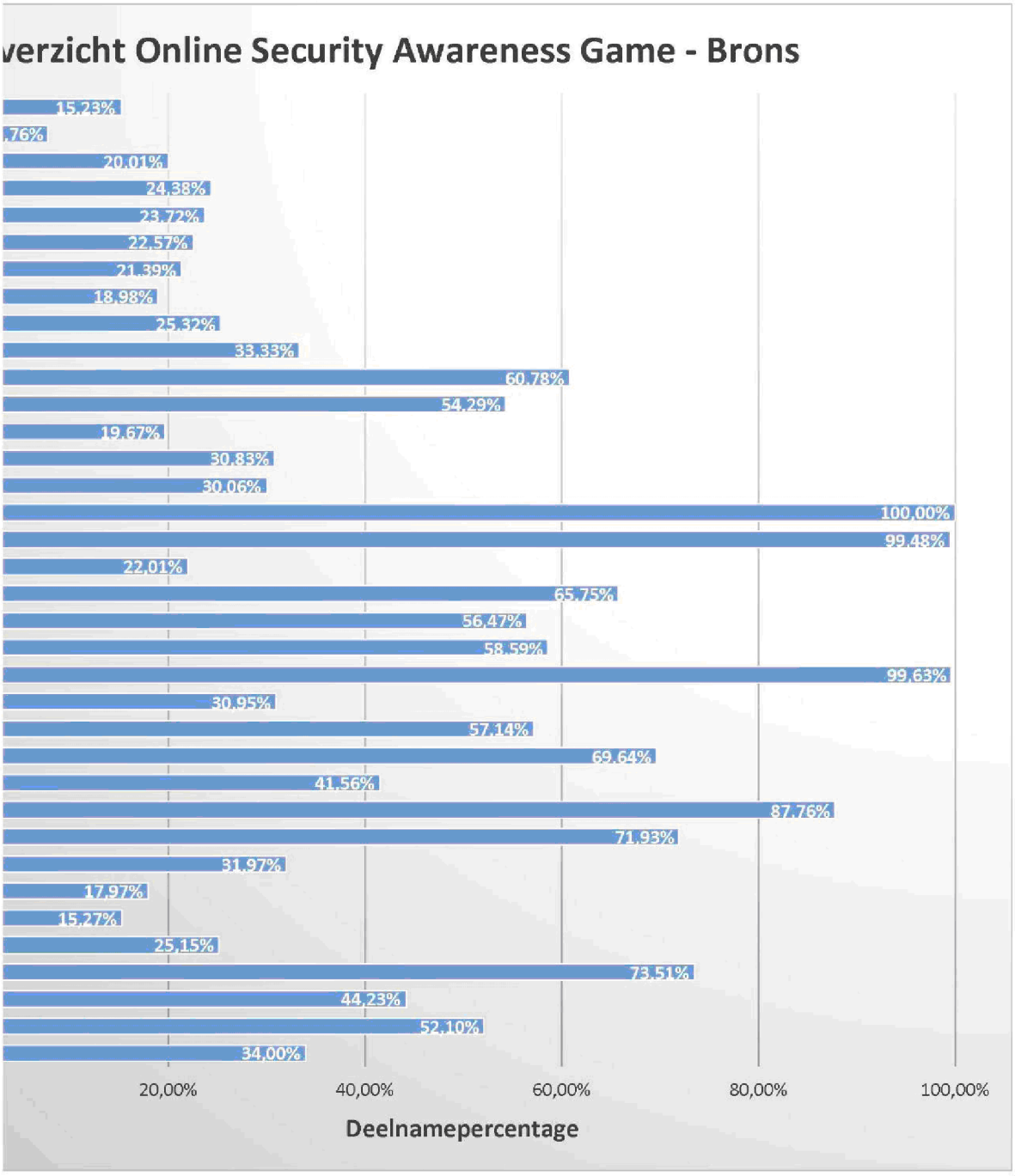



verzicht Online Security Awareness Game - Brons
15,23%
59%
19,79%
24,38%
23,42%
22,57%
21,15%
18,80%
25,32%
33,33%
60,58%
54,29%
19,67%
30,83%
29,66%
100,00%
95,74%
21,38%
64,93%
56,03%
58,59%
99,62%
30,95%
50,00%
66,07%
35,06%
87,76%
71,93%
31,15%
16,75%
14,26%
24,65%
72,70%
41,82%
51,58%
30,89%
20,00%
40,00%
60,00%
80,00%
100,00%
Deelnamepercentage

Dienstonderdeel	Directie	Brons behaald	Totaal gespeeld
Belastingdienst	FIOD	493	547
	Particulieren	996	1091
	MKB	1633	2894
	GO	1827	1890
	CAP	682	802
	KI&S	197	241
	IV	465	562
	Cd C&F	36	39
	Cd FJZ	40	41
	Cd IV&D	77	86
	Cd UHB	27	32
	Cd O&P	37	39
	Cd I&S	21	24
	CD VT	48	52
	CD DF&A	225	266
	CDC	52	58
	SSO F&MI	116	131
	SSO CFD	670	718
	SSO O&P	138	175
	Switch	170	192
	Bureau DG	38	46
	TOTAAL	**7988**	**9926**
Douane	DLK	132	150
	DLSO	67	82
	DLTC	86	106
	DCP	54	57
	Regio Schiphol Passagiers	301	313
	Regio Breda	235	267
	Regio Schiphol Cargo	141	176
	Regio Amsterdam	82	104
	Regio Rotterdam Haven	138	178
	Regio Arnhem	66	79
	Regio Groningen	64	79
	Regio Eindhoven	90	117
	TOTAAL	**1456**	**1708**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	202	268
	UHT	75	89
	Ketenregie	20	23
	TOTAAL	**297**	**380**
TOTAAL		**9741**	**12014**

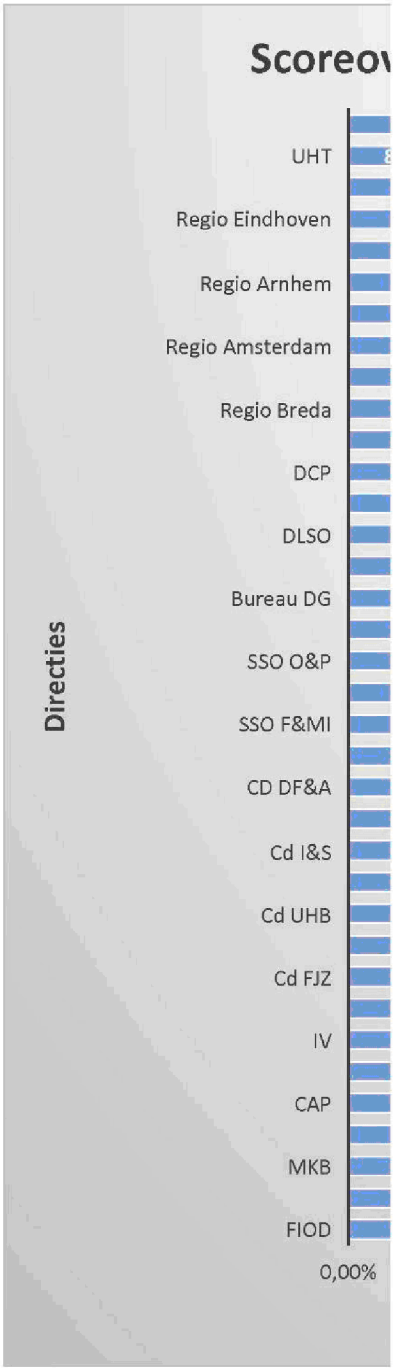
Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	34,00%
2094	52,10%
6543	44,23%
2571	73,51%
3189	25,15%
1578	15,27%
3128	17,97%
122	31,97%
57	71,93%
98	87,76%
77	41,56%
56	69,64%
42	57,14%
168	30,95%
267	99,63%
99	58,59%
232	56,47%
1092	65,75%
795	22,01%
193	99,48%
46	100,00%
24056	41,26%
499	30,06%
266	30,83%
539	19,67%
105	54,29%
515	60,78%
801	33,33%
695	25,32%
548	18,98%
832	21,39%
350	22,57%
333	23,72%
480	24,38%
5743	29,74%
1339	20,01%
1147	7,76%
151	15,23%
1369	27,76%
31168	38,55%

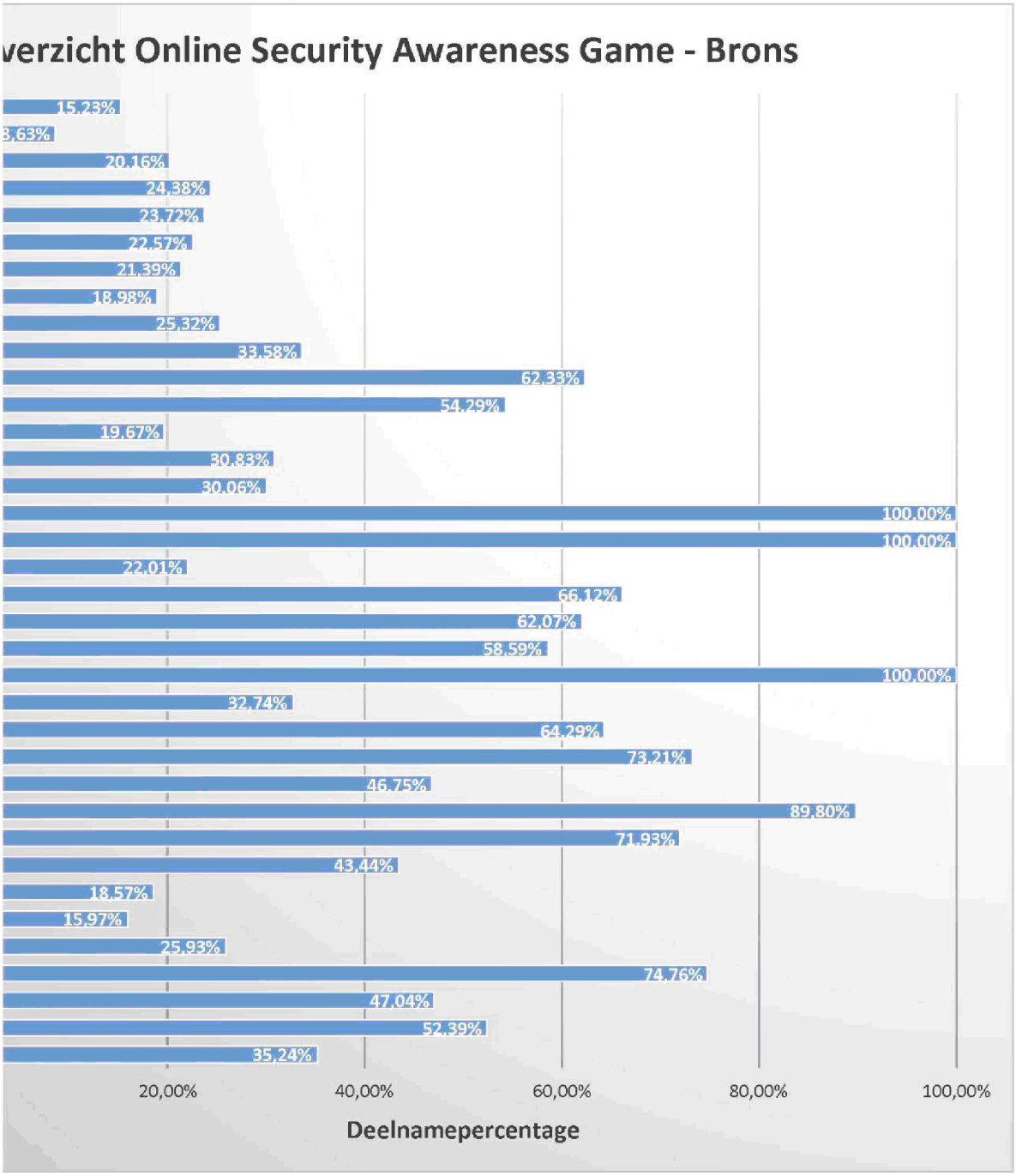



verzicht Online Security Awareness Game - Brons
15,23%
,76%
20,01%
24,38%
23,72%
22,57%
21,39%
18,98%
25,32%
33,33%
60,78%
54,29%
19,67%
30,83%
30,06%
100,00%
99,48%
22,01%
65,75%
56,47%
58,59%
99,63%
30,95%
57,14%
69,64%
41,56%
87,76%
71,93%
31,97%
17,97%
15,27%
25,15%
73,51%
44,23%
52,10%
34,00%
20,00%
40,00%
60,00%
80,00%
100,00%
Deelnamepercentage

Dienstonderdeel	Directie	Brons behaald	Totaal gespeeld
Belastingdienst	FIOD	514	567
	Particulieren	1004	1097
	MKB	2813	3078
	GO	1863	1922
	CAP	702	827
	KI&S	217	252
	IV	481	581
	Cd C&F	49	53
	Cd FJZ	40	41
	Cd IV&D	78	88
	Cd UHB	31	36
	Cd O&P	39	41
	Cd I&S	25	27
	CD VT	50	55
	CD DF&A	230	270
	CDC	52	58
	SSO F&MI	127	144
	SSO CFD	674	722
	SSO O&P	138	175
	Switch	172	193
	Bureau DG	39	47
	TOTAAL	**9338**	**10274**
Douane	DLK	132	150
	DLSO	67	82
	DLTC	86	106
	DCP	54	57
	Regio Schiphol Passagiers	310	321
	Regio Breda	237	269
	Regio Schiphol Cargo	141	176
	Regio Amsterdam	82	104
	Regio Rotterdam Haven	138	178
	Regio Arnhem	66	79
	Regio Groningen	64	79
	Regio Eindhoven	90	117
	TOTAAL	**1467**	**1718**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	205	270
	UHT	85	99
	Ketenregie	20	23
	TOTAAL	**310**	**392**
TOTAAL		**11115**	**12384**

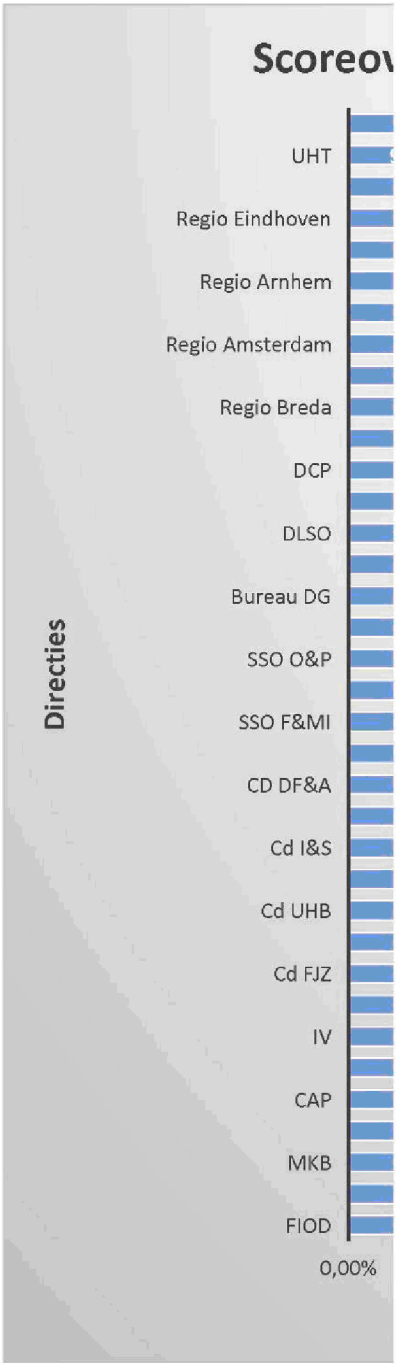
Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	35,24%
2094	52,39%
6543	47,04%
2571	74,76%
3189	25,93%
1578	15,97%
3128	18,57%
122	43,44%
57	71,93%
98	89,80%
77	46,75%
56	73,21%
42	64,29%
168	32,74%
270	100,00%
99	58,59%
232	62,07%
1092	66,12%
795	22,01%
193	100,00%
47	100,00%
24060	42,70%
499	30,06%
266	30,83%
539	19,67%
105	54,29%
515	62,33%
801	33,58%
695	25,32%
548	18,98%
832	21,39%
350	22,57%
333	23,72%
480	24,38%
5743	29,91%
1339	20,16%
1147	8,63%
151	15,23%
1369	28,63%
31172	39,73%

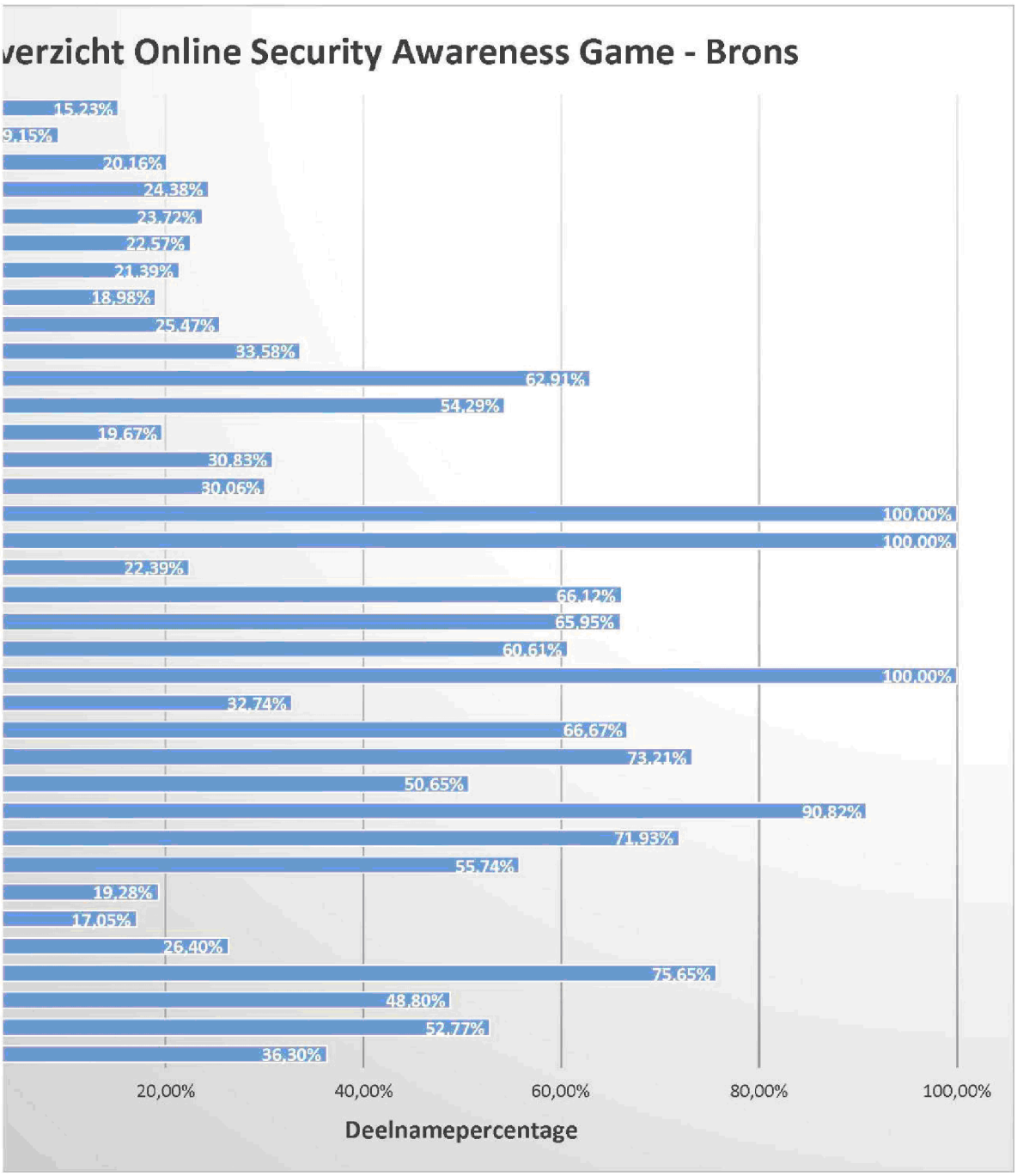



verzicht Online Security Awareness Game - Brons
15,23%
3,63%
20,16%
24,38%
23,72%
22,57%
21,39%
18,98%
25,32%
33,58%
62,33%
54,29%
19,67%
30,83%
30,06%
100,00%
100,00%
22,01%
66,12%
62,07%
58,59%
100,00%
32,74%
64,29%
73,21%
46,75%
89,80%
71,93%
43,44%
18,57%
15,97%
25,93%
74,76%
47,04%
52,39%
35,24%
20,00%
40,00%
60,00%
80,00%
100,00%
Deelnamepercentage

Dienstonderdeel	Directie	Brons behaald	Totaal gespeeld
Belastingdienst	FIOD	530	584
	Particulieren	1012	1105
	MKB	2927	3193
	GO	1883	1945
	CAP	721	842
	KI&S	225	269
	IV	500	603
	Cd C&F	63	68
	Cd FJZ	40	41
	Cd IV&D	80	89
	Cd UHB	33	39
	Cd O&P	39	41
	Cd I&S	25	28
	CD VT	50	55
	CD DF&A	242	285
	CDC	54	60
	SSO F&MI	138	153
	SSO CFD	677	722
	SSO O&P	140	178
	Switch	174	195
	Bureau DG	39	47
	TOTAAL	**9592**	**10542**
Douane	DLK	133	150
	DLSO	67	82
	DLTC	86	106
	DCP	54	57
	Regio Schiphol Passagiers	313	324
	Regio Breda	237	269
	Regio Schiphol Cargo	141	177
	Regio Amsterdam	82	104
	Regio Rotterdam Haven	138	178
	Regio Arnhem	66	79
	Regio Groningen	64	79
	Regio Eindhoven	90	117
	TOTAAL	**1471**	**1722**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	206	270
	UHT	90	105
	Ketenregie	20	23
	TOTAAL	**316**	**398**
TOTAAL		**11379**	**12662**

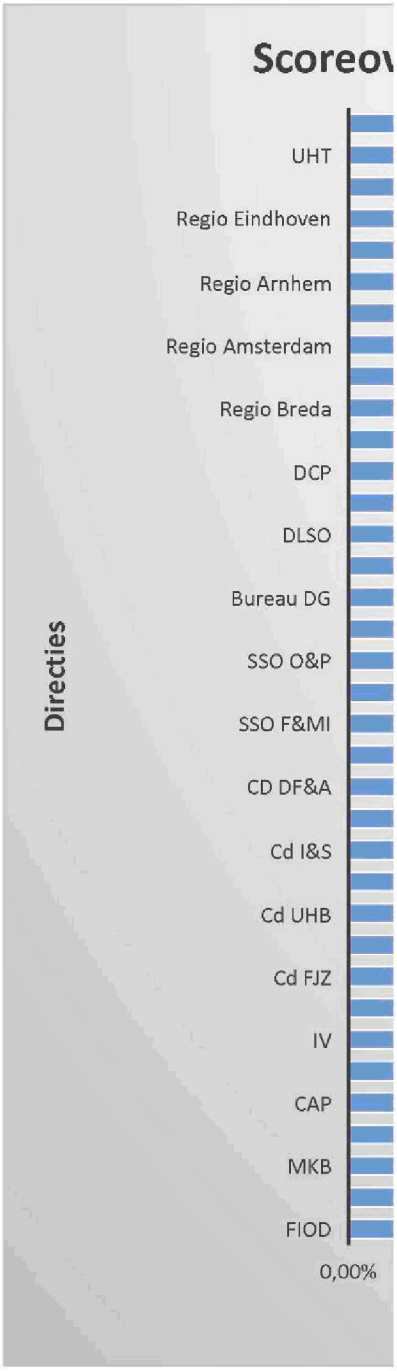
Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	36,30%
2094	52,77%
6543	48,80%
2571	75,65%
3189	26,40%
1578	17,05%
3128	19,28%
122	55,74%
57	71,93%
98	90,82%
77	50,65%
56	73,21%
42	66,67%
168	32,74%
285	100,00%
99	60,61%
232	65,95%
1092	66,12%
795	22,39%
195	100,00%
47	100,00%
24077	43,78%
499	30,06%
266	30,83%
539	19,67%
105	54,29%
515	62,91%
801	33,58%
695	25,47%
548	18,98%
832	21,39%
350	22,57%
333	23,72%
480	24,38%
5743	29,98%
1339	20,16%
1147	9,15%
151	15,23%
1369	29,07%
31189	40,60%

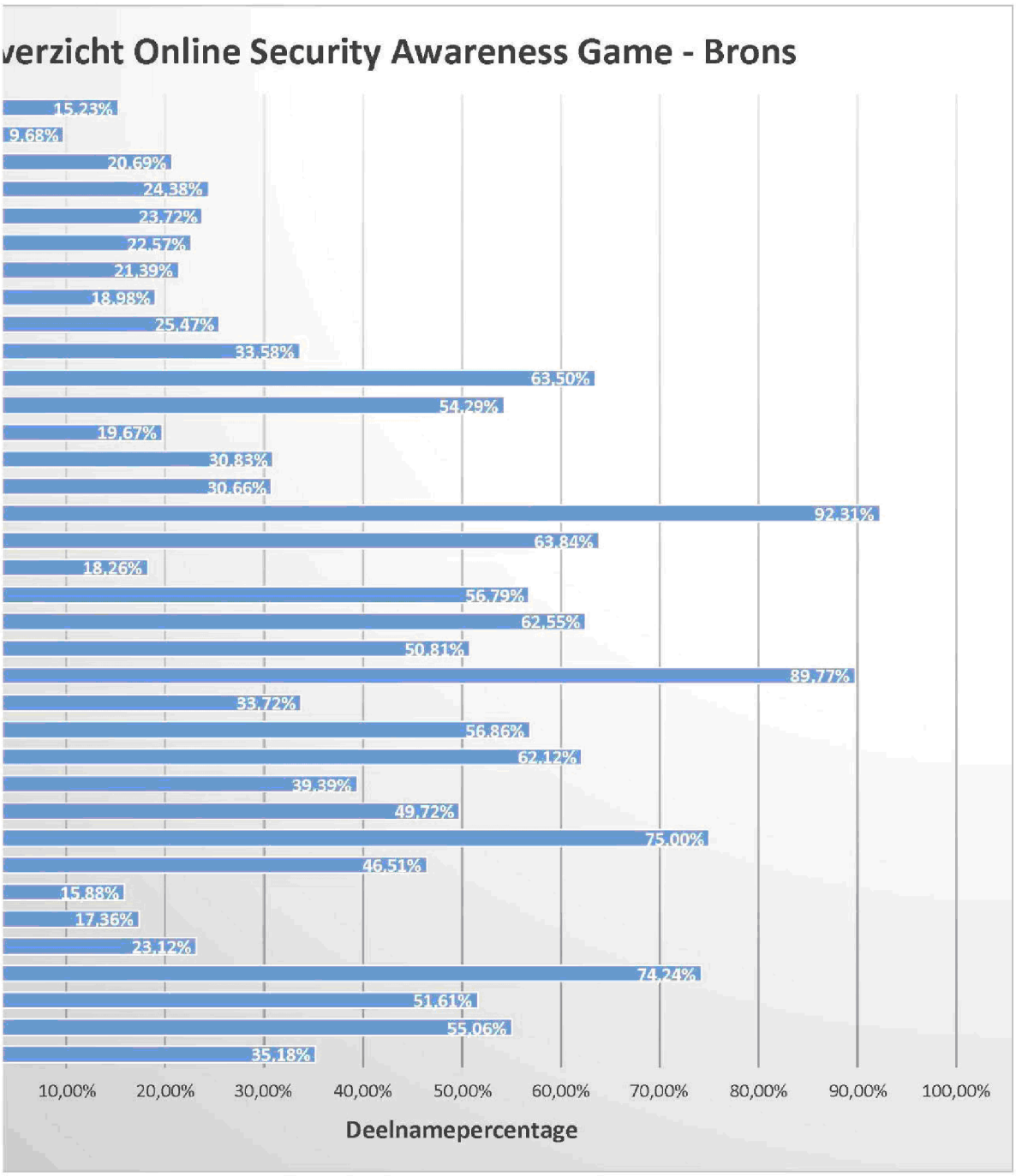



verzicht Online Security Awareness Game - Brons
15,23%
9,15%
20,16%
24,38%
23,72%
22,57%
21,39%
18,98%
25,47%
33,58%
62,91%
54,29%
19,67%
30,83%
30,06%
100,00%
100,00%
22,39%
66,12%
65,95%
60,61%
100,00%
32,74%
66,67%
73,21%
50,65%
90,82%
71,93%
55,74%
19,28%
17,05%
26,40%
75,65%
48,80%
52,77%
36,30%
20,00%
40,00%
60,00%
80,00%
100,00%
Deelnamepercentage

Dienstonderdeel	Directie	Brons behaald	Totaal gespeeld
Belastingdienst	FIOD	537	591
	Particulieren	1055	1153
	MKB	3103	3377
	GO	1912	1968
	CAP	732	856
	KI&S	231	274
	IV	548	657
	Cd C&F	75	80
	Cd FJZ	41	42
	Cd IV&D	80	89
	Cd UHB	33	39
	Cd O&P	39	41
	Cd I&S	26	29
	CD VT	53	58
	CD DF&A	266	307
	CDC	57	63
	SSO F&MI	153	167
	SSO CFD	683	728
	SSO O&P	143	181
	Switch	174	196
	Bureau DG	40	48
	TOTAAL	**9981**	**10944**
Douane	DLK	135	153
	DLSO	67	82
	DLTC	86	106
	DCP	55	57
	Regio Schiphol Passagiers	316	327
	Regio Breda	237	269
	Regio Schiphol Cargo	141	177
	Regio Amsterdam	82	104
	Regio Rotterdam Haven	138	178
	Regio Arnhem	66	79
	Regio Groningen	64	79
	Regio Eindhoven	90	117
	TOTAAL	**1477**	**1728**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	213	277
	UHT	97	111
	Ketenregie	20	23
	TOTAAL	**330**	**411**
TOTAAL		**11788**	**13083**

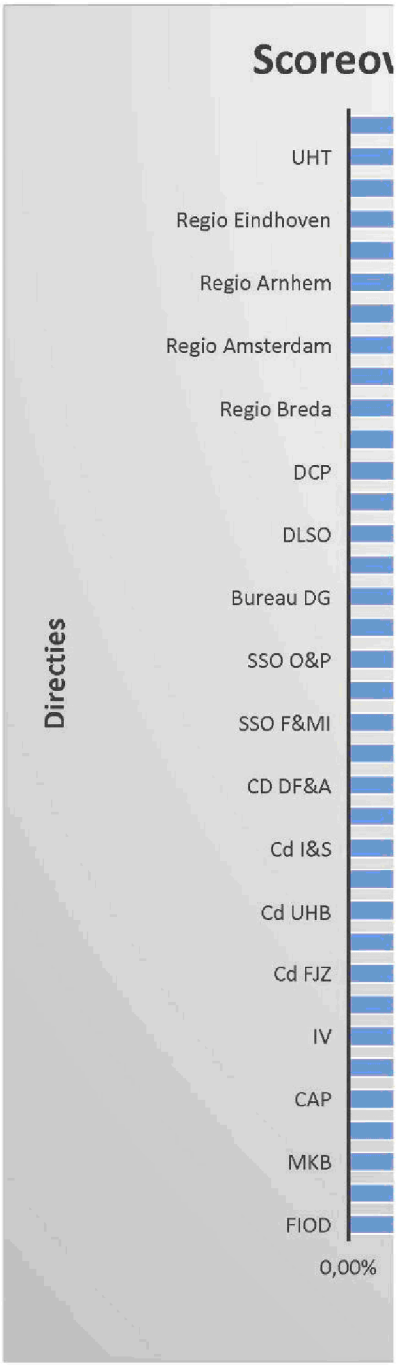
Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1680	35,18%
2094	55,06%
6543	51,61%
2651	74,24%
3703	23,12%
1578	17,36%
4136	15,88%
172	46,51%
56	75,00%
179	49,72%
99	39,39%
66	62,12%
51	56,86%
172	33,72%
342	89,77%
124	50,81%
267	62,55%
1282	56,79%
991	18,26%
307	63,84%
52	92,31%
26545	41,23%
499	30,66%
266	30,83%
539	19,67%
105	54,29%
515	63,50%
801	33,58%
695	25,47%
548	18,98%
832	21,39%
350	22,57%
333	23,72%
480	24,38%
5743	30,09%
1339	20,69%
1147	9,68%
151	15,23%
1369	30,02%
33657	38,87%

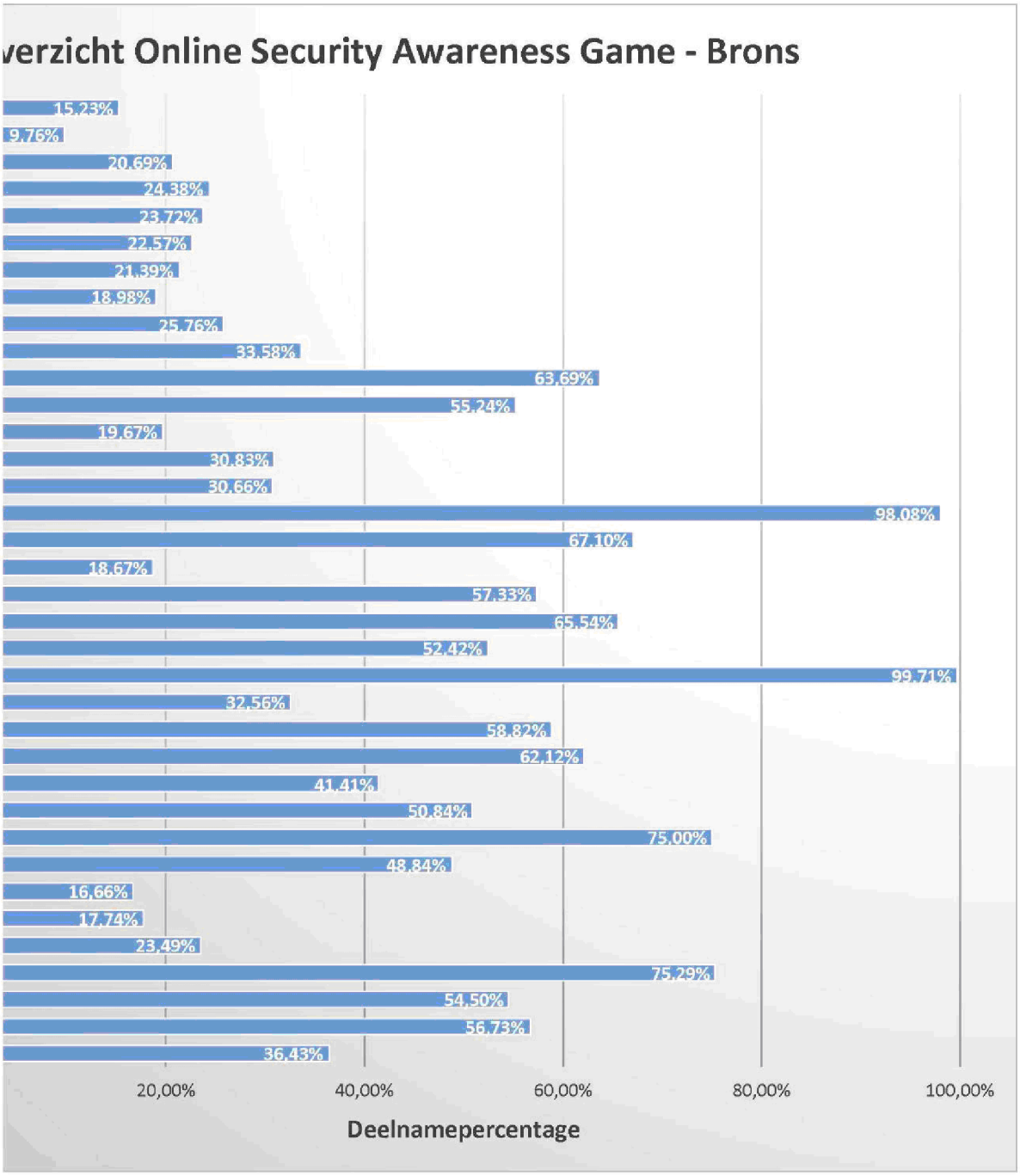



verzicht Online Security Awareness Game - Brons
15,23%
9,68%
20,69%
24,38%
23,72%
22,57%
21,39%
18,98%
25,47%
33,58%
63,50%
54,29%
19,67%
30,83%
30,66%
92,31%
63,84%
18,26%
56,79%
62,55%
50,81%
89,77%
33,72%
56,86%
62,12%
39,39%
49,72%
75,00%
46,51%
15,88%
17,36%
23,12%
74,24%
51,61%
55,06%
35,18%
10,00% 20,00% 30,00% 40,00% 50,00% 60,00% 70,00% 80,00% 90,00% 100,00%
Deelnamepercentage

Dienstonderdeel	Directie	Brons behaald	Totaal gespeeld
Belastingdienst	FIOD	554	612
	Particulieren	1091	1188
	MKB	3301	3566
	GO	1940	1996
	CAP	749	870
	KI&S	239	280
	IV	572	689
	Cd C&F	79	84
	Cd FJZ	41	42
	Cd IV&D	81	91
	Cd UHB	35	41
	Cd O&P	39	41
	Cd I&S	27	30
	CD VT	53	56
	CD DF&A	316	341
	CDC	59	65
	SSO F&MI	160	175
	SSO CFD	689	735
	SSO O&P	148	185
	Switch	184	206
	Bureau DG	42	51
	TOTAAL	**10399**	**11344**
Douane	DLK	136	153
	DLSO	67	82
	DLTC	86	106
	DCP	55	58
	Regio Schiphol Passagiers	317	328
	Regio Breda	237	269
	Regio Schiphol Cargo	143	179
	Regio Amsterdam	82	104
	Regio Rotterdam Haven	138	178
	Regio Arnhem	66	79
	Regio Groningen	64	79
	Regio Eindhoven	90	117
	TOTAAL	**1481**	**1732**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	213	277
	UHT	98	112
	Ketenregie	20	23
	TOTAAL	**331**	**412**
TOTAAL		**12211**	**13488**

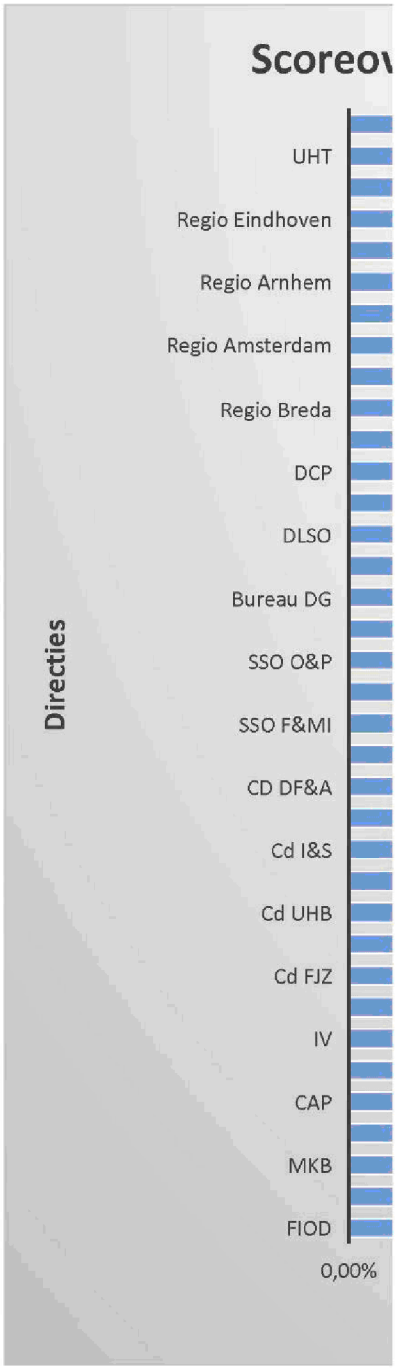
Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1680	36,43%
2094	56,73%
6543	54,50%
2651	75,29%
3703	23,49%
1578	17,74%
4136	16,66%
172	48,84%
56	75,00%
179	50,84%
99	41,41%
66	62,12%
51	58,82%
172	32,56%
342	99,71%
124	52,42%
267	65,54%
1282	57,33%
991	18,67%
307	67,10%
52	98,08%
26545	42,73%
499	30,66%
266	30,83%
539	19,67%
105	55,24%
515	63,69%
801	33,58%
695	25,76%
548	18,98%
832	21,39%
350	22,57%
333	23,72%
480	24,38%
5743	30,16%
1339	20,69%
1147	9,76%
151	15,23%
1369	30,09%
33657	40,07%

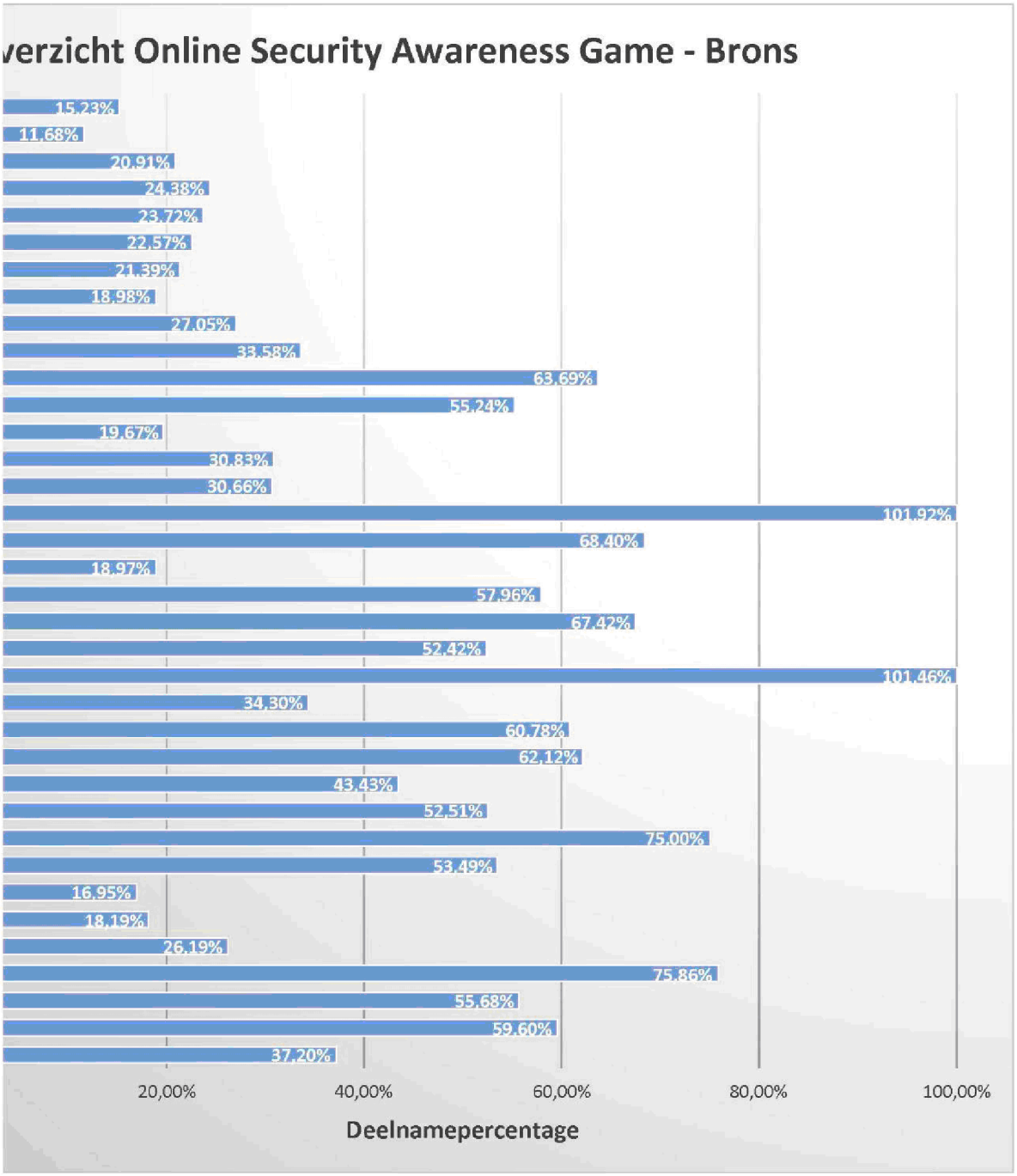



verzicht Online Security Awareness Game - Brons
15,23%
9,76%
20,69%
24,38%
23,72%
22,57%
21,39%
18,98%
25,76%
33,58%
63,69%
55,24%
19,67%
30,83%
30,66%
98,08%
67,10%
18,67%
57,33%
65,54%
52,42%
99,71%
32,56%
58,82%
62,12%
41,41%
50,84%
75,00%
48,84%
16,66%
17,74%
23,49%
75,29%
54,50%
56,73%
36,43%
20,00%
40,00%
60,00%
80,00%
100,00%
Deelnamepercentage

Dienstonderdeel	Directie	Brons behaald	Totaal gespeeld
Belastingdienst	FIOD	566	625
	Particulieren	1148	1248
	MKB	3376	3643
	GO	1957	2011
	CAP	842	970
	KI&S	245	287
	IV	589	701
	Cd C&F	88	92
	Cd FJZ	41	42
	Cd IV&D	84	94
	Cd UHB	38	43
	Cd O&P	39	41
	Cd I&S	28	31
	CD VT	55	59
	CD DF&A	327	347
	CDC	60	65
	SSO F&MI	164	180
	SSO CFD	699	743
	SSO O&P	151	188
	Switch	188	210
	Bureau DG	43	53
	TOTAAL	**10728**	**11673**
Douane	DLK	136	153
	DLSO	67	82
	DLTC	86	106
	DCP	55	58
	Regio Schiphol Passagiers	317	328
	Regio Breda	237	269
	Regio Schiphol Cargo	151	188
	Regio Amsterdam	82	104
	Regio Rotterdam Haven	138	178
	Regio Arnhem	66	79
	Regio Groningen	64	79
	Regio Eindhoven	90	117
	TOTAAL	**1489**	**1741**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	214	280
	UHT	120	134
	Ketenregie	20	23
	TOTAAL	**354**	**437**
TOTAAL		**12571**	**13851**

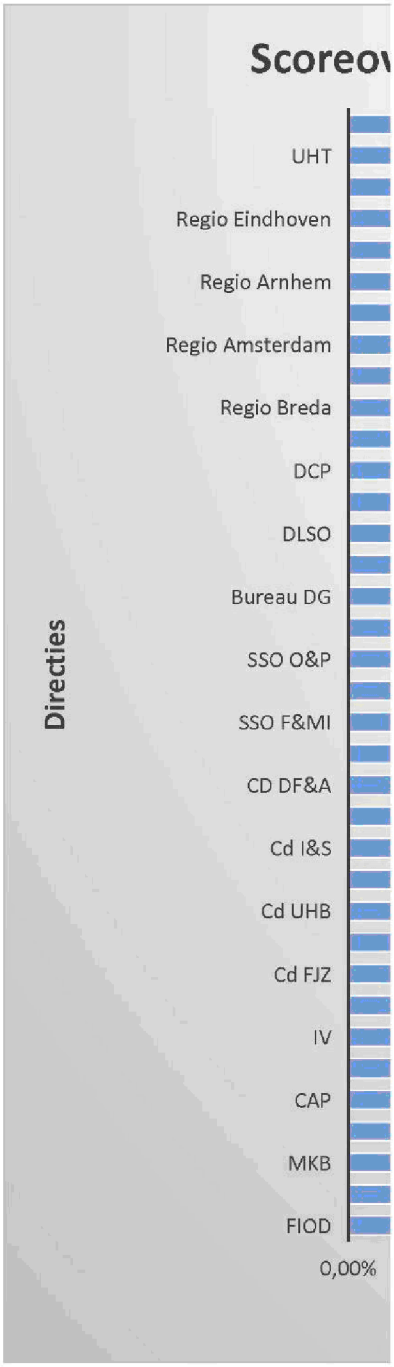
Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1680	37,20%
2094	59,60%
6543	55,68%
2651	75,86%
3703	26,19%
1578	18,19%
4136	16,95%
172	53,49%
56	75,00%
179	52,51%
99	43,43%
66	62,12%
51	60,78%
172	34,30%
342	101,46%
124	52,42%
267	67,42%
1282	57,96%
991	18,97%
307	68,40%
52	101,92%
26545	43,97%
499	30,66%
266	30,83%
539	19,67%
105	55,24%
515	63,69%
801	33,58%
695	27,05%
548	18,98%
832	21,39%
350	22,57%
333	23,72%
480	24,38%
5743	30,32%
1339	20,91%
1147	11,68%
151	15,23%
1369	31,92%
33657	41,15%

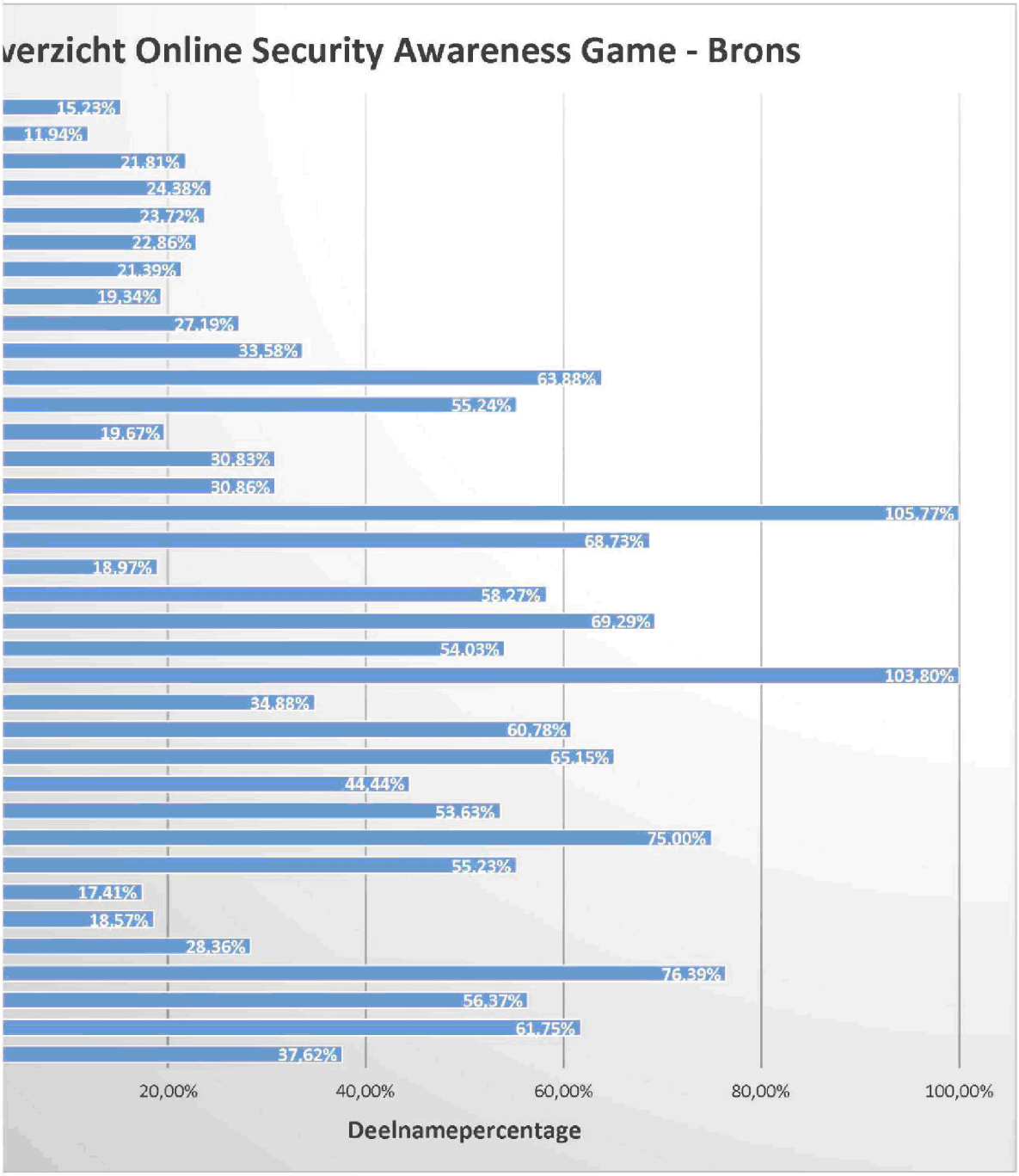



verzicht Online Security Awareness Game - Brons
15,23%
11,68%
20,91%
24,38%
23,72%
22,57%
21,39%
18,98%
27,05%
33,58%
63,69%
55,24%
19,67%
30,83%
30,66%
101,92%
68,40%
18,97%
57,96%
67,42%
52,42%
101,46%
34,30%
60,78%
62,12%
43,43%
52,51%
75,00%
53,49%
16,95%
18,19%
26,19%
75,86%
55,68%
59,60%
37,20%
20,00%
40,00%
60,00%
80,00%
100,00%
Deelnamepercentage

Dienstonderdeel	Directie	Brons behaald	Totaal gespeeld
Belastingdienst	FIOD	574	632
	Particulieren	1192	1293
	MKB	3434	3688
	GO	1972	2025
	CAP	916	1050
	KI&S	252	293
	IV	610	720
	Cd C&F	91	95
	Cd FJZ	41	42
	Cd IV&D	86	96
	Cd UHB	39	44
	Cd O&P	41	43
	Cd I&S	28	31
	CD VT	56	60
	CD DF&A	336	355
	CDC	61	67
	SSO F&MI	167	185
	SSO CFD	702	747
	SSO O&P	153	188
	Switch	188	211
	Bureau DG	45	55
	TOTAAL	**10984**	**11920**
Douane	DLK	137	154
	DLSO	67	82
	DLTC	86	106
	DCP	55	58
	Regio Schiphol Passagiers	318	329
	Regio Breda	237	269
	Regio Schiphol Cargo	153	189
	Regio Amsterdam	83	106
	Regio Rotterdam Haven	139	178
	Regio Arnhem	67	80
	Regio Groningen	64	79
	Regio Eindhoven	90	117
	TOTAAL	**1496**	**1747**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	227	292
	UHT	123	137
	Ketenregie	20	23
	TOTAAL	**370**	**452**
TOTAAL		**12850**	**14119**

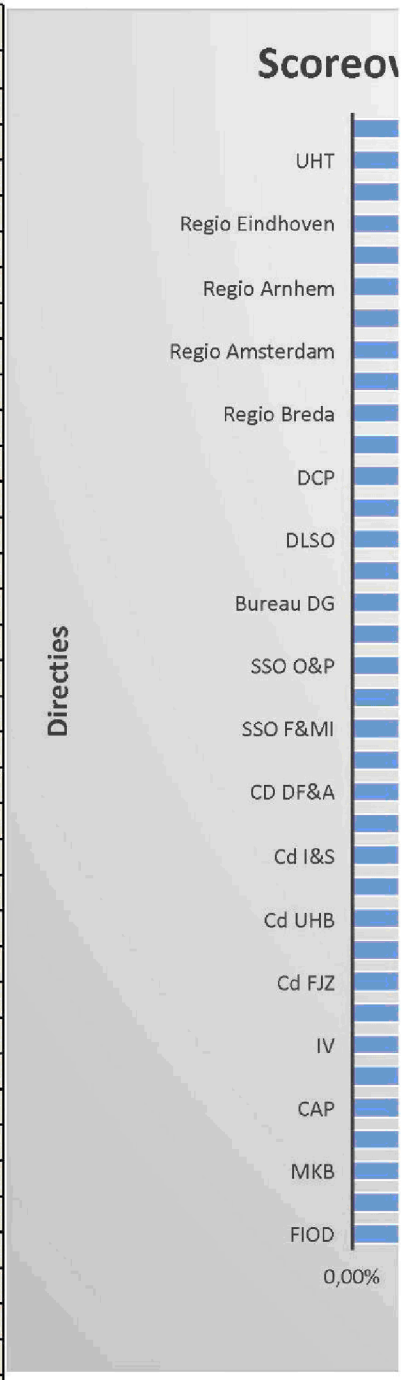
Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1680	37,62%
2094	61,75%
6543	56,37%
2651	76,39%
3703	28,36%
1578	18,57%
4136	17,41%
172	55,23%
56	75,00%
179	53,63%
99	44,44%
66	65,15%
51	60,78%
172	34,88%
342	103,80%
124	54,03%
267	69,29%
1282	58,27%
991	18,97%
307	68,73%
52	105,77%
26545	44,90%
499	30,86%
266	30,83%
539	19,67%
105	55,24%
515	63,88%
801	33,58%
695	27,19%
548	19,34%
832	21,39%
350	22,86%
333	23,72%
480	24,38%
5743	30,42%
1339	21,81%
1147	11,94%
151	15,23%
1369	33,02%
33657	41,95%

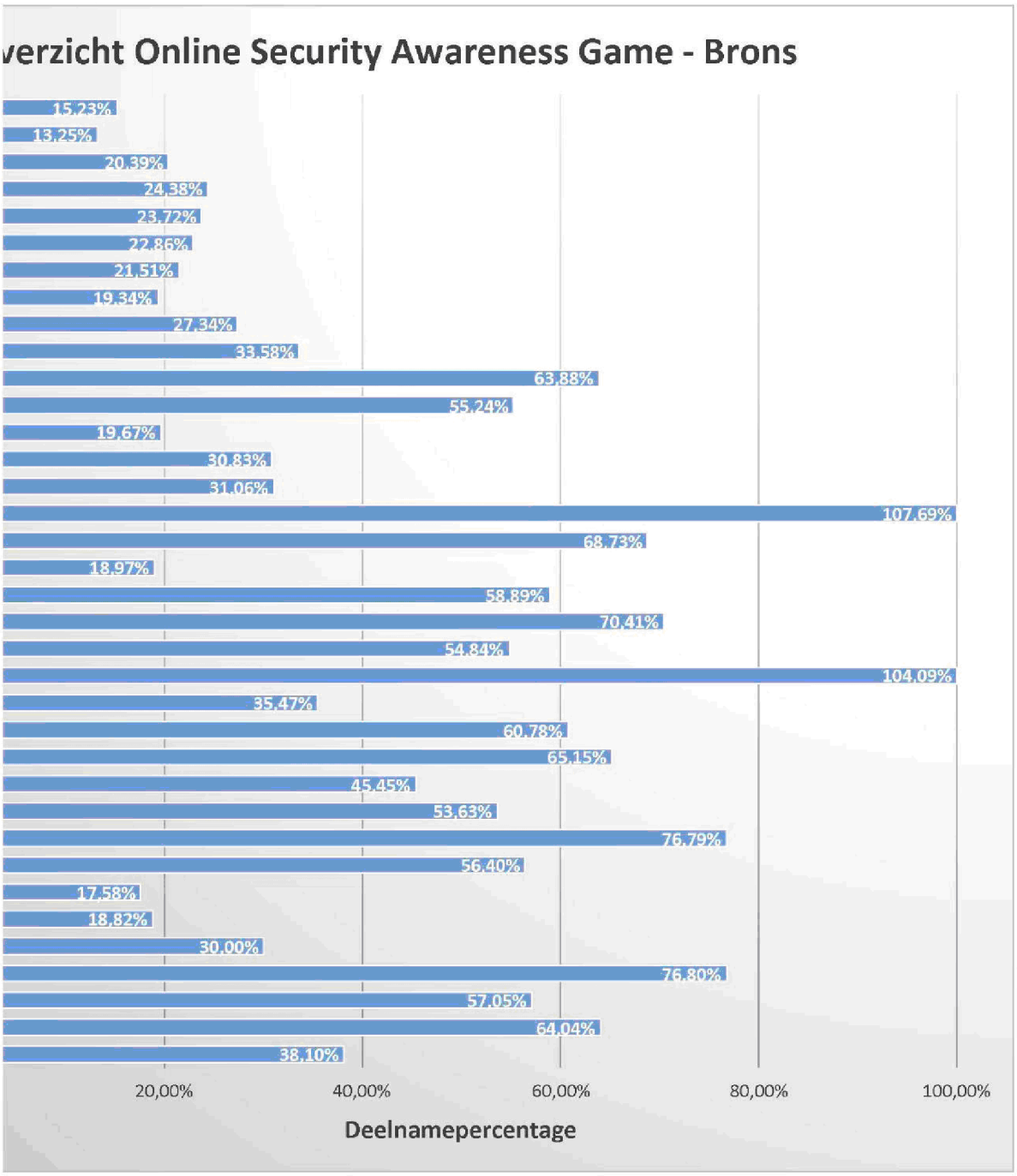



verzicht Online Security Awareness Game - Brons
15,23%
11,94%
21,81%
24,38%
23,72%
22,86%
21,39%
19,34%
27,19%
33,58%
63,88%
55,24%
19,67%
30,83%
30,86%
105,77%
68,73%
18,97%
58,27%
69,29%
54,03%
103,80%
34,88%
60,78%
65,15%
44,44%
53,63%
75,00%
55,23%
17,41%
18,57%
28,36%
76,39%
56,37%
61,75%
37,62%
20,00%
40,00%
60,00%
80,00%
100,00%
Deelnamepercentage

Dienstonderdeel	Directie	Brons behaald	Totaal gespeeld
Belastingdienst	FIOD	581	640
	Particulieren	1237	1341
	MKB	3486	3733
	GO	1983	2036
	CAP	978	1111
	KI&S	257	297
	IV	618	727
	Cd C&F	93	97
	Cd FJZ	42	43
	Cd IV&D	87	96
	Cd UHB	40	45
	Cd O&P	41	43
	Cd I&S	28	31
	CD VT	57	61
	CD DF&A	339	356
	CDC	62	68
	SSO F&MI	168	188
	SSO CFD	709	755
	SSO O&P	153	188
	Switch	189	211
	Bureau DG	46	56
	TOTAAL	**11194**	**12123**
Douane	DLK	137	155
	DLSO	67	82
	DLTC	86	106
	DCP	55	58
	Regio Schiphol Passagiers	318	329
	Regio Breda	237	269
	Regio Schiphol Cargo	154	190
	Regio Amsterdam	84	106
	Regio Rotterdam Haven	140	179
	Regio Arnhem	67	80
	Regio Groningen	64	79
	Regio Eindhoven	90	117
	TOTAAL	**1499**	**1750**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	228	273
	UHT	137	152
	Ketenregie	20	23
	TOTAAL	**385**	**448**
TOTAAL		**13078**	**14321**

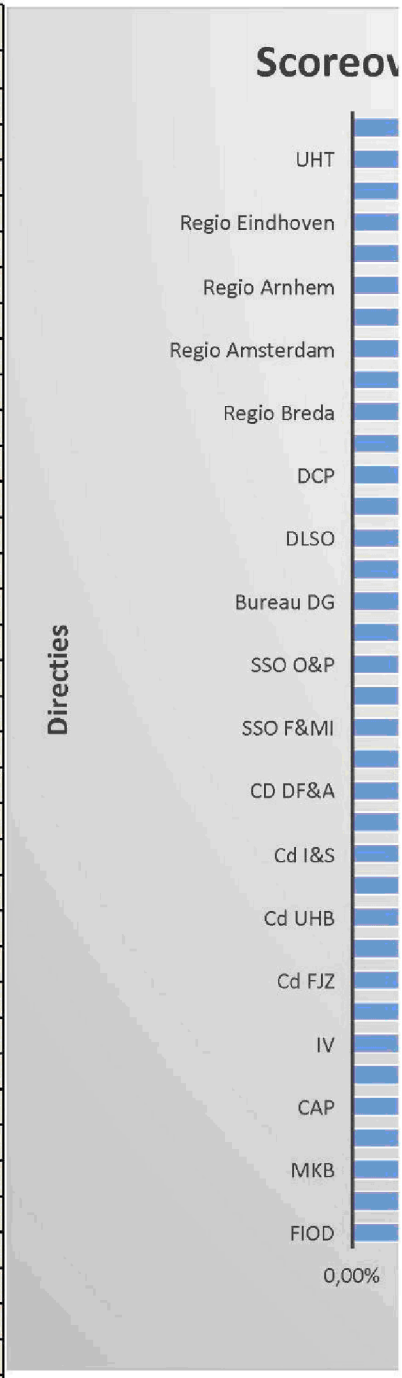
Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1680	38,10%
2094	64,04%
6543	57,05%
2651	76,80%
3703	30,00%
1578	18,82%
4136	17,58%
172	56,40%
56	76,79%
179	53,63%
99	45,45%
66	65,15%
51	60,78%
172	35,47%
342	104,09%
124	54,84%
267	70,41%
1282	58,89%
991	18,97%
307	68,73%
52	107,69%
26545	45,67%
499	31,06%
266	30,83%
539	19,67%
105	55,24%
515	63,88%
801	33,58%
695	27,34%
548	19,34%
832	21,51%
350	22,86%
333	23,72%
480	24,38%
5743	30,47%
1339	20,39%
1147	13,25%
151	15,23%
1369	32,72%
33657	42,55%

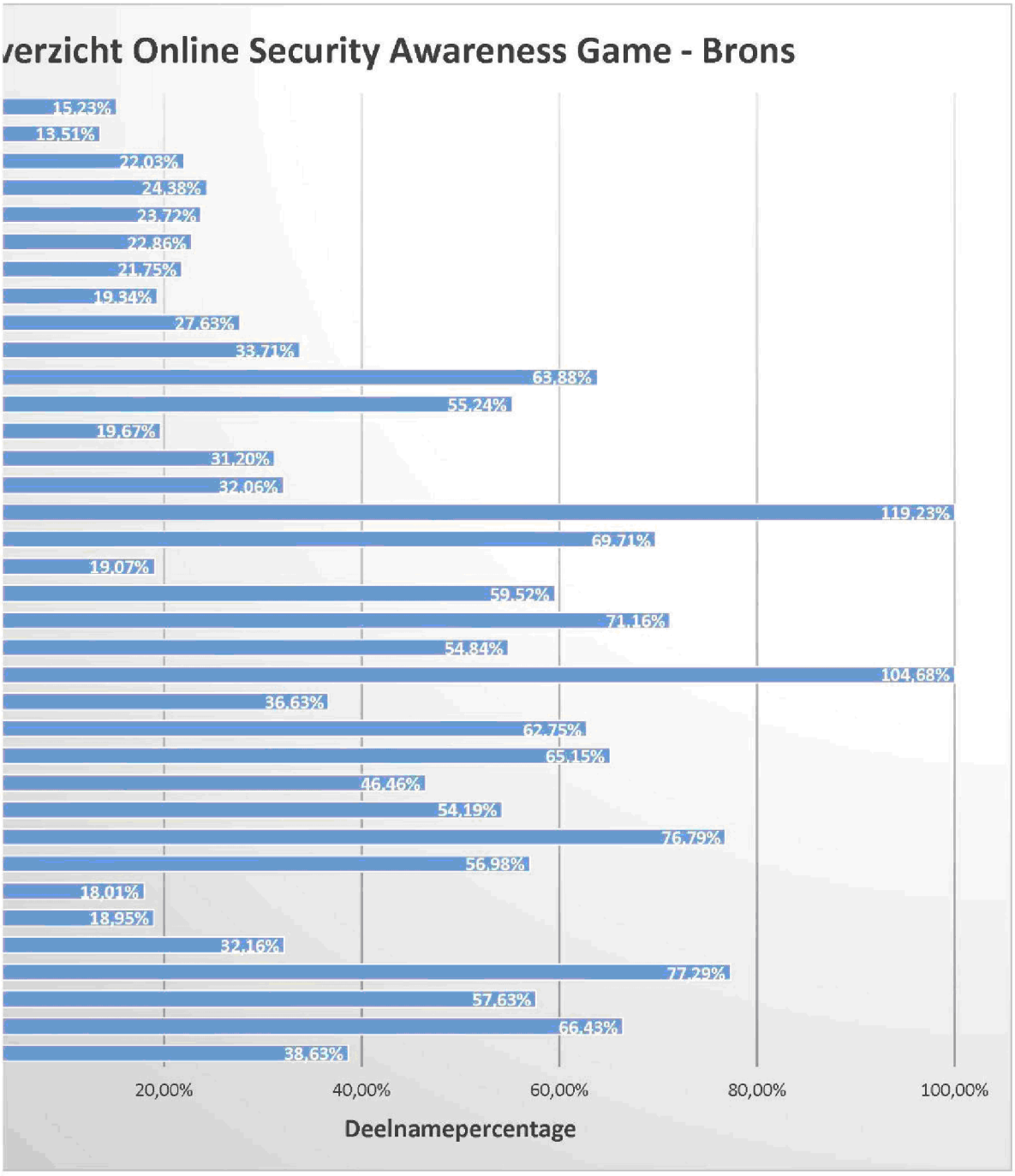



verzicht Online Security Awareness Game - Brons
15,23%
13,25%
20,39%
24,38%
23,72%
22,86%
21,51%
19,34%
27,34%
33,58%
63,88%
55,24%
19,67%
30,83%
31,06%
107,69%
68,73%
18,97%
58,89%
70,41%
54,84%
104,09%
35,47%
60,78%
65,15%
45,45%
53,63%
76,79%
56,40%
17,58%
18,82%
30,00%
76,80%
57,05%
64,04%
38,10%
20,00%
40,00%
60,00%
80,00%
100,00%
Deelnamepercentage

Dienstonderdeel	Directie	Brons behaald	Totaal gespeeld
Belastingdienst	FIOD	589	649
	Particulieren	1284	1391
	MKB	3523	3771
	GO	2000	2049
	CAP	1055	1191
	KI&S	259	299
	IV	632	745
	Cd C&F	94	98
	Cd FJZ	42	43
	Cd IV&D	88	97
	Cd UHB	41	46
	Cd O&P	41	43
	Cd I&S	29	32
	CD VT	59	63
	CD DF&A	344	358
	CDC	62	68
	SSO F&MI	171	190
	SSO CFD	719	763
	SSO O&P	153	189
	Switch	190	214
	Bureau DG	50	62
	TOTAAL	**11425**	**12361**
Douane	DLK	140	160
	DLSO	67	83
	DLTC	86	106
	DCP	55	58
	Regio Schiphol Passagiers	318	329
	Regio Breda	237	270
	Regio Schiphol Cargo	155	192
	Regio Amsterdam	84	106
	Regio Rotterdam Haven	142	181
	Regio Arnhem	67	80
	Regio Groningen	64	79
	Regio Eindhoven	90	117
	TOTAAL	**1505**	**1761**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	231	295
	UHT	140	155
	Ketenregie	20	23
	TOTAAL	**391**	**473**
TOTAAL		**13321**	**14595**

Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1680	38,63%
2094	66,43%
6543	57,63%
2651	77,29%
3703	32,16%
1578	18,95%
4136	18,01%
172	56,98%
56	76,79%
179	54,19%
99	46,46%
66	65,15%
51	62,75%
172	36,63%
342	104,68%
124	54,84%
267	71,16%
1282	59,52%
991	19,07%
307	69,71%
52	119,23%
26545	46,57%
499	32,06%
266	31,20%
539	19,67%
105	55,24%
515	63,88%
801	33,71%
695	27,63%
548	19,34%
832	21,75%
350	22,86%
333	23,72%
480	24,38%
5743	30,66%
1339	22,03%
1147	13,51%
151	15,23%
1369	34,55%
33657	43,36%




verzicht Online Security Awareness Game - Brons
15,23%
13,51%
22,03%
24,38%
23,72%
22,86%
21,75%
19,34%
27,63%
33,71%
63,88%
55,24%
19,67%
31,20%
32,06%
119,23%
69,71%
19,07%
59,52%
71,16%
54,84%
104,68%
36,63%
62,75%
65,15%
46,46%
54,19%
76,79%
56,98%
18,01%
18,95%
32,16%
77,29%
57,63%
66,43%
38,63%
20,00%
40,00%
60,00%
80,00%
100,00%
Deelnamepercentage

Dienstonderdeel	Directie	Brons behaald	Totaal gespeeld
Belastingdienst	FIOD		
	Particulieren		
	MKB		
	GO		
	CAP		
	KI&S		
	IV		
	Cd C&F		
	Cd FJZ		
	Cd IV&D		
	Cd UHB		
	Cd O&P		
	Cd I&S		
	CD VT		
	CD DF&A		
	CDC		
	SSO F&MI		
	SSO CFD		
	SSO O&P		
	Switch		
	Bureau DG		
	TOTAAL	**0**	**0**
Douane	DLK		
	DLSO		
	DLTC		
	DCP		
	Regio Schiphol Passagiers		
	Regio Breda		
	Regio Schiphol Cargo		
	Regio Amsterdam		
	Regio Rotterdam Haven		
	Regio Arnhem		
	Regio Groningen		
	Regio Eindhoven		
	TOTAAL	**0**	**0**
Toeslagen	Toeslagen Regulier		
	UHT		
	Ketenregie		
	TOTAAL	**0**	**0**
TOTAAL		**0**	**0**

Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1680	0,00%
2094	0,00%
6543	0,00%
2651	0,00%
3703	0,00%
1578	0,00%
4136	0,00%
172	0,00%
56	0,00%
179	0,00%
99	0,00%
66	0,00%
51	0,00%
172	0,00%
342	0,00%
124	0,00%
267	0,00%
1282	0,00%
991	0,00%
307	0,00%
52	0,00%
26545	0,00%
499	0,00%
266	0,00%
539	0,00%
105	0,00%
515	0,00%
801	0,00%
695	0,00%
548	0,00%
832	0,00%
350	0,00%
333	0,00%
480	0,00%
5743	0,00%
1339	0,00%
1147	0,00%
151	0,00%
1369	0,00%
33657	0,00%

Dienstonderdeel	Directie	Brons behaald	Totaal gespeeld
Belastingdienst	FIOD		
	Particulieren		
	MKB		
	GO		
	CAP		
	KI&S		
	IV		
	Cd C&F		
	Cd FJZ		
	Cd IV&D		
	Cd UHB		
	Cd O&P		
	Cd I&S		
	CD VT		
	CD DF&A		
	CDC		
	SSO F&MI		
	SSO CFD		
	SSO O&P		
	Switch		
	Bureau DG		
	TOTAAL	**0**	**0**
Douane	DLK		
	DLSO		
	DLTC		
	DCP		
	Regio Schiphol Passagiers		
	Regio Breda		
	Regio Schiphol Cargo		
	Regio Amsterdam		
	Regio Rotterdam Haven		
	Regio Arnhem		
	Regio Groningen		
	Regio Eindhoven		
	TOTAAL	**0**	**0**
Toeslagen	Toeslagen Regulier		
	UHT		
	Ketenregie		
	TOTAAL	**0**	**0**
TOTAAL		**0**	**0**

Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1680	0,00%
2094	0,00%
6543	0,00%
2651	0,00%
3703	0,00%
1578	0,00%
4136	0,00%
172	0,00%
56	0,00%
179	0,00%
99	0,00%
66	0,00%
51	0,00%
172	0,00%
342	0,00%
124	0,00%
267	0,00%
1282	0,00%
991	0,00%
307	0,00%
52	0,00%
26545	0,00%
499	0,00%
266	0,00%
539	0,00%
105	0,00%
515	0,00%
801	0,00%
695	0,00%
548	0,00%
832	0,00%
350	0,00%
333	0,00%
480	0,00%
5743	0,00%
1339	0,00%
1147	0,00%
151	0,00%
1369	0,00%
33657	0,00%

Dienstonderdeel	Directie	Brons behaald	Totaal gespeeld
Belastingdienst	FIOD		
	Particulieren		
	MKB		
	GO		
	CAP		
	KI&S		
	IV		
	Cd C&F		
	Cd FJZ		
	Cd IV&D		
	Cd UHB		
	Cd O&P		
	Cd I&S		
	CD VT		
	CD DF&A		
	CDC		
	SSO F&MI		
	SSO CFD		
	SSO O&P		
	Switch		
	Bureau DG		
	TOTAAL	**0**	**0**
Douane	DLK		
	DLSO		
	DLTC		
	DCP		
	Regio Schiphol Passagiers		
	Regio Breda		
	Regio Schiphol Cargo		
	Regio Amsterdam		
	Regio Rotterdam Haven		
	Regio Arnhem		
	Regio Groningen		
	Regio Eindhoven		
	TOTAAL	**0**	**0**
Toeslagen	Toeslagen Regulier		
	UHT		
	Ketenregie		
	TOTAAL	**0**	**0**
TOTAAL		**0**	**0**

Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1680	0,00%
2094	0,00%
6543	0,00%
2651	0,00%
3703	0,00%
1578	0,00%
4136	0,00%
172	0,00%
56	0,00%
179	0,00%
99	0,00%
66	0,00%
51	0,00%
172	0,00%
342	0,00%
124	0,00%
267	0,00%
1282	0,00%
991	0,00%
307	0,00%
52	0,00%
26545	0,00%
499	0,00%
266	0,00%
539	0,00%
105	0,00%
515	0,00%
801	0,00%
695	0,00%
548	0,00%
832	0,00%
350	0,00%
333	0,00%
480	0,00%
5743	0,00%
1339	0,00%
1147	0,00%
151	0,00%
1369	0,00%
33657	0,00%

Dienstonderdeel	Directie	Brons behaald	Totaal gespeeld
Belastingdienst	FIOD		
	Particulieren		
	MKB		
	GO		
	CAP		
	KI&S		
	IV		
	Cd C&F		
	Cd FJZ		
	Cd IV&D		
	Cd UHB		
	Cd O&P		
	Cd I&S		
	CD VT		
	CD DF&A		
	CDC		
	SSO F&MI		
	SSO CFD		
	SSO O&P		
	Switch		
	Bureau DG		
	TOTAAL	**0**	**0**
Douane	DLK		
	DLSO		
	DLTC		
	DCP		
	Regio Schiphol Passagiers		
	Regio Breda		
	Regio Schiphol Cargo		
	Regio Amsterdam		
	Regio Rotterdam Haven		
	Regio Arnhem		
	Regio Groningen		
	Regio Eindhoven		
	TOTAAL	**0**	**0**
Toeslagen	Toeslagen Regulier		
	UHT		
	Ketenregie		
	TOTAAL	**0**	**0**
TOTAAL		**0**	**0**

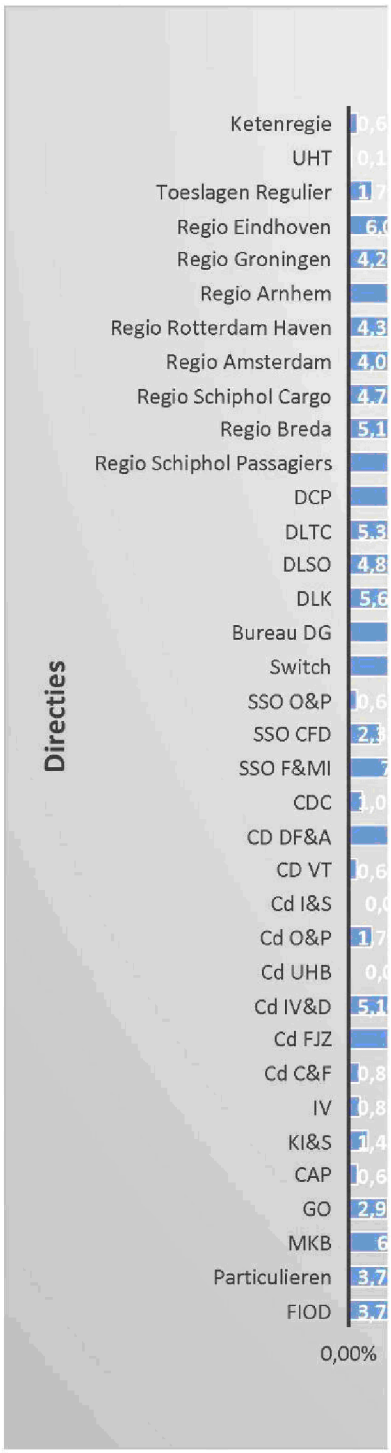
Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1680	0,00%
2094	0,00%
6543	0,00%
2651	0,00%
3703	0,00%
1578	0,00%
4136	0,00%
172	0,00%
56	0,00%
179	0,00%
99	0,00%
66	0,00%
51	0,00%
172	0,00%
342	0,00%
124	0,00%
267	0,00%
1282	0,00%
991	0,00%
307	0,00%
52	0,00%
26545	0,00%
499	0,00%
266	0,00%
539	0,00%
105	0,00%
515	0,00%
801	0,00%
695	0,00%
548	0,00%
832	0,00%
350	0,00%
333	0,00%
480	0,00%
5743	0,00%
1339	0,00%
1147	0,00%
151	0,00%
1369	0,00%
33657	0,00%

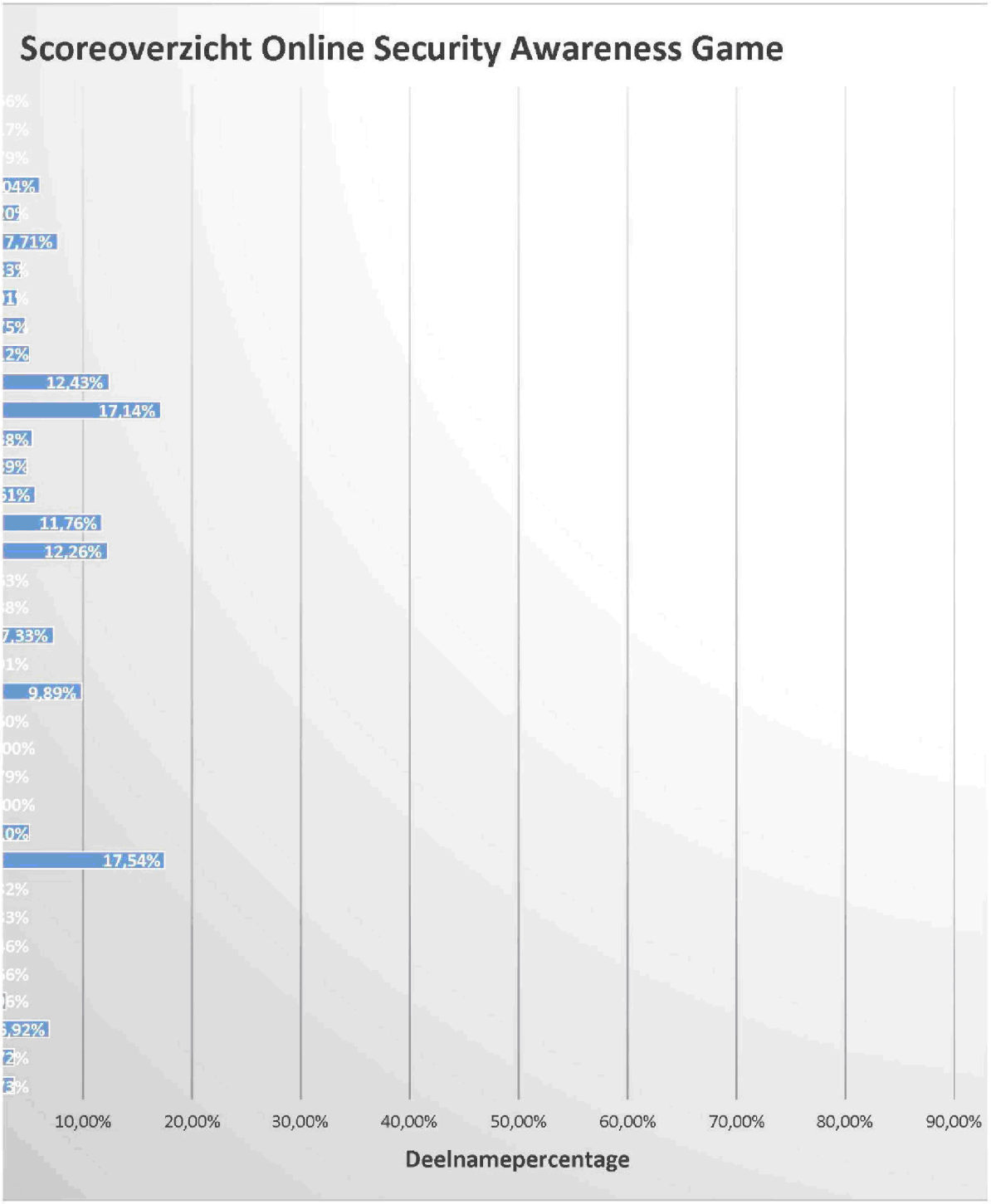
Dienstonderdeel	Directie	Brons behaald	Totaal gespeeld
Belastingdienst	FIOD		
	Particulieren		
	MKB		
	GO		
	CAP		
	KI&S		
	IV		
	Cd C&F		
	Cd FJZ		
	Cd IV&D		
	Cd UHB		
	Cd O&P		
	Cd I&S		
	CD VT		
	CD DF&A		
	CDC		
	SSO F&MI		
	SSO CFD		
	SSO O&P		
	Switch		
	Bureau DG		
	TOTAAL	**0**	**0**
Douane	DLK		
	DLSO		
	DLTC		
	DCP		
	Regio Schiphol Passagiers		
	Regio Breda		
	Regio Schiphol Cargo		
	Regio Amsterdam		
	Regio Rotterdam Haven		
	Regio Arnhem		
	Regio Groningen		
	Regio Eindhoven		
	TOTAAL	**0**	**0**
Toeslagen	Toeslagen Regulier		
	UHT		
	Ketenregie		
	TOTAAL	**0**	**0**
TOTAAL		**0**	**0**

Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1680	0,00%
2094	0,00%
6543	0,00%
2651	0,00%
3703	0,00%
1578	0,00%
4136	0,00%
172	0,00%
56	0,00%
179	0,00%
99	0,00%
66	0,00%
51	0,00%
172	0,00%
342	0,00%
124	0,00%
267	0,00%
1282	0,00%
991	0,00%
307	0,00%
52	0,00%
26545	0,00%
499	0,00%
266	0,00%
539	0,00%
105	0,00%
515	0,00%
801	0,00%
695	0,00%
548	0,00%
832	0,00%
350	0,00%
333	0,00%
480	0,00%
5743	0,00%
1339	0,00%
1147	0,00%
151	0,00%
1369	0,00%
33657	0,00%

Dienstonderdeel	Directie	Zilver behaald
Belastingdienst	FIOD	60
	Particulieren	78
	MKB	453
	GO	76
	CAP	21
	KI&S	23
	IV	26
	Cd C&F	1
	Cd FJZ	10
	Cd IV&D	5
	Cd UHB	0
	Cd O&P	1
	Cd I&S	0
	CD VT	1
	CD DF&A	26
	CDC	1
	SSO F&MI	17
	SSO CFD	26
	SSO O&P	5
	Switch	19
	Bureau DG	4
	TOTAAL	**853**
Douane	DLK	28
	DLSO	13
	DLTC	29
	DCP	18
	Regio Schiphol Passagiers	64
	Regio Breda	41
	Regio Schiphol Cargo	33
	Regio Amsterdam	22
	Regio Rotterdam Haven	36
	Regio Arnhem	27
	Regio Groningen	14
	Regio Eindhoven	29
	TOTAAL	**354**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	24
	UHT	2
	Ketenregie	1
	TOTAAL	**27**
TOTAAL		**1234**

Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	3,73%
2094	3,72%
6543	6,92%
2571	2,96%
3189	0,66%
1578	1,46%
3128	0,83%
122	0,82%
57	17,54%
98	5,10%
77	0,00%
56	1,79%
42	0,00%
168	0,60%
263	9,89%
99	1,01%
232	7,33%
1092	2,38%
795	0,63%
155	12,26%
34	11,76%
24002	3,55%
499	5,61%
266	4,89%
539	5,38%
105	17,14%
515	12,43%
801	5,12%
695	4,75%
548	4,01%
832	4,33%
350	7,71%
333	4,20%
480	6,04%
5743	6,16%
1339	1,79%
1147	0,17%
151	0,66%
1369	1,97%
31114	3,97%




Scoreoverzicht Online Security Awareness Game
7,71%
12,43%
17,14%
11,76%
12,26%
7,33%
9,89%
17,54%
10,00%
20,00%
30,00%
40,00%
50,00%
60,00%
70,00%
80,00%
90,00%
Deelnamepercentage

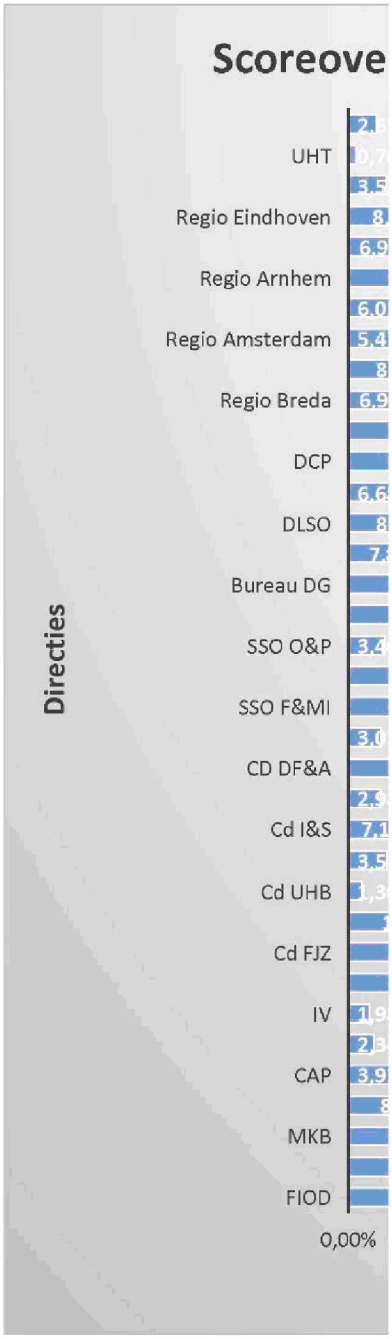

100,00%

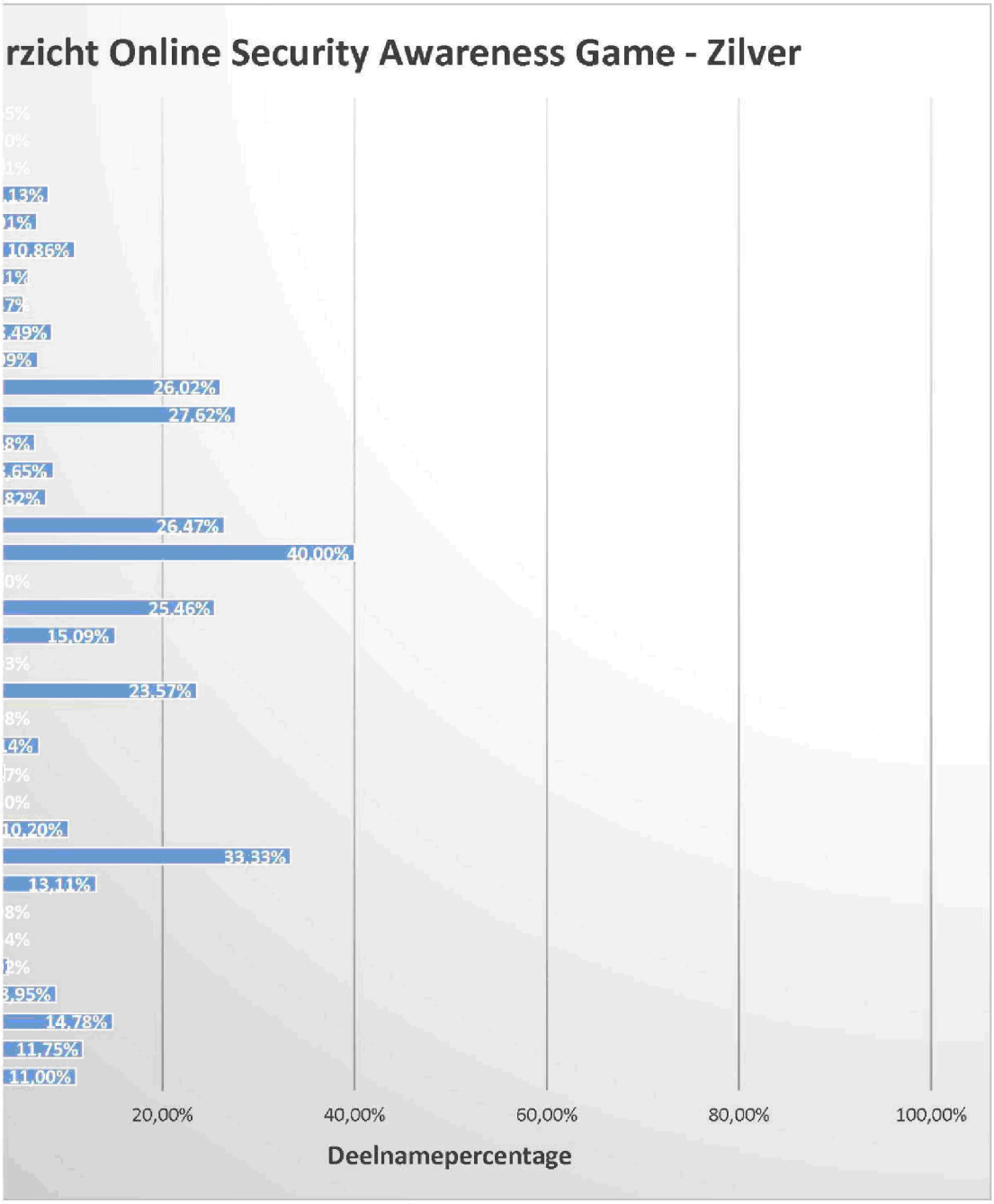
Dienstonderdeel	Directie	Zilver behaald
Belastingdienst	FIOD	
	Particulieren	
	MKB	
	GO	
	CAP	
	KI&S	
	IV	
	Cd C&F	
	Cd FJZ	
	Cd IV&D	
	Cd UHB	
	Cd O&P	
	Cd I&S	
	CD VT	
	CD DF&A	
	CDC	
	SSO F&MI	
	SSO CFD	
	SSO O&P	
	Switch	
	Bureau DG	
	TOTAAL	**0**
Douane	DLK	
	DLSO	
	DLTC	
	DCP	
	Regio Schiphol Passagiers	
	Regio Breda	
	Regio Schiphol Cargo	
	Regio Amsterdam	
	Regio Rotterdam Haven	
	Regio Arnhem	
	Regio Groningen	
	Regio Eindhoven	
	TOTAAL	**0**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	
	UHT	
	Ketenregie	
	TOTAAL	**0**
TOTAAL		**0**

Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	0,00%
2094	0,00%
6543	0,00%
2571	0,00%
3189	0,00%
1578	0,00%
3128	0,00%
122	0,00%
57	0,00%
98	0,00%
77	0,00%
56	0,00%
42	0,00%
168	0,00%
263	0,00%
99	0,00%
232	0,00%
1092	0,00%
795	0,00%
155	0,00%
34	0,00%
24002	0,00%
499	0,00%
266	0,00%
539	0,00%
105	0,00%
515	0,00%
801	0,00%
695	0,00%
548	0,00%
832	0,00%
350	0,00%
333	0,00%
480	0,00%
5743	0,00%
1339	0,00%
1147	0,00%
151	0,00%
1369	0,00%
31114	0,00%

Dienstonderdeel	Directie	Zilver behaald
Belastingdienst	FIOD	177
	Particulieren	246
	MKB	967
	GO	230
	CAP	125
	KI&S	37
	IV	62
	Cd C&F	16
	Cd FJZ	19
	Cd IV&D	10
	Cd UHB	1
	Cd O&P	2
	Cd I&S	3
	CD VT	5
	CD DF&A	62
	CDC	3
	SSO F&MI	35
	SSO CFD	278
	SSO O&P	27
	Switch	62
	Bureau DG	9
	TOTAAL	**2376**
Douane	DLK	39
	DLSO	23
	DLTC	36
	DCP	29
	Regio Schiphol Passagiers	134
	Regio Breda	56
	Regio Schiphol Cargo	59
	Regio Amsterdam	30
	Regio Rotterdam Haven	50
	Regio Arnhem	38
	Regio Groningen	23
	Regio Eindhoven	39
	TOTAAL	**556**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	47
	UHT	8
	Ketenregie	4
	TOTAAL	**59**
TOTAAL		**2991**

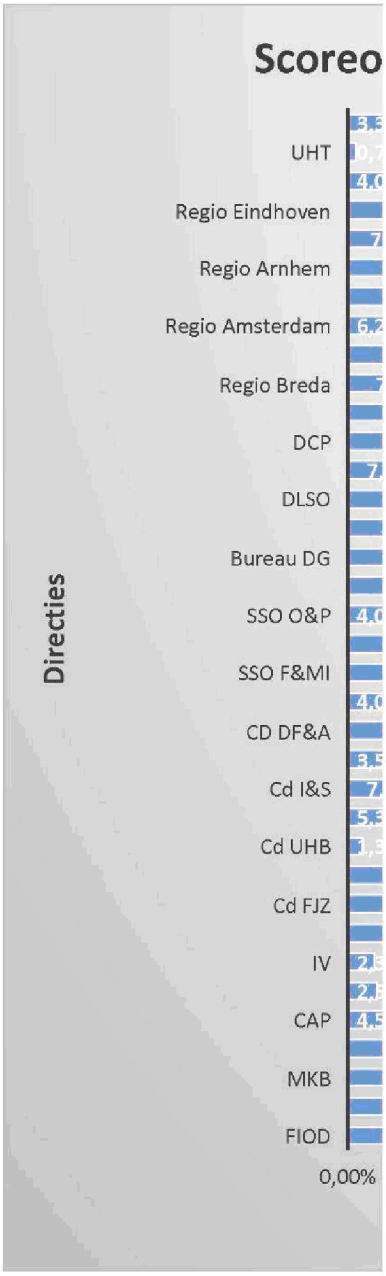
Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	11,00%
2094	11,75%
6543	14,78%
2571	8,95%
3189	3,92%
1578	2,34%
3128	1,98%
122	13,11%
57	33,33%
98	10,20%
77	1,30%
56	3,57%
42	7,14%
168	2,98%
263	23,57%
99	3,03%
232	15,09%
1092	25,46%
795	3,40%
155	40,00%
34	26,47%
24002	9,90%
499	7,82%
266	8,65%
539	6,68%
105	27,62%
515	26,02%
801	6,99%
695	8,49%
548	5,47%
832	6,01%
350	10,86%
333	6,91%
480	8,13%
5743	9,68%
1339	3,51%
1147	0,70%
151	2,65%
1369	4,31%
31114	9,61%

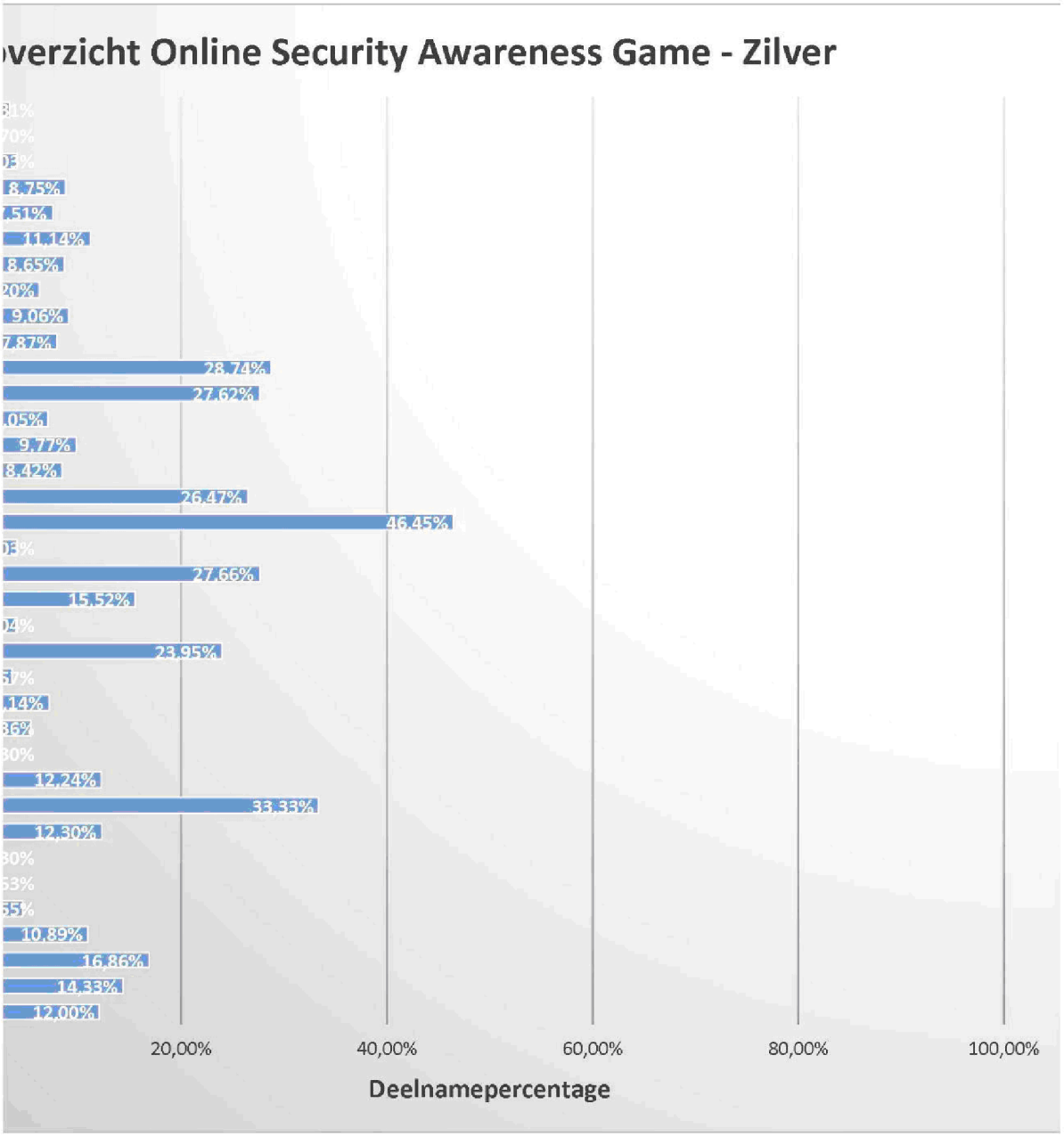



rzicht Online Security Awareness Game - Zilver
13%
1%
10,86%
1%
7%
,49%
9%
26,02%
27,62%
8%
,65%
82%
26,47%
40,00%
0%
25,46%
15,09%
3%
23,57%
8%
,4%
7%
0%
10,20%
33,33%
13,11%
8%
4%
2%
,95%
14,78%
11,75%
11,00%
20,00%
40,00%
60,00%
80,00%
100,00%
Deelnamepercentage

Dienstonderdeel	Directie	Zilver behaald
Belastingdienst	FIOD	193
	Particulieren	300
	MKB	1103
	GO	280
	CAP	145
	KI&S	40
	IV	72
	Cd C&F	15
	Cd FJZ	19
	Cd IV&D	12
	Cd UHB	1
	Cd O&P	3
	Cd I&S	3
	CD VT	6
	CD DF&A	63
	CDC	4
	SSO F&MI	36
	SSO CFD	302
	SSO O&P	32
	Switch	72
	Bureau DG	9
	TOTAAL	**2710**
Douane	DLK	42
	DLSO	26
	DLTC	38
	DCP	29
	Regio Schiphol Passagiers	148
	Regio Breda	63
	Regio Schiphol Cargo	63
	Regio Amsterdam	34
	Regio Rotterdam Haven	72
	Regio Arnhem	39
	Regio Groningen	25
	Regio Eindhoven	42
	TOTAAL	**621**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	54
	UHT	8
	Ketenregie	5
	TOTAAL	**67**
TOTAAL		**3398**

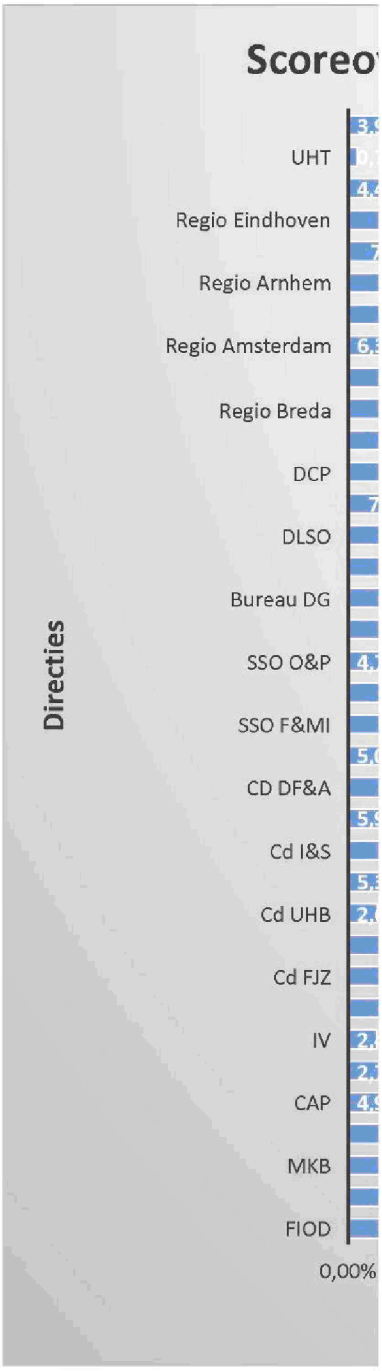
Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	12,00%
2094	14,33%
6543	16,86%
2571	10,89%
3189	4,55%
1578	2,53%
3128	2,30%
122	12,30%
57	33,33%
98	12,24%
77	1,30%
56	5,36%
42	7,14%
168	3,57%
263	23,95%
99	4,04%
232	15,52%
1092	27,66%
795	4,03%
155	46,45%
34	26,47%
24002	11,29%
499	8,42%
266	9,77%
539	7,05%
105	27,62%
515	28,74%
801	7,87%
695	9,06%
548	6,20%
832	8,65%
350	11,14%
333	7,51%
480	8,75%
5743	10,81%
1339	4,03%
1147	0,70%
151	3,31%
1369	4,89%
31114	10,92%

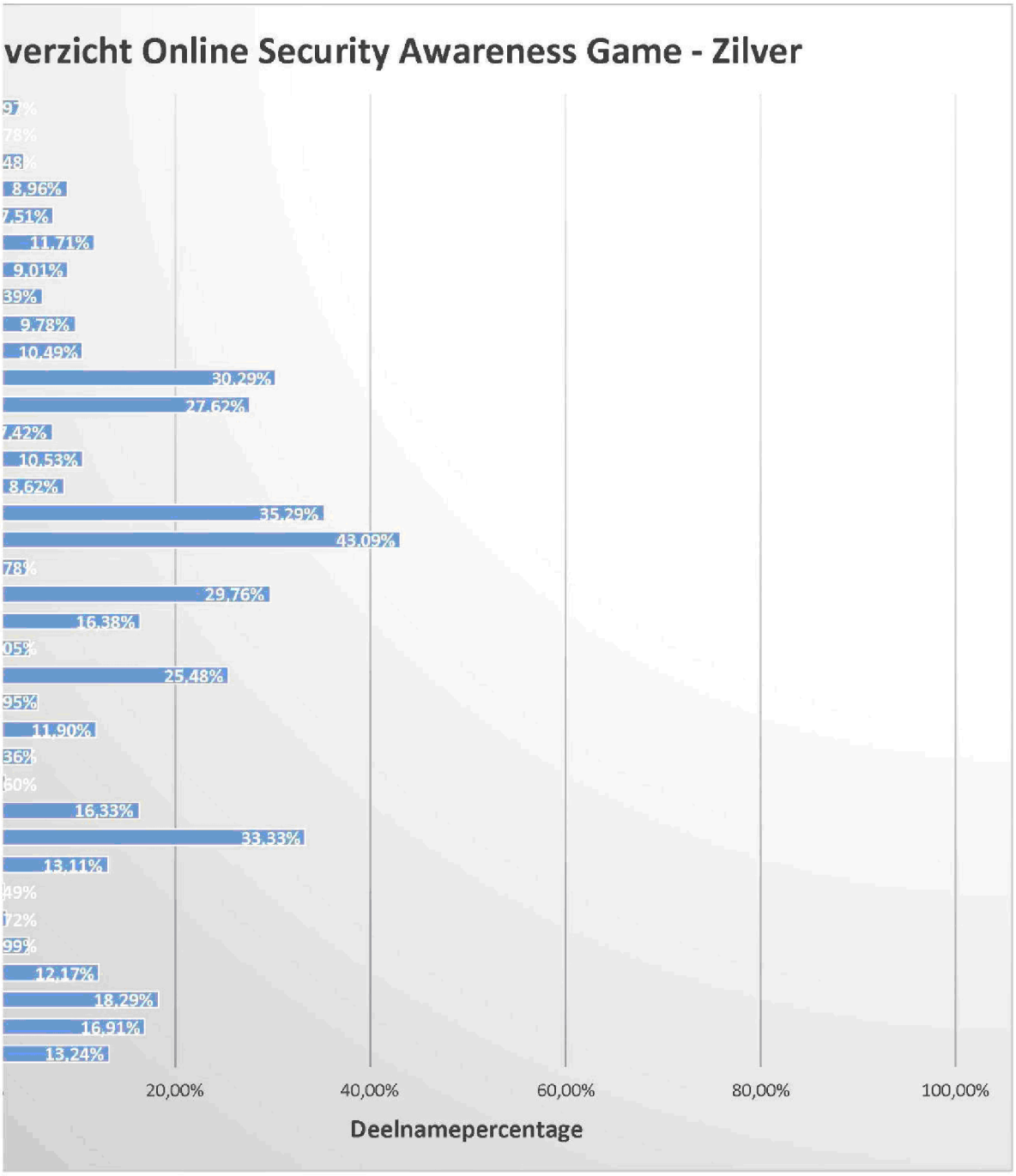



verzicht Online Security Awareness Game - Zilver
8,75%
11,14%
8,65%
9,06%
28,74%
27,62%
9,77%
8,42%
26,47%
46,45%
27,66%
15,52%
23,95%
14%
12,24%
33,33%
12,30%
10,89%
16,86%
14,33%
12,00%
20,00%
40,00%
60,00%
80,00%
100,00%
Deelnamepercentage

Dienstonderdeel	Directie	Zilver behaald
Belastingdienst	FIOD	213
	Particulieren	354
	MKB	1197
	GO	313
	CAP	159
	KI&S	43
	IV	78
	Cd C&F	16
	Cd FJZ	19
	Cd IV&D	16
	Cd UHB	2
	Cd O&P	3
	Cd I&S	5
	CD VT	10
	CD DF&A	67
	CDC	5
	SSO F&MI	38
	SSO CFD	325
	SSO O&P	38
	Switch	81
	Bureau DG	12
	TOTAAL	**2994**
Douane	DLK	43
	DLSO	28
	DLTC	40
	DCP	29
	Regio Schiphol Passagiers	156
	Regio Breda	84
	Regio Schiphol Cargo	68
	Regio Amsterdam	35
	Regio Rotterdam Haven	75
	Regio Arnhem	41
	Regio Groningen	25
	Regio Eindhoven	43
	TOTAAL	**667**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	60
	UHT	9
	Ketenregie	6
	TOTAAL	**75**
TOTAAL		**3736**

Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	13,24%
2094	16,91%
6543	18,29%
2571	12,17%
3189	4,99%
1578	2,72%
3128	2,49%
122	13,11%
57	33,33%
98	16,33%
77	2,60%
56	5,36%
42	11,90%
168	5,95%
263	25,48%
99	5,05%
232	16,38%
1092	29,76%
795	4,78%
188	43,09%
34	35,29%
24035	12,46%
499	8,62%
266	10,53%
539	7,42%
105	27,62%
515	30,29%
801	10,49%
695	9,78%
548	6,39%
832	9,01%
350	11,71%
333	7,51%
480	8,96%
5743	11,61%
1339	4,48%
1147	0,78%
151	3,97%
1369	5,48%
31147	11,99%



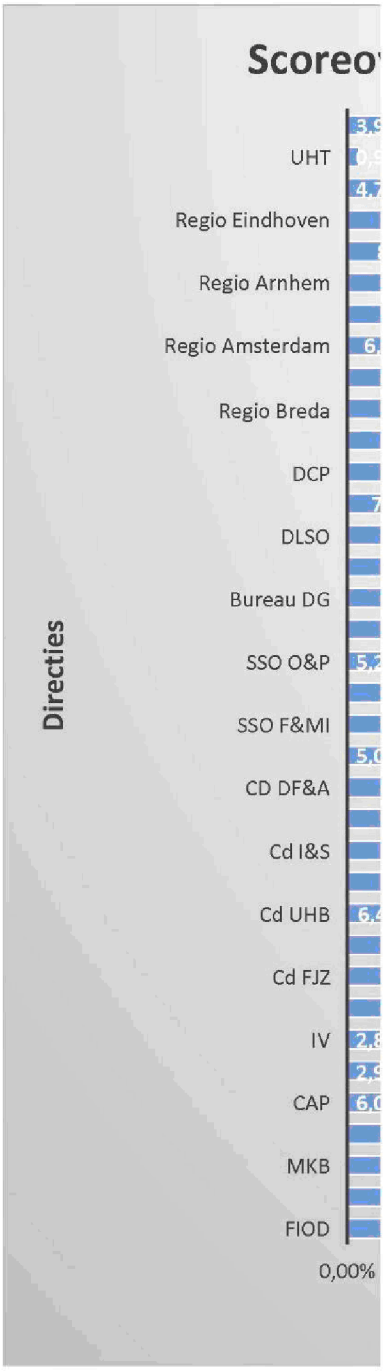

verzicht Online Security Awareness Game - Zilver
8,96%
11,71%
9,01%
9,78%
10,49%
30,29%
27,62%
10,53%
8,62%
35,29%
43,09%
29,76%
16,38%
25,48%
11,90%
16,33%
33,33%
13,11%
12,17%
18,29%
16,91%
13,24%
20,00%
40,00%
60,00%
80,00%
100,00%
Deelnamepercentage

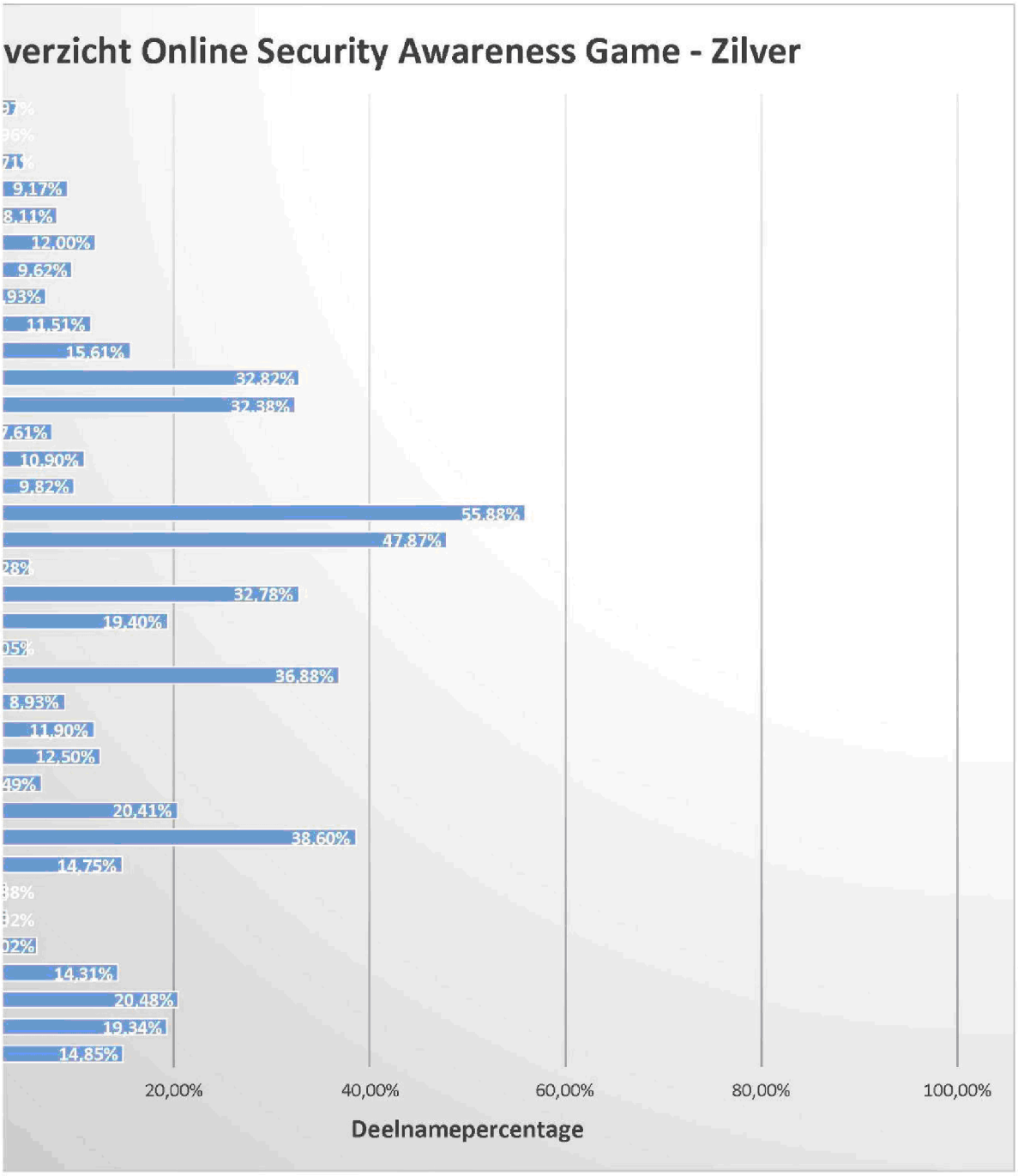
Dienstonderdeel	Directie	Zilver behaald
Belastingdienst	FIOD	
	Particulieren	
	MKB	
	GO	
	CAP	
	KI&S	
	IV	
	Cd C&F	
	Cd FJZ	
	Cd IV&D	
	Cd UHB	
	Cd O&P	
	Cd I&S	
	CD VT	
	CD DF&A	
	CDC	
	SSO F&MI	
	SSO CFD	
	SSO O&P	
	Switch	
	Bureau DG	
	TOTAAL	**0**
Douane	DLK	
	DLSO	
	DLTC	
	DCP	
	Regio Schiphol Passagiers	
	Regio Breda	
	Regio Schiphol Cargo	
	Regio Amsterdam	
	Regio Rotterdam Haven	
	Regio Arnhem	
	Regio Groningen	
	Regio Eindhoven	
	TOTAAL	**0**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	
	UHT	
	Ketenregie	
	TOTAAL	**0**
TOTAAL		**0**

Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	0,00%
2094	0,00%
6543	0,00%
2571	0,00%
3189	0,00%
1578	0,00%
3128	0,00%
122	0,00%
57	0,00%
98	0,00%
77	0,00%
56	0,00%
42	0,00%
168	0,00%
263	0,00%
99	0,00%
232	0,00%
1092	0,00%
795	0,00%
155	0,00%
34	0,00%
24002	0,00%
499	0,00%
266	0,00%
539	0,00%
105	0,00%
515	0,00%
801	0,00%
695	0,00%
548	0,00%
832	0,00%
350	0,00%
333	0,00%
480	0,00%
5743	0,00%
1339	0,00%
1147	0,00%
151	0,00%
1369	0,00%
31114	0,00%

Dienstonderdeel	Directie	Zilver behaald
Belastingdienst	FIOD	239
	Particulieren	405
	MKB	1340
	GO	368
	CAP	192
	KI&S	46
	IV	90
	Cd C&F	18
	Cd FJZ	22
	Cd IV&D	20
	Cd UHB	5
	Cd O&P	7
	Cd I&S	5
	CD VT	15
	CD DF&A	97
	CDC	5
	SSO F&MI	45
	SSO CFD	358
	SSO O&P	42
	Switch	90
	Bureau DG	19
	TOTAAL	**3428**
Douane	DLK	49
	DLSO	29
	DLTC	41
	DCP	34
	Regio Schiphol Passagiers	169
	Regio Breda	125
	Regio Schiphol Cargo	80
	Regio Amsterdam	38
	Regio Rotterdam Haven	80
	Regio Arnhem	42
	Regio Groningen	27
	Regio Eindhoven	44
	TOTAAL	**758**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	63
	UHT	11
	Ketenregie	6
	TOTAAL	**80**
TOTAAL		**4266**

Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	14,85%
2094	19,34%
6543	20,48%
2571	14,31%
3189	6,02%
1578	2,92%
3128	2,88%
122	14,75%
57	38,60%
98	20,41%
77	6,49%
56	12,50%
42	11,90%
168	8,93%
263	36,88%
99	5,05%
232	19,40%
1092	32,78%
795	5,28%
188	47,87%
34	55,88%
24035	14,26%
499	9,82%
266	10,90%
539	7,61%
105	32,38%
515	32,82%
801	15,61%
695	11,51%
548	6,93%
832	9,62%
350	12,00%
333	8,11%
480	9,17%
5743	13,20%
1339	4,71%
1147	0,96%
151	3,97%
1369	5,84%
31147	13,70%



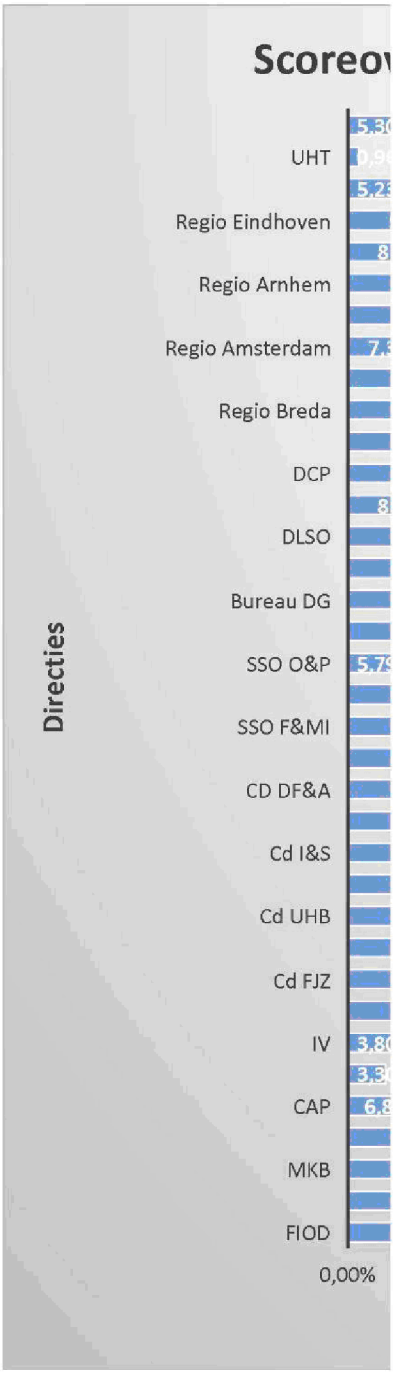

verzicht Online Security Awareness Game - Zilver
9,17%
8,11%
12,00%
9,62%
93%
11,51%
15,61%
32,82%
32,38%
7,61%
10,90%
9,82%
55,88%
47,87%
28%
32,78%
19,40%
05%
36,88%
8,93%
11,90%
12,50%
49%
20,41%
38,60%
14,75%
88%
92%
02%
14,31%
20,48%
19,34%
14,85%
20,00%
40,00%
60,00%
80,00%
100,00%
Deelnamepercentage

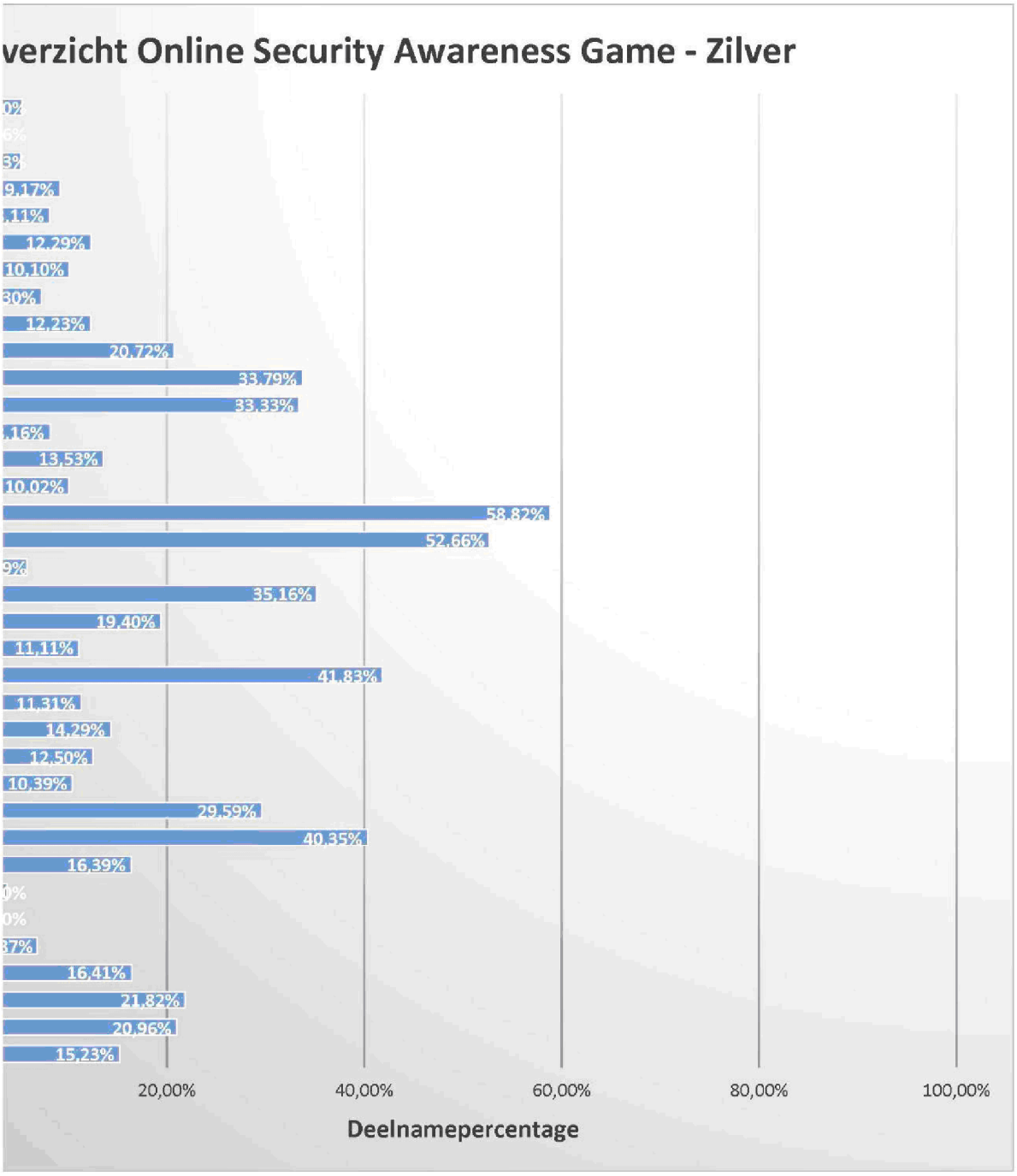
Dienstonderdeel	Directie	Zilver behaald
Belastingdienst	FIOD	
	Particulieren	
	MKB	
	GO	
	CAP	
	KI&S	
	IV	
	Cd C&F	
	Cd FJZ	
	Cd IV&D	
	Cd UHB	
	Cd O&P	
	Cd I&S	
	CD VT	
	CD DF&A	
	CDC	
	SSO F&MI	
	SSO CFD	
	SSO O&P	
	Switch	
	Bureau DG	
	TOTAAL	**0**
Douane	DLK	
	DLSO	
	DLTC	
	DCP	
	Regio Schiphol Passagiers	
	Regio Breda	
	Regio Schiphol Cargo	
	Regio Amsterdam	
	Regio Rotterdam Haven	
	Regio Arnhem	
	Regio Groningen	
	Regio Eindhoven	
	TOTAAL	**0**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	
	UHT	
	Ketenregie	
	TOTAAL	**0**
TOTAAL		**0**

Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	0,00%
2094	0,00%
6543	0,00%
2571	0,00%
3189	0,00%
1578	0,00%
3128	0,00%
122	0,00%
57	0,00%
98	0,00%
77	0,00%
56	0,00%
42	0,00%
168	0,00%
263	0,00%
99	0,00%
232	0,00%
1092	0,00%
795	0,00%
188	0,00%
34	0,00%
24035	0,00%
499	0,00%
266	0,00%
539	0,00%
105	0,00%
515	0,00%
801	0,00%
695	0,00%
548	0,00%
832	0,00%
350	0,00%
333	0,00%
480	0,00%
5743	0,00%
1339	0,00%
1147	0,00%
151	0,00%
1369	0,00%
31147	0,00%

Dienstonderdeel	Directie	Zilver behaald
Belastingdienst	FIOD	245
	Particulieren	439
	MKB	1428
	GO	422
	CAP	219
	KI&S	52
	IV	119
	Cd C&F	20
	Cd FJZ	23
	Cd IV&D	29
	Cd UHB	8
	Cd O&P	7
	Cd I&S	6
	CD VT	19
	CD DF&A	110
	CDC	11
	SSO F&MI	45
	SSO CFD	384
	SSO O&P	46
	Switch	99
	Bureau DG	20
	TOTAAL	**3751**
Douane	DLK	50
	DLSO	36
	DLTC	44
	DCP	35
	Regio Schiphol Passagiers	174
	Regio Breda	166
	Regio Schiphol Cargo	85
	Regio Amsterdam	40
	Regio Rotterdam Haven	84
	Regio Arnhem	43
	Regio Groningen	27
	Regio Eindhoven	44
	TOTAAL	**828**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	70
	UHT	11
	Ketenregie	8
	TOTAAL	**89**
TOTAAL		**4668**

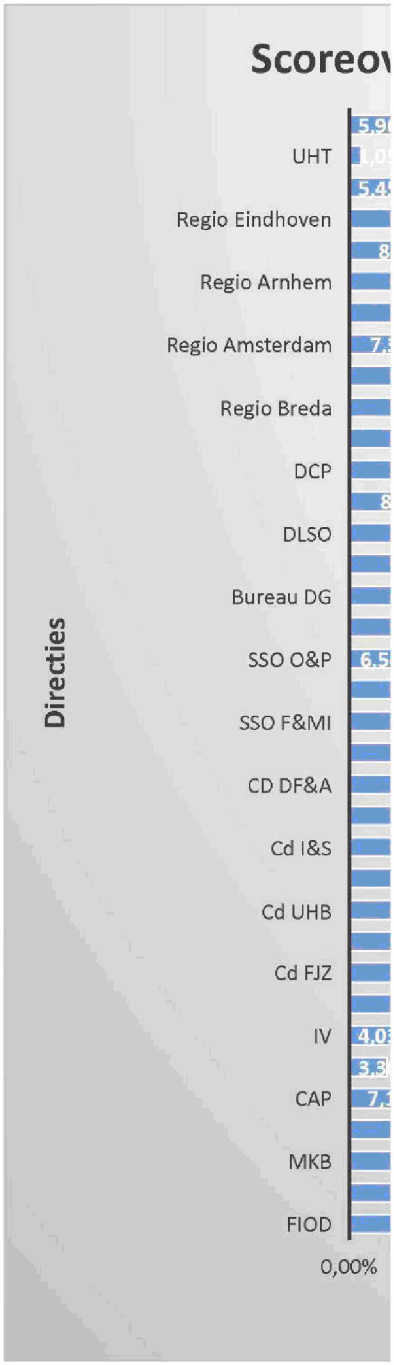
Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	15,23%
2094	20,96%
6543	21,82%
2571	16,41%
3189	6,87%
1578	3,30%
3128	3,80%
122	16,39%
57	40,35%
98	29,59%
77	10,39%
56	12,50%
42	14,29%
168	11,31%
263	41,83%
99	11,11%
232	19,40%
1092	35,16%
795	5,79%
188	52,66%
34	58,82%
24035	15,61%
499	10,02%
266	13,53%
539	8,16%
105	33,33%
515	33,79%
801	20,72%
695	12,23%
548	7,30%
832	10,10%
350	12,29%
333	8,11%
480	9,17%
5743	14,42%
1339	5,23%
1147	0,96%
151	5,30%
1369	6,50%
31147	14,99%

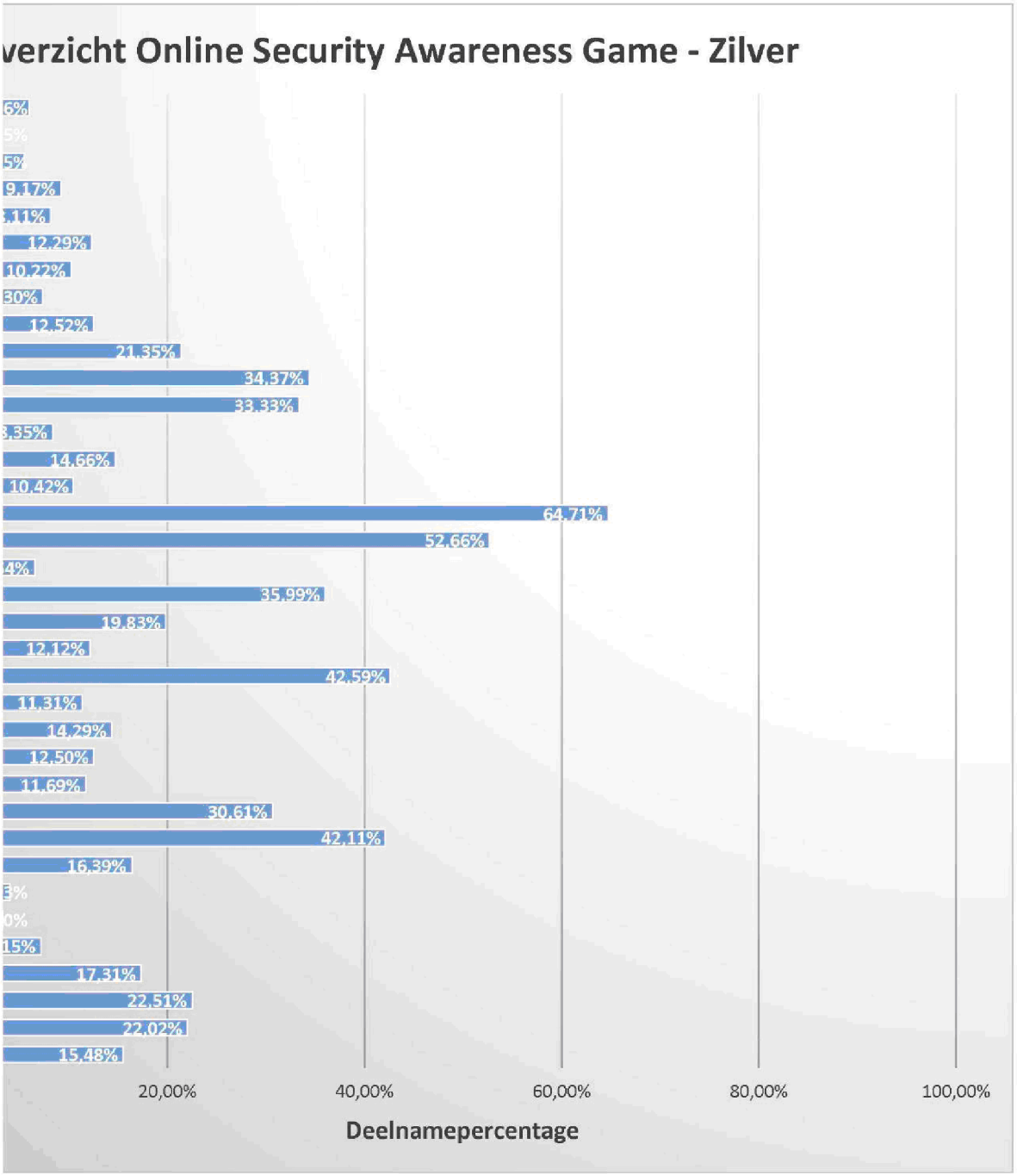



verzicht Online Security Awareness Game - Zilver
9,17%
12,29%
10,10%
12,23%
20,72%
33,79%
33,33%
13,53%
10,02%
58,82%
52,66%
35,16%
19,40%
11,11%
41,83%
11,31%
14,29%
12,50%
10,39%
29,59%
40,35%
16,39%
16,41%
21,82%
20,96%
15,23%
20,00%
40,00%
60,00%
80,00%
100,00%
Deelnamepercentage

Dienstonderdeel	Directie	Zilver behaald
Belastingdienst	FIOD	249
	Particulieren	461
	MKB	1473
	GO	445
	CAP	228
	KI&S	52
	IV	126
	Cd C&F	20
	Cd FJZ	24
	Cd IV&D	30
	Cd UHB	9
	Cd O&P	7
	Cd I&S	6
	CD VT	19
	CD DF&A	112
	CDC	12
	SSO F&MI	46
	SSO CFD	393
	SSO O&P	52
	Switch	99
	Bureau DG	22
	TOTAAL	**3885**
Douane	DLK	52
	DLSO	39
	DLTC	45
	DCP	35
	Regio Schiphol Passagiers	177
	Regio Breda	171
	Regio Schiphol Cargo	87
	Regio Amsterdam	40
	Regio Rotterdam Haven	85
	Regio Arnhem	43
	Regio Groningen	27
	Regio Eindhoven	44
	TOTAAL	**845**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	73
	UHT	12
	Ketenregie	9
	TOTAAL	**94**
TOTAAL		**4824**

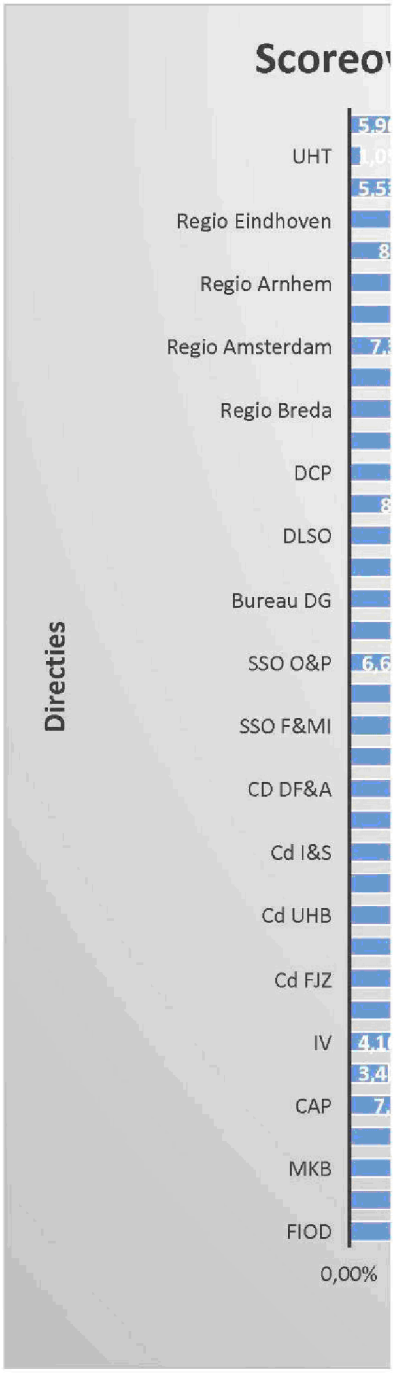
Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	15,48%
2094	22,02%
6543	22,51%
2571	17,31%
3189	7,15%
1578	3,30%
3128	4,03%
122	16,39%
57	42,11%
98	30,61%
77	11,69%
56	12,50%
42	14,29%
168	11,31%
263	42,59%
99	12,12%
232	19,83%
1092	35,99%
795	6,54%
188	52,66%
34	64,71%
24035	16,16%
499	10,42%
266	14,66%
539	8,35%
105	33,33%
515	34,37%
801	21,35%
695	12,52%
548	7,30%
832	10,22%
350	12,29%
333	8,11%
480	9,17%
5743	14,71%
1339	5,45%
1147	1,05%
151	5,96%
1369	6,87%
31147	15,49%

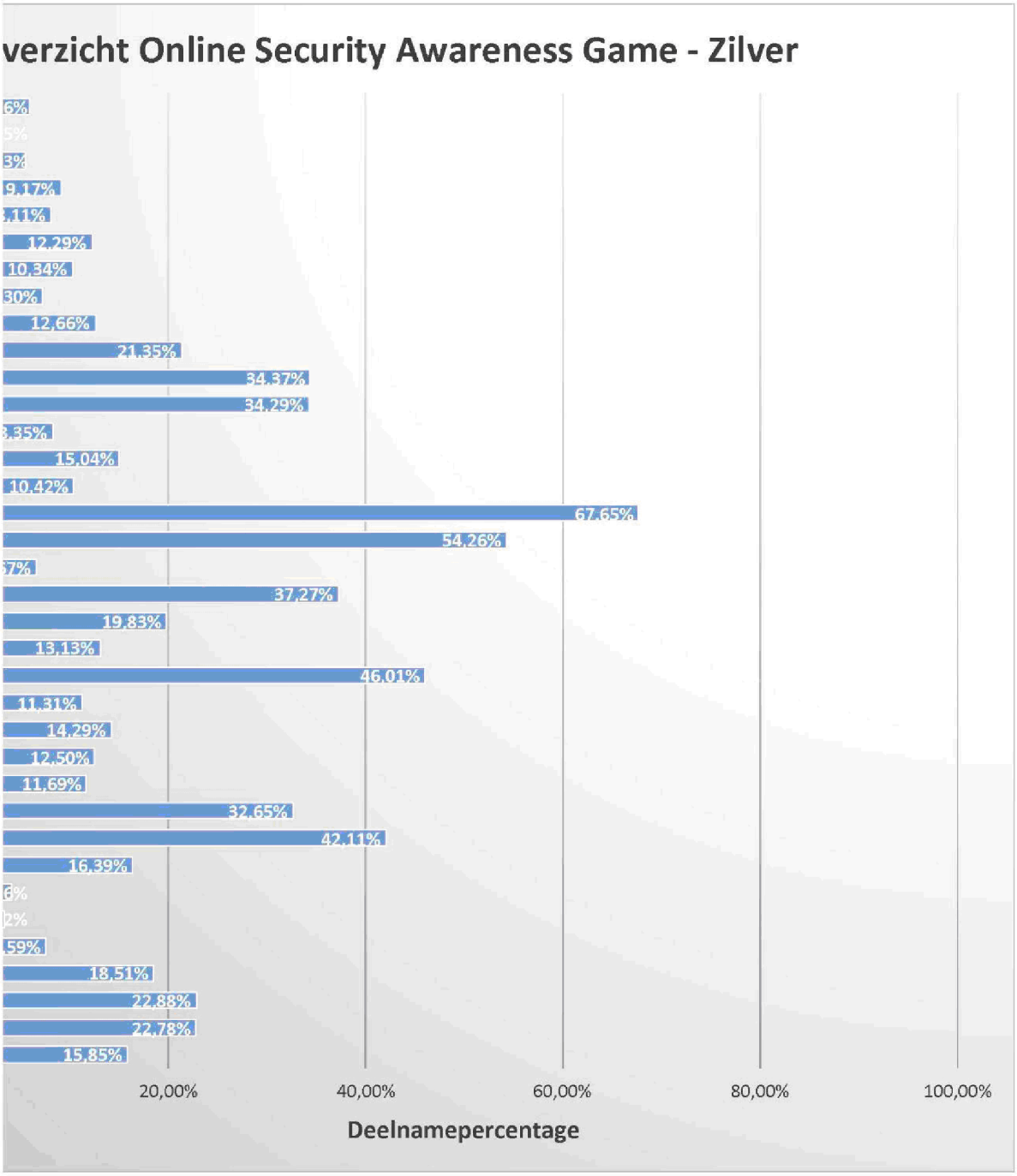



verzicht Online Security Awareness Game - Zilver
6%
5%
5%
9,17%
,11%
12,29%
10,22%
30%
12,52%
21,35%
34,37%
33,33%
,35%
14,66%
10,42%
64,71%
52,66%
4%
35,99%
19,83%
12,12%
42,59%
11,31%
14,29%
12,50%
11,69%
30,61%
42,11%
16,39%
3%
0%
15%
17,31%
22,51%
22,02%
15,48%
20,00%
40,00%
60,00%
80,00%
100,00%
Deelnamepercentage

Dienstonderdeel	Directie	Zilver behaald
Belastingdienst	FIOD	255
	Particulieren	477
	MKB	1497
	GO	476
	CAP	242
	KI&S	54
	IV	130
	Cd C&F	20
	Cd FJZ	24
	Cd IV&D	32
	Cd UHB	9
	Cd O&P	7
	Cd I&S	6
	CD VT	19
	CD DF&A	121
	CDC	13
	SSO F&MI	46
	SSO CFD	407
	SSO O&P	53
	Switch	102
	Bureau DG	23
	TOTAAL	**4013**
Douane	DLK	52
	DLSO	40
	DLTC	45
	DCP	36
	Regio Schiphol Passagiers	177
	Regio Breda	171
	Regio Schiphol Cargo	88
	Regio Amsterdam	40
	Regio Rotterdam Haven	86
	Regio Arnhem	43
	Regio Groningen	27
	Regio Eindhoven	44
	TOTAAL	**849**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	74
	UHT	12
	Ketenregie	9
	TOTAAL	**95**
TOTAAL		**4957**

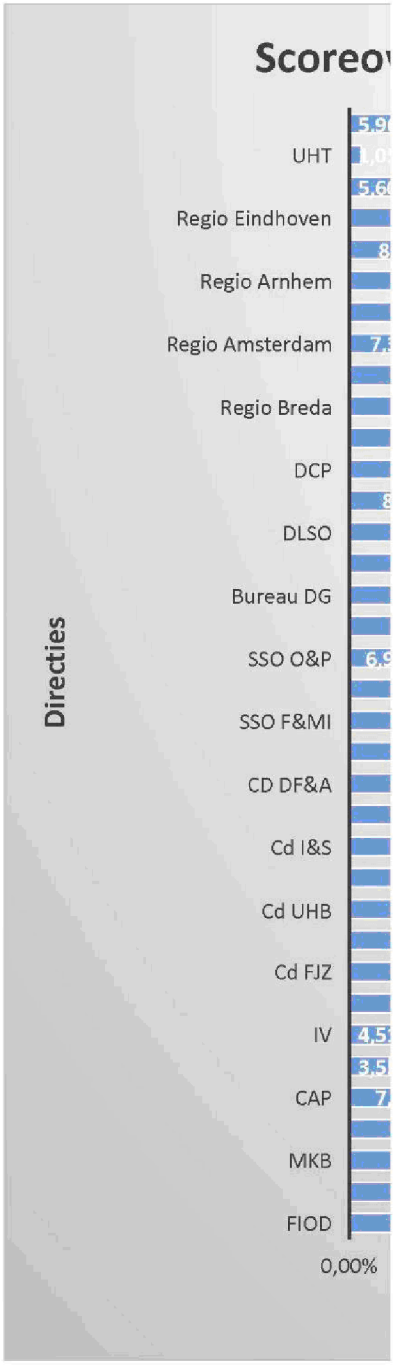
Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	15,85%
2094	22,78%
6543	22,88%
2571	18,51%
3189	7,59%
1578	3,42%
3128	4,16%
122	16,39%
57	42,11%
98	32,65%
77	11,69%
56	12,50%
42	14,29%
168	11,31%
263	46,01%
99	13,13%
232	19,83%
1092	37,27%
795	6,67%
188	54,26%
34	67,65%
24035	16,70%
499	10,42%
266	15,04%
539	8,35%
105	34,29%
515	34,37%
801	21,35%
695	12,66%
548	7,30%
832	10,34%
350	12,29%
333	8,11%
480	9,17%
5743	14,78%
1339	5,53%
1147	1,05%
151	5,96%
1369	6,94%
31147	15,91%

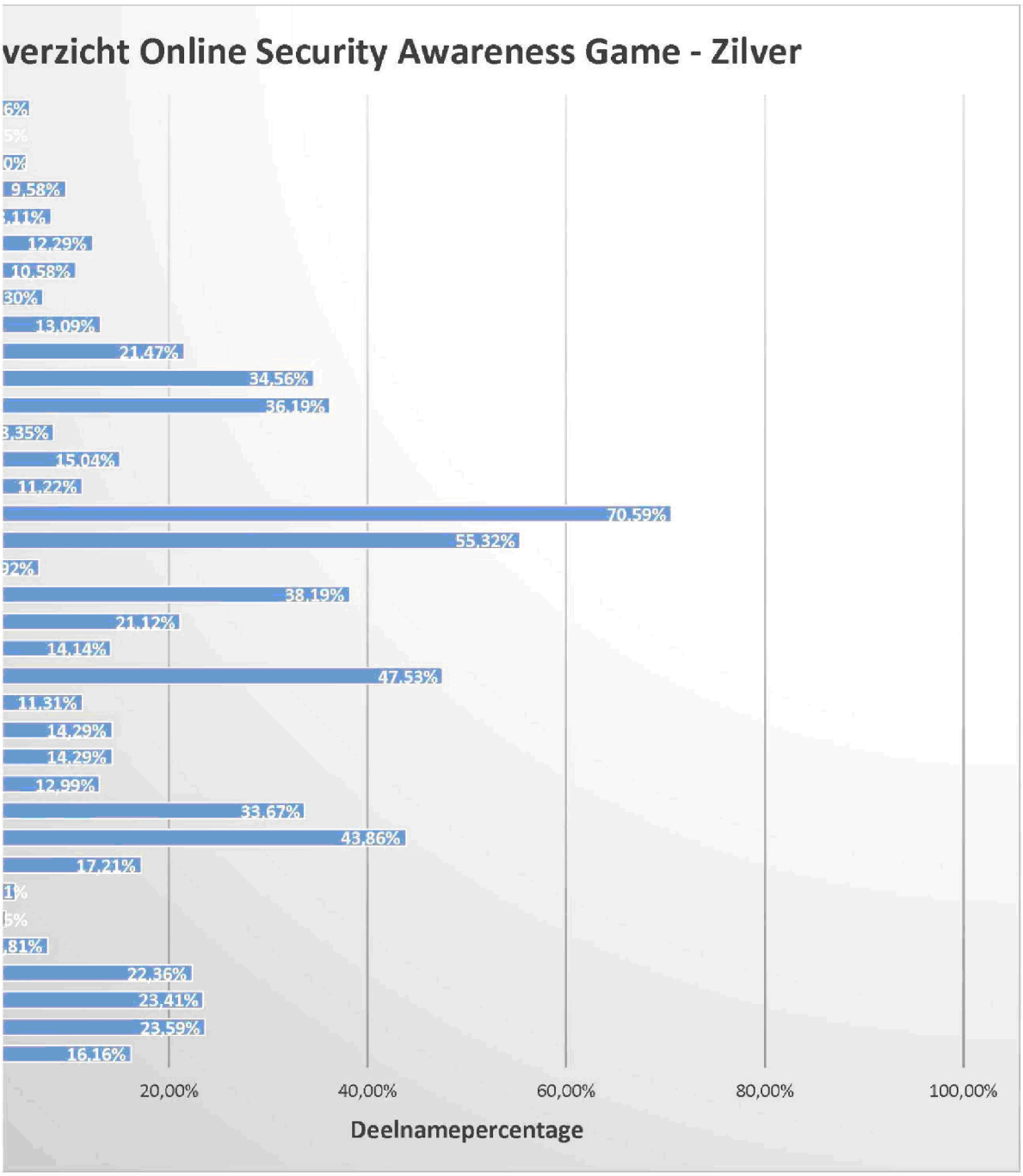



verzicht Online Security Awareness Game - Zilver
6%
3%
9,17%
,11%
12,29%
10,34%
30%
12,66%
21,35%
34,37%
34,29%
,35%
15,04%
10,42%
67,65%
54,26%
7%
37,27%
19,83%
13,13%
46,01%
11,31%
14,29%
12,50%
11,69%
32,65%
42,11%
16,39%
8%
2%
59%
18,51%
22,88%
22,78%
15,85%
20,00%
40,00%
60,00%
80,00%
100,00%
Deelnamepercentage

Dienstonderdeel	Directie	Zilver behaald
Belastingdienst	FIOD	260
	Particulieren	494
	MKB	1532
	GO	575
	CAP	249
	KI&S	56
	IV	141
	Cd C&F	21
	Cd FJZ	25
	Cd IV&D	33
	Cd UHB	10
	Cd O&P	8
	Cd I&S	6
	CD VT	19
	CD DF&A	125
	CDC	14
	SSO F&MI	49
	SSO CFD	417
	SSO O&P	55
	Switch	104
	Bureau DG	24
	TOTAAL	**4217**
Douane	DLK	56
	DLSO	40
	DLTC	45
	DCP	38
	Regio Schiphol Passagiers	178
	Regio Breda	172
	Regio Schiphol Cargo	91
	Regio Amsterdam	40
	Regio Rotterdam Haven	88
	Regio Arnhem	43
	Regio Groningen	27
	Regio Eindhoven	46
	TOTAAL	**864**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	75
	UHT	12
	Ketenregie	9
	TOTAAL	**96**
TOTAAL		**5177**

Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	16,16%
2094	23,59%
6543	23,41%
2571	22,36%
3189	7,81%
1578	3,55%
3128	4,51%
122	17,21%
57	43,86%
98	33,67%
77	12,99%
56	14,29%
42	14,29%
168	11,31%
263	47,53%
99	14,14%
232	21,12%
1092	38,19%
795	6,92%
188	55,32%
34	70,59%
24035	17,55%
499	11,22%
266	15,04%
539	8,35%
105	36,19%
515	34,56%
801	21,47%
695	13,09%
548	7,30%
832	10,58%
350	12,29%
333	8,11%
480	9,58%
5743	15,04%
1339	5,60%
1147	1,05%
151	5,96%
1369	7,01%
31147	16,62%



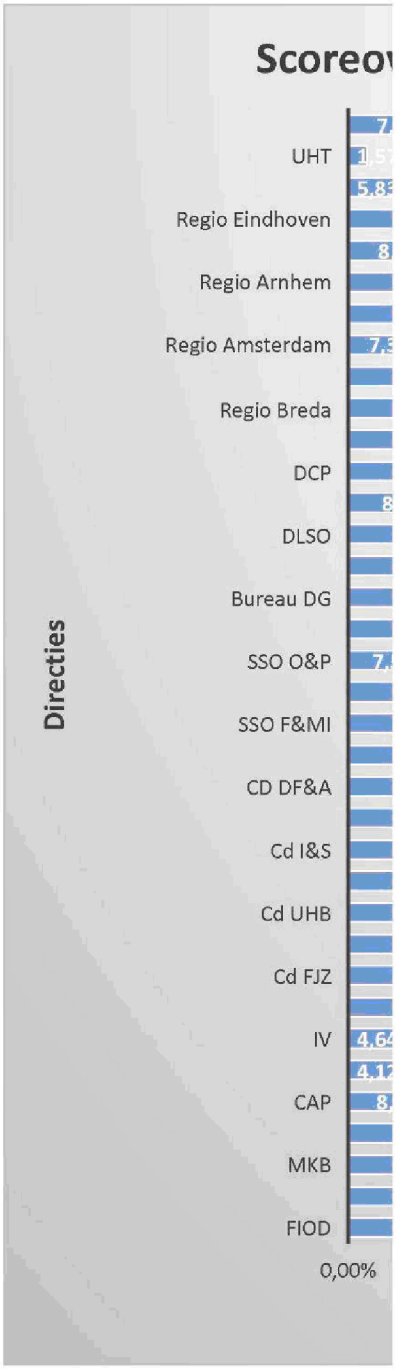

verzicht Online Security Awareness Game - Zilver
6%
5%
0%
9,58%
,11%
12,29%
10,58%
30%
13,09%
21,47%
34,56%
36,19%
,35%
15,04%
11,22%
70,59%
55,32%
92%
38,19%
21,12%
14,14%
47,53%
11,31%
14,29%
14,29%
12,99%
33,67%
43,86%
17,21%
1%
5%
,81%
22,36%
23,41%
23,59%
16,16%
20,00%
40,00%
60,00%
80,00%
100,00%
Deelnamepercentage

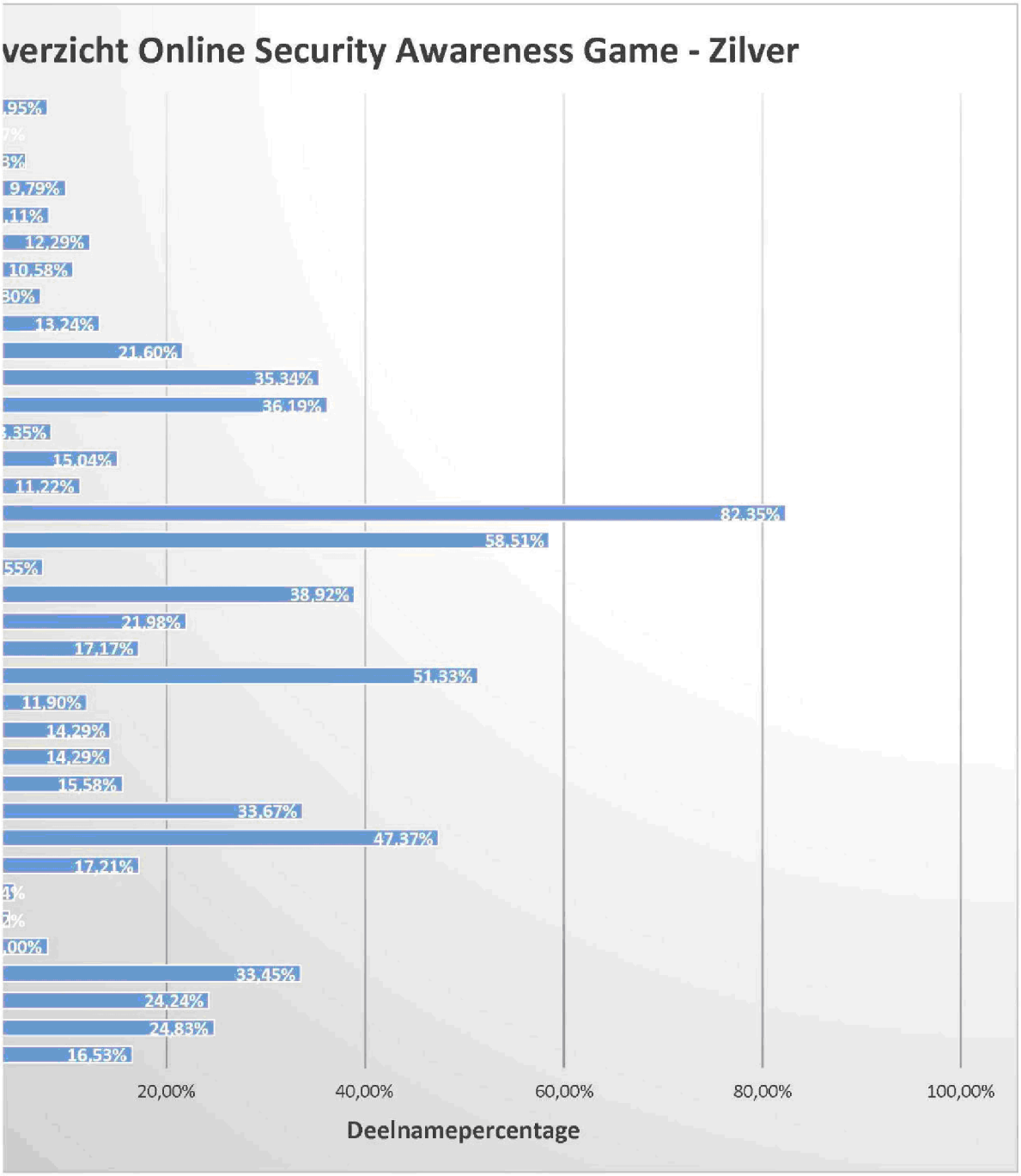
Dienstonderdeel	Directie	Zilver behaald
Belastingdienst	FIOD	
	Particulieren	
	MKB	
	GO	
	CAP	
	KI&S	
	IV	
	Cd C&F	
	Cd FJZ	
	Cd IV&D	
	Cd UHB	
	Cd O&P	
	Cd I&S	
	CD VT	
	CD DF&A	
	CDC	
	SSO F&MI	
	SSO CFD	
	SSO O&P	
	Switch	
	Bureau DG	
	TOTAAL	**0**
Douane	DLK	
	DLSO	
	DLTC	
	DCP	
	Regio Schiphol Passagiers	
	Regio Breda	
	Regio Schiphol Cargo	
	Regio Amsterdam	
	Regio Rotterdam Haven	
	Regio Arnhem	
	Regio Groningen	
	Regio Eindhoven	
	TOTAAL	**0**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	
	UHT	
	Ketenregie	
	TOTAAL	**0**
TOTAAL		**0**

Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	0,00%
2094	0,00%
6543	0,00%
2571	0,00%
3189	0,00%
1578	0,00%
3128	0,00%
122	0,00%
57	0,00%
98	0,00%
77	0,00%
56	0,00%
42	0,00%
168	0,00%
263	0,00%
99	0,00%
232	0,00%
1092	0,00%
795	0,00%
188	0,00%
34	0,00%
24035	0,00%
499	0,00%
266	0,00%
539	0,00%
105	0,00%
515	0,00%
801	0,00%
695	0,00%
548	0,00%
832	0,00%
350	0,00%
333	0,00%
480	0,00%
5743	0,00%
1339	0,00%
1147	0,00%
151	0,00%
1369	0,00%
31147	0,00%

Dienstonderdeel	Directie	Zilver behaald
Belastingdienst	FIOD	266
	Particulieren	520
	MKB	1586
	GO	860
	CAP	255
	KI&S	65
	IV	145
	Cd C&F	21
	Cd FJZ	27
	Cd IV&D	33
	Cd UHB	12
	Cd O&P	8
	Cd I&S	6
	CD VT	20
	CD DF&A	135
	CDC	17
	SSO F&MI	51
	SSO CFD	425
	SSO O&P	60
	Switch	110
	Bureau DG	28
	TOTAAL	**4650**
Douane	DLK	56
	DLSO	40
	DLTC	45
	DCP	38
	Regio Schiphol Passagiers	182
	Regio Breda	173
	Regio Schiphol Cargo	92
	Regio Amsterdam	40
	Regio Rotterdam Haven	88
	Regio Arnhem	43
	Regio Groningen	27
	Regio Eindhoven	47
	TOTAAL	**871**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	78
	UHT	18
	Ketenregie	12
	TOTAAL	**108**
TOTAAL		**5629**

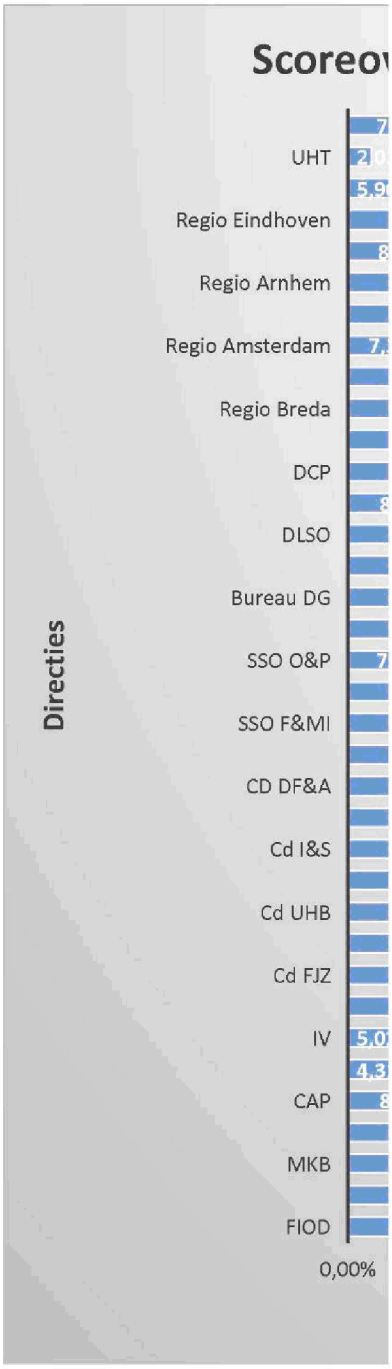
Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	16,53%
2094	24,83%
6543	24,24%
2571	33,45%
3189	8,00%
1578	4,12%
3128	4,64%
122	17,21%
57	47,37%
98	33,67%
77	15,58%
56	14,29%
42	14,29%
168	11,90%
263	51,33%
99	17,17%
232	21,98%
1092	38,92%
795	7,55%
188	58,51%
34	82,35%
24035	19,35%
499	11,22%
266	15,04%
539	8,35%
105	36,19%
515	35,34%
801	21,60%
695	13,24%
548	7,30%
832	10,58%
350	12,29%
333	8,11%
480	9,79%
5743	15,17%
1339	5,83%
1147	1,57%
151	7,95%
1369	7,89%
31147	18,07%

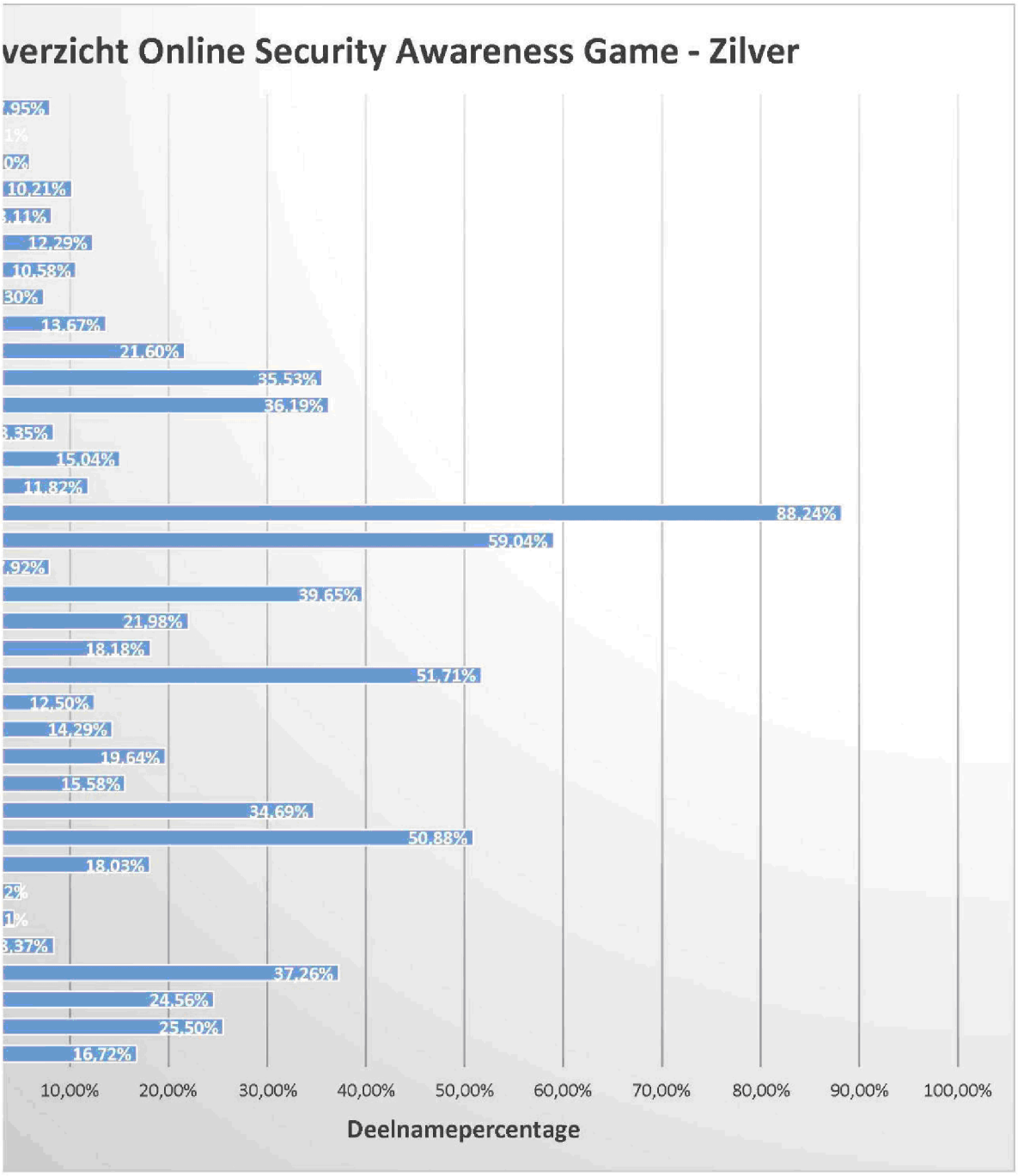



verzicht Online Security Awareness Game - Zilver
95%
9,79%
11%
12,29%
10,58%
30%
13,24%
21,60%
35,34%
36,19%
35%
15,04%
11,22%
82,35%
58,51%
55%
38,92%
21,98%
17,17%
51,33%
11,90%
14,29%
14,29%
15,58%
33,67%
47,37%
17,21%
00%
33,45%
24,24%
24,83%
16,53%
20,00%
40,00%
60,00%
80,00%
100,00%
Deelnamepercentage

Dienstonderdeel	Directie	Zilver behaald
Belastingdienst	FIOD	269
	Particulieren	534
	MKB	1607
	GO	958
	CAP	267
	KI&S	68
	IV	157
	Cd C&F	22
	Cd FJZ	29
	Cd IV&D	34
	Cd UHB	12
	Cd O&P	11
	Cd I&S	6
	CD VT	21
	CD DF&A	136
	CDC	18
	SSO F&MI	51
	SSO CFD	433
	SSO O&P	63
	Switch	111
	Bureau DG	30
	TOTAAL	**4837**
Douane	DLK	59
	DLSO	40
	DLTC	45
	DCP	38
	Regio Schiphol Passagiers	183
	Regio Breda	173
	Regio Schiphol Cargo	95
	Regio Amsterdam	40
	Regio Rotterdam Haven	88
	Regio Arnhem	43
	Regio Groningen	27
	Regio Eindhoven	49
	TOTAAL	**880**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	79
	UHT	23
	Ketenregie	12
	TOTAAL	**114**
TOTAAL		**5831**

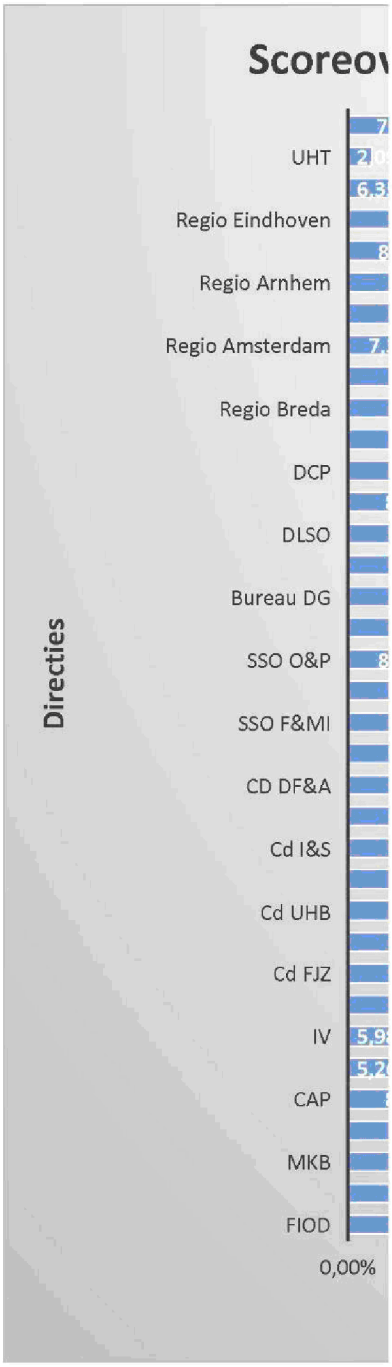
Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	16,72%
2094	25,50%
6543	24,56%
2571	37,26%
3189	8,37%
1578	4,31%
3128	5,02%
122	18,03%
57	50,88%
98	34,69%
77	15,58%
56	19,64%
42	14,29%
168	12,50%
263	51,71%
99	18,18%
232	21,98%
1092	39,65%
795	7,92%
188	59,04%
34	88,24%
24035	20,12%
499	11,82%
266	15,04%
539	8,35%
105	36,19%
515	35,53%
801	21,60%
695	13,67%
548	7,30%
832	10,58%
350	12,29%
333	8,11%
480	10,21%
5743	15,32%
1339	5,90%
1147	2,01%
151	7,95%
1369	8,33%
31147	18,72%

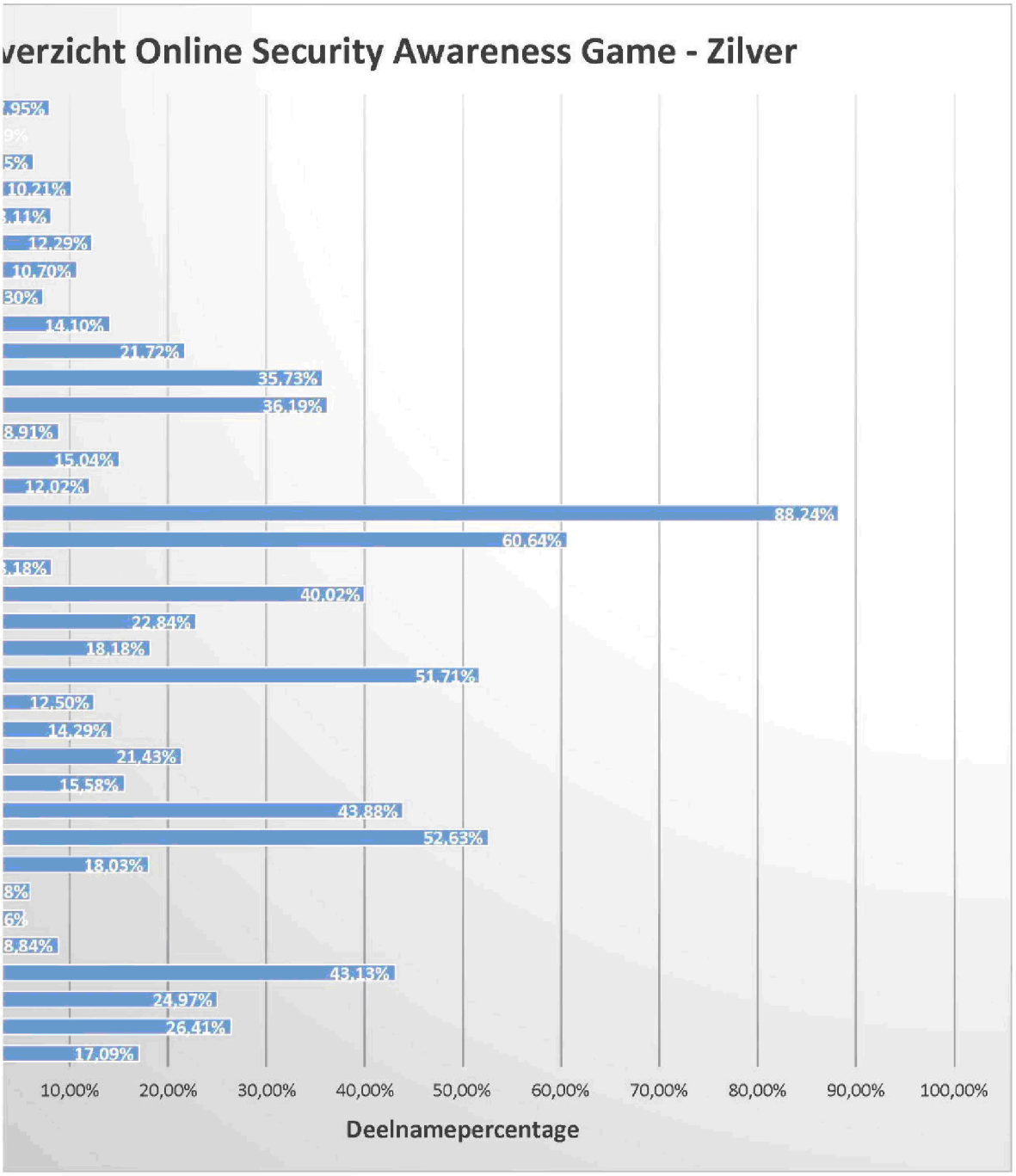



verzicht Online Security Awareness Game - Zilver
95%
1%
0%
10,21%
3,11%
12,29%
10,58%
30%
13,67%
21,60%
35,53%
36,19%
3,35%
15,04%
11,82%
88,24%
59,04%
7,92%
39,65%
21,98%
18,18%
51,71%
12,50%
14,29%
19,64%
15,58%
34,69%
50,88%
18,03%
2%
1%
3,37%
37,26%
24,56%
25,50%
16,72%
10,00% 20,00% 30,00% 40,00% 50,00% 60,00% 70,00% 80,00% 90,00% 100,00%
Deelnamepercentage

Dienstonderdeel	Directie	Zilver behaald
Belastingdienst	FIOD	275
	Particulieren	553
	MKB	1634
	GO	1109
	CAP	282
	KI&S	83
	IV	187
	Cd C&F	22
	Cd FJZ	30
	Cd IV&D	43
	Cd UHB	12
	Cd O&P	12
	Cd I&S	6
	CD VT	21
	CD DF&A	136
	CDC	18
	SSO F&MI	53
	SSO CFD	437
	SSO O&P	65
	Switch	114
	Bureau DG	30
	TOTAAL	**5122**
Douane	DLK	60
	DLSO	40
	DLTC	48
	DCP	38
	Regio Schiphol Passagiers	184
	Regio Breda	174
	Regio Schiphol Cargo	98
	Regio Amsterdam	40
	Regio Rotterdam Haven	89
	Regio Arnhem	43
	Regio Groningen	27
	Regio Eindhoven	49
	TOTAAL	**890**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	85
	UHT	24
	Ketenregie	12
	TOTAAL	**121**
TOTAAL		**6133**

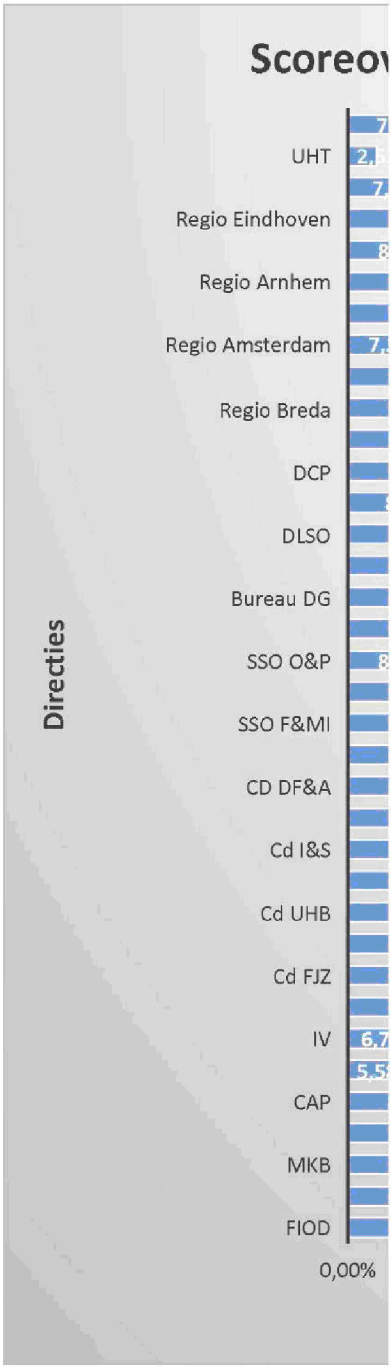
Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	17,09%
2094	26,41%
6543	24,97%
2571	43,13%
3189	8,84%
1578	5,26%
3128	5,98%
122	18,03%
57	52,63%
98	43,88%
77	15,58%
56	21,43%
42	14,29%
168	12,50%
263	51,71%
99	18,18%
232	22,84%
1092	40,02%
795	8,18%
188	60,64%
34	88,24%
24035	21,31%
499	12,02%
266	15,04%
539	8,91%
105	36,19%
515	35,73%
801	21,72%
695	14,10%
548	7,30%
832	10,70%
350	12,29%
333	8,11%
480	10,21%
5743	15,50%
1339	6,35%
1147	2,09%
151	7,95%
1369	8,84%
31147	19,69%

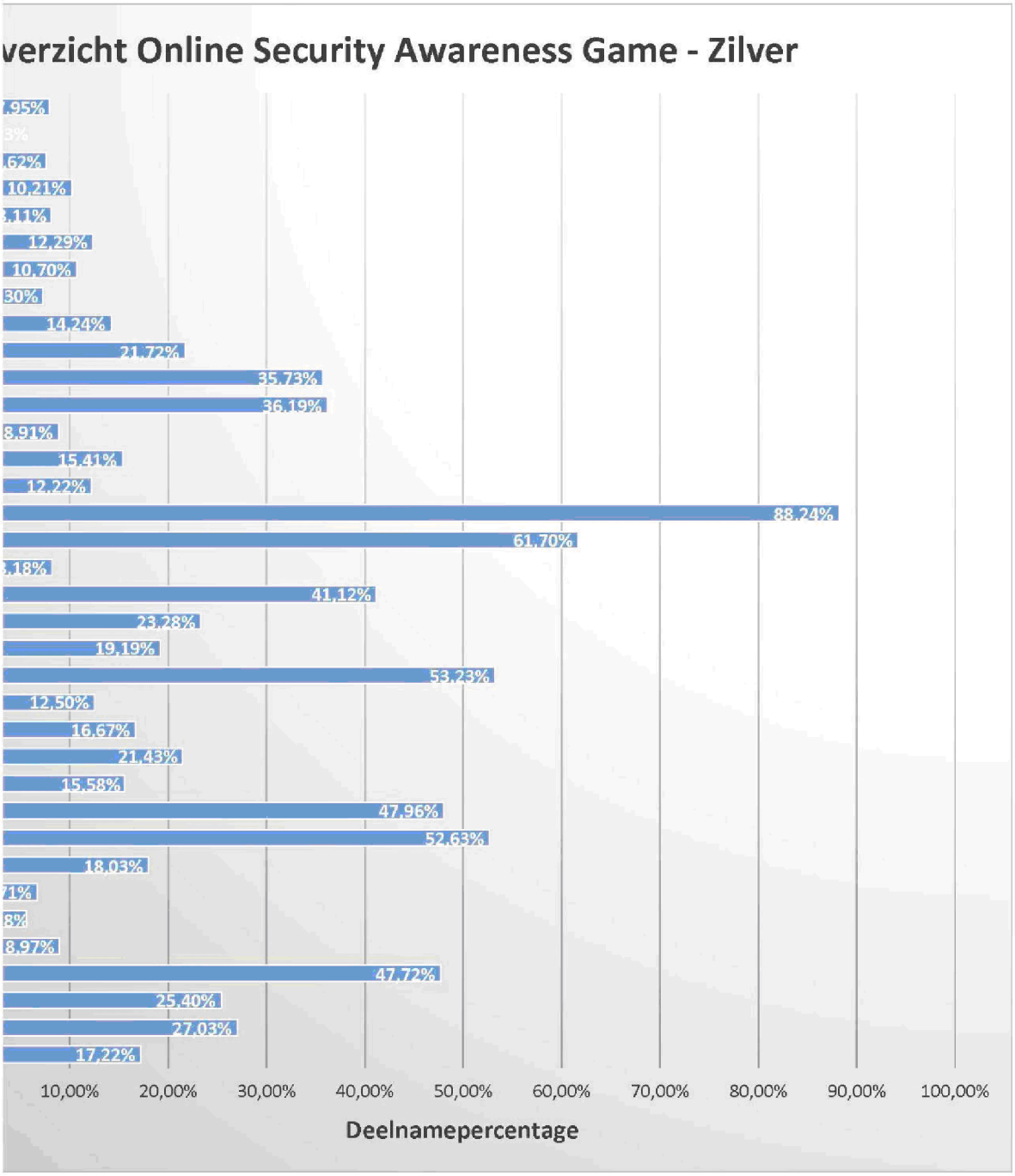



verzicht Online Security Awareness Game - Zilver
95%
5%
10,21%
12,29%
10,70%
30%
14,10%
21,72%
35,73%
36,19%
8,91%
15,04%
12,02%
88,24%
60,64%
40,02%
22,84%
18,18%
51,71%
12,50%
14,29%
21,43%
15,58%
43,88%
52,63%
18,03%
8,84%
43,13%
24,97%
26,41%
17,09%
10,00%
20,00%
30,00%
40,00%
50,00%
60,00%
70,00%
80,00%
90,00%
100,00%
Deelnamepercentage

Dienstonderdeel	Directie	Zilver behaald
Belastingdienst	FIOD	277
	Particulieren	566
	MKB	1662
	GO	1227
	CAP	286
	KI&S	88
	IV	210
	Cd C&F	22
	Cd FJZ	30
	Cd IV&D	47
	Cd UHB	12
	Cd O&P	12
	Cd I&S	7
	CD VT	21
	CD DF&A	140
	CDC	19
	SSO F&MI	54
	SSO CFD	449
	SSO O&P	65
	Switch	116
	Bureau DG	30
	TOTAAL	**5340**
Douane	DLK	61
	DLSO	41
	DLTC	48
	DCP	38
	Regio Schiphol Passagiers	184
	Regio Breda	174
	Regio Schiphol Cargo	99
	Regio Amsterdam	40
	Regio Rotterdam Haven	89
	Regio Arnhem	43
	Regio Groningen	27
	Regio Eindhoven	49
	TOTAAL	**893**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	102
	UHT	29
	Ketenregie	12
	TOTAAL	**143**
TOTAAL		**6376**

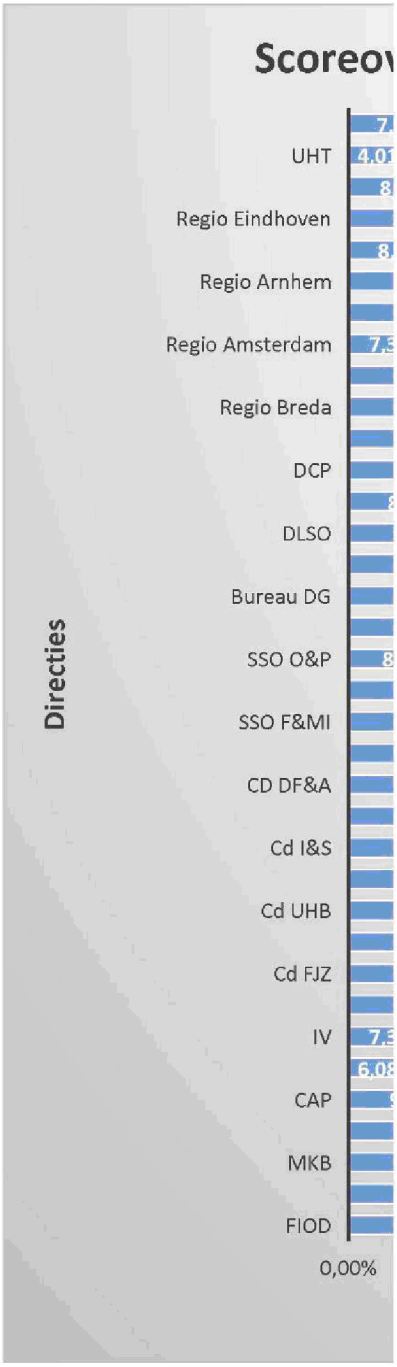
Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	17,22%
2094	27,03%
6543	25,40%
2571	47,72%
3189	8,97%
1578	5,58%
3128	6,71%
122	18,03%
57	52,63%
98	47,96%
77	15,58%
56	21,43%
42	16,67%
168	12,50%
263	53,23%
99	19,19%
232	23,28%
1092	41,12%
795	8,18%
188	61,70%
34	88,24%
24035	22,22%
499	12,22%
266	15,41%
539	8,91%
105	36,19%
515	35,73%
801	21,72%
695	14,24%
548	7,30%
832	10,70%
350	12,29%
333	8,11%
480	10,21%
5743	15,55%
1339	7,62%
1147	2,53%
151	7,95%
1369	10,45%
31147	20,47%

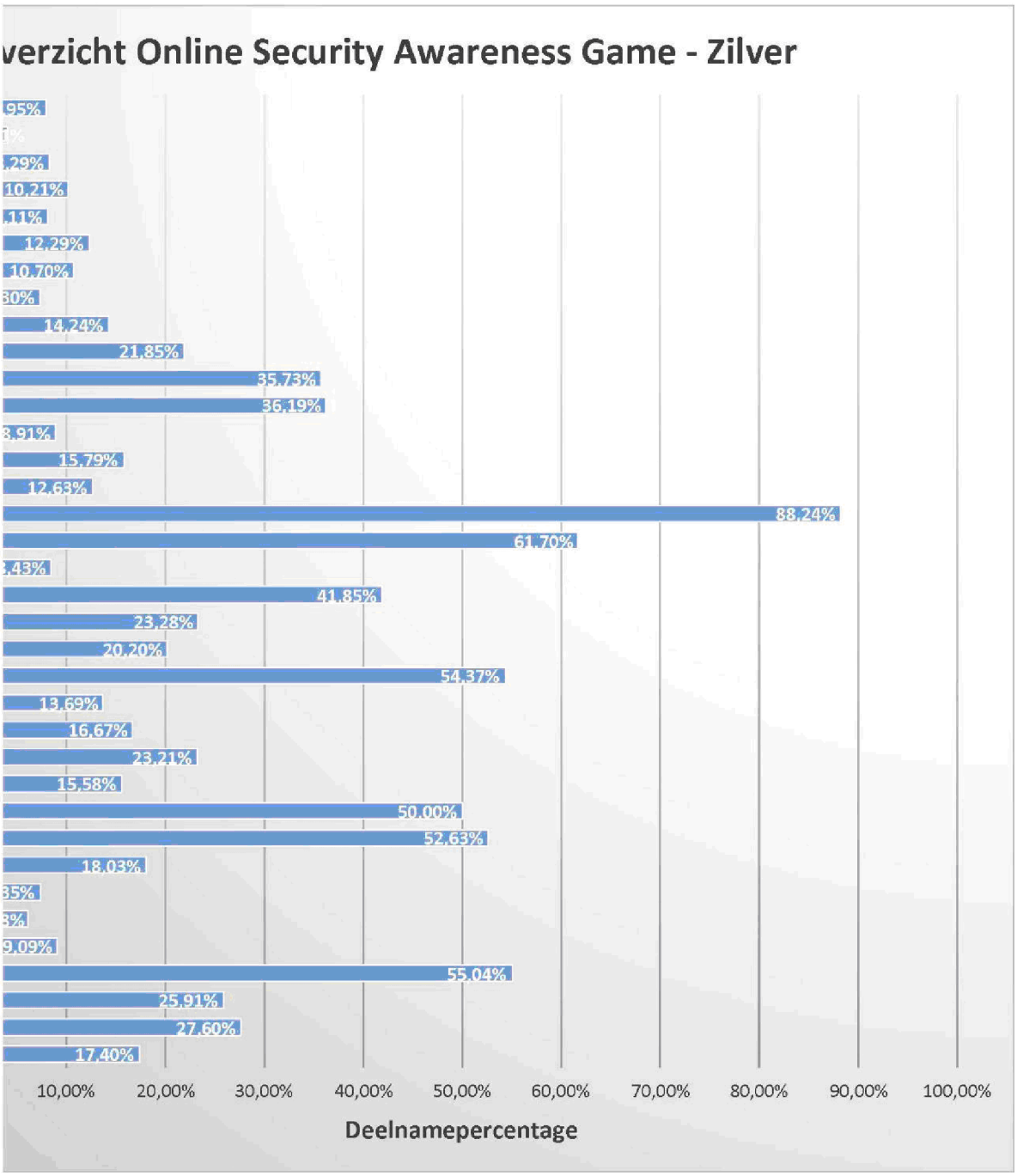



verzicht Online Security Awareness Game - Zilver
.95%
3%
62%
10,21%
.11%
12,29%
10,70%
30%
14,24%
21,72%
35,73%
36,19%
8,91%
15,41%
12,22%
88,24%
61,70%
.18%
41,12%
23,28%
19,19%
53,23%
12,50%
16,67%
21,43%
15,58%
47,96%
52,63%
18,03%
71%
8%
8,97%
47,72%
25,40%
27,03%
17,22%
10,00%
20,00%
30,00%
40,00%
50,00%
60,00%
70,00%
80,00%
90,00%
100,00%
Deelnamepercentage

Dienstonderdeel	Directie	Zilver behaald
Belastingdienst	FIOD	280
	Particulieren	578
	MKB	1695
	GO	1415
	CAP	290
	KI&S	96
	IV	230
	Cd C&F	22
	Cd FJZ	30
	Cd IV&D	49
	Cd UHB	12
	Cd O&P	13
	Cd I&S	7
	CD VT	23
	CD DF&A	143
	CDC	20
	SSO F&MI	54
	SSO CFD	457
	SSO O&P	67
	Switch	116
	Bureau DG	30
	TOTAAL	**5627**
Douane	DLK	63
	DLSO	42
	DLTC	48
	DCP	38
	Regio Schiphol Passagiers	184
	Regio Breda	175
	Regio Schiphol Cargo	99
	Regio Amsterdam	40
	Regio Rotterdam Haven	89
	Regio Arnhem	43
	Regio Groningen	27
	Regio Eindhoven	49
	TOTAAL	**897**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	111
	UHT	46
	Ketenregie	12
	TOTAAL	**169**
TOTAAL		**6693**

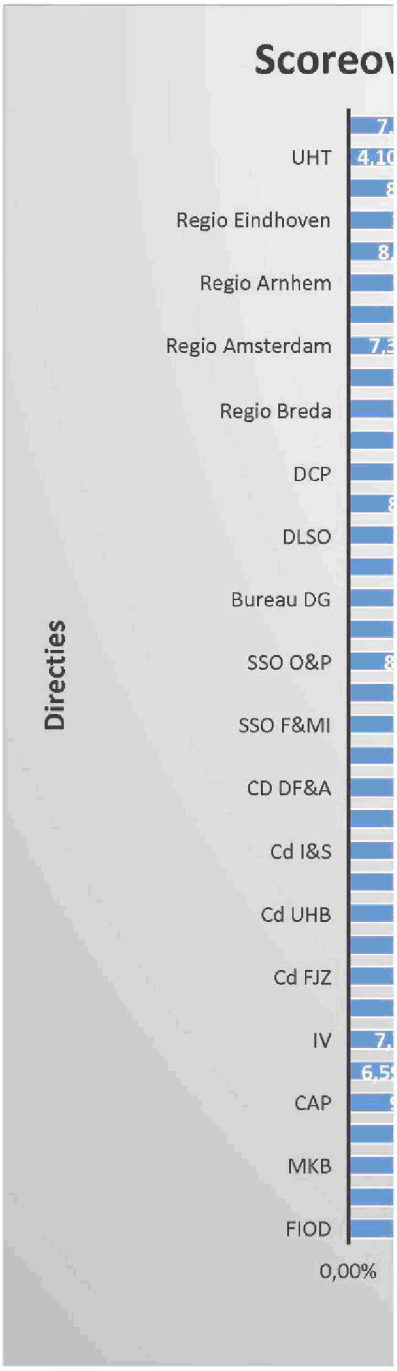
Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	17,40%
2094	27,60%
6543	25,91%
2571	55,04%
3189	9,09%
1578	6,08%
3128	7,35%
122	18,03%
57	52,63%
98	50,00%
77	15,58%
56	23,21%
42	16,67%
168	13,69%
263	54,37%
99	20,20%
232	23,28%
1092	41,85%
795	8,43%
188	61,70%
34	88,24%
24035	23,41%
499	12,63%
266	15,79%
539	8,91%
105	36,19%
515	35,73%
801	21,85%
695	14,24%
548	7,30%
832	10,70%
350	12,29%
333	8,11%
480	10,21%
5743	15,62%
1339	8,29%
1147	4,01%
151	7,95%
1369	12,34%
31147	21,49%

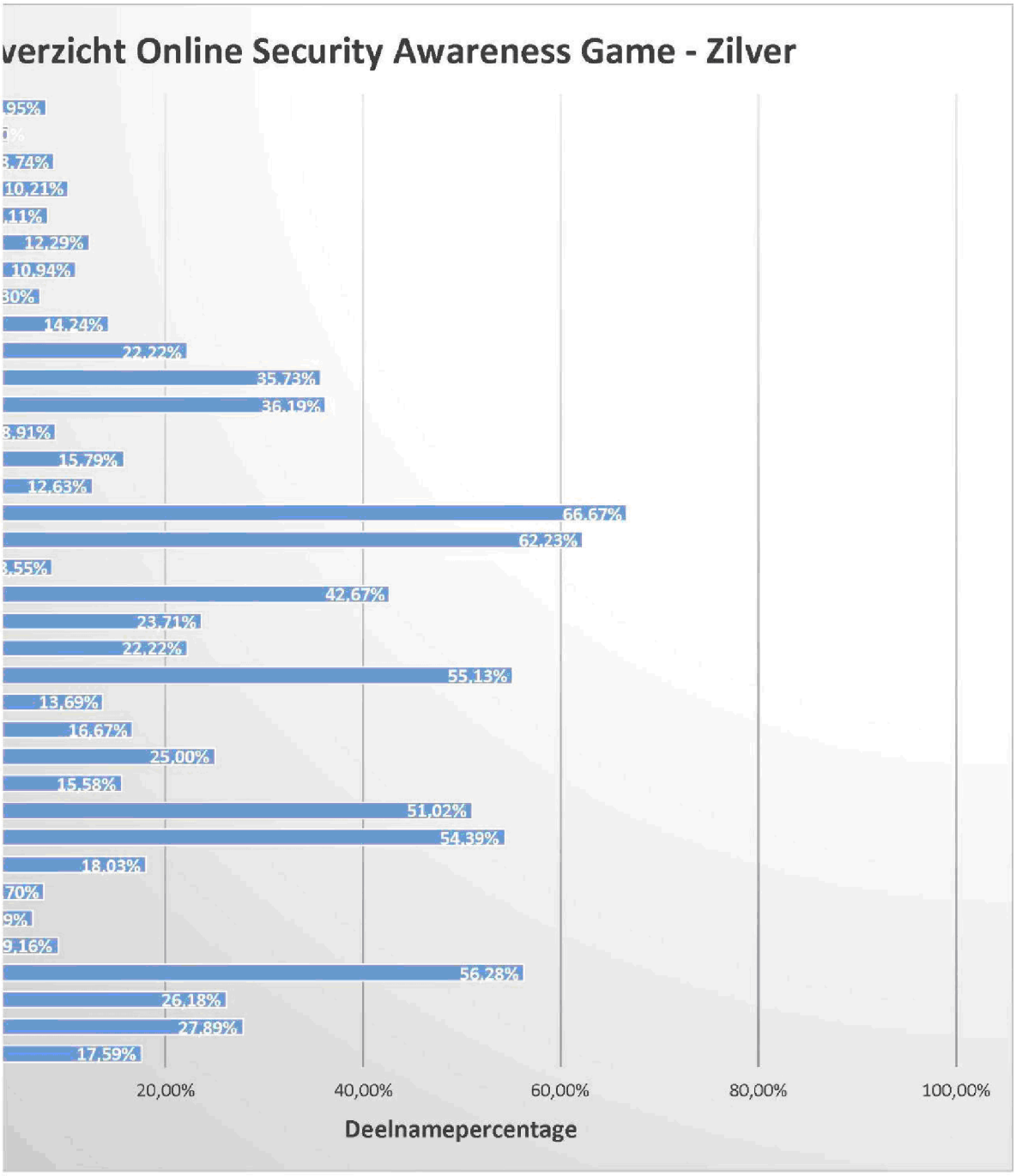



verzicht Online Security Awareness Game - Zilver
95%
29%
10,21%
11%
12,29%
10,70%
80%
14,24%
21,85%
35,73%
36,19%
8,91%
15,79%
12,63%
88,24%
61,70%
43%
41,85%
23,28%
20,20%
54,37%
13,69%
16,67%
23,21%
15,58%
50,00%
52,63%
18,03%
35%
3%
9,09%
55,04%
25,91%
27,60%
17,40%
10,00%
20,00%
30,00%
40,00%
50,00%
60,00%
70,00%
80,00%
90,00%
100,00%
Deelnamepercentage

Dienstonderdeel	Directie	Zilver behaald
Belastingdienst	FIOD	283
	Particulieren	584
	MKB	1713
	GO	1447
	CAP	292
	KI&S	104
	IV	241
	Cd C&F	22
	Cd FJZ	31
	Cd IV&D	50
	Cd UHB	12
	Cd O&P	14
	Cd I&S	7
	CD VT	23
	CD DF&A	145
	CDC	22
	SSO F&MI	55
	SSO CFD	466
	SSO O&P	68
	Switch	117
	Bureau DG	30
	TOTAAL	**5726**
Douane	DLK	63
	DLSO	42
	DLTC	48
	DCP	38
	Regio Schiphol Passagiers	184
	Regio Breda	178
	Regio Schiphol Cargo	99
	Regio Amsterdam	40
	Regio Rotterdam Haven	91
	Regio Arnhem	43
	Regio Groningen	27
	Regio Eindhoven	49
	TOTAAL	**902**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	117
	UHT	47
	Ketenregie	12
	TOTAAL	**176**
TOTAAL		**6804**

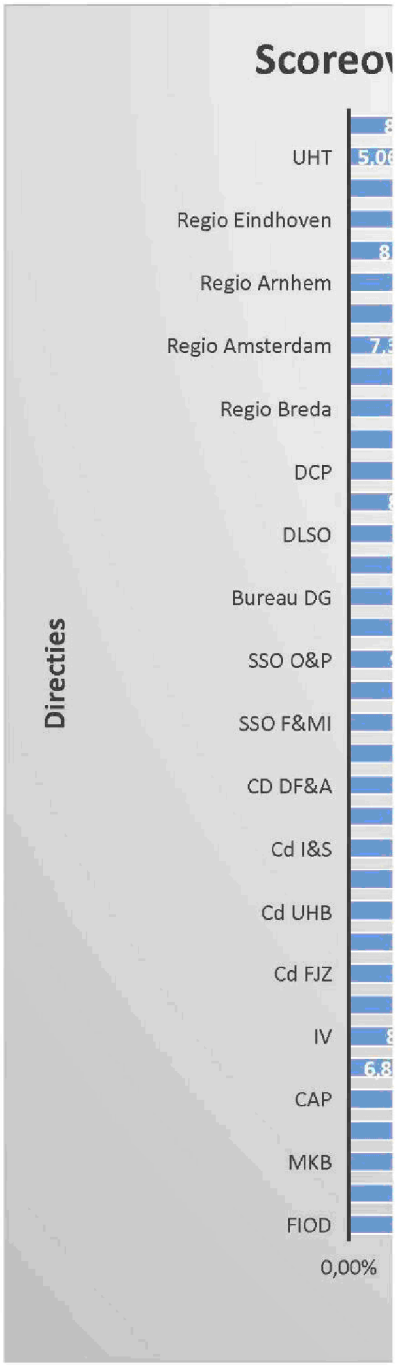
Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	17,59%
2094	27,89%
6543	26,18%
2571	56,28%
3189	9,16%
1578	6,59%
3128	7,70%
122	18,03%
57	54,39%
98	51,02%
77	15,58%
56	25,00%
42	16,67%
168	13,69%
263	55,13%
99	22,22%
232	23,71%
1092	42,67%
795	8,55%
188	62,23%
45	66,67%
24046	23,81%
499	12,63%
266	15,79%
539	8,91%
105	36,19%
515	35,73%
801	22,22%
695	14,24%
548	7,30%
832	10,94%
350	12,29%
333	8,11%
480	10,21%
5743	15,71%
1339	8,74%
1147	4,10%
151	7,95%
1369	12,86%
31158	21,84%

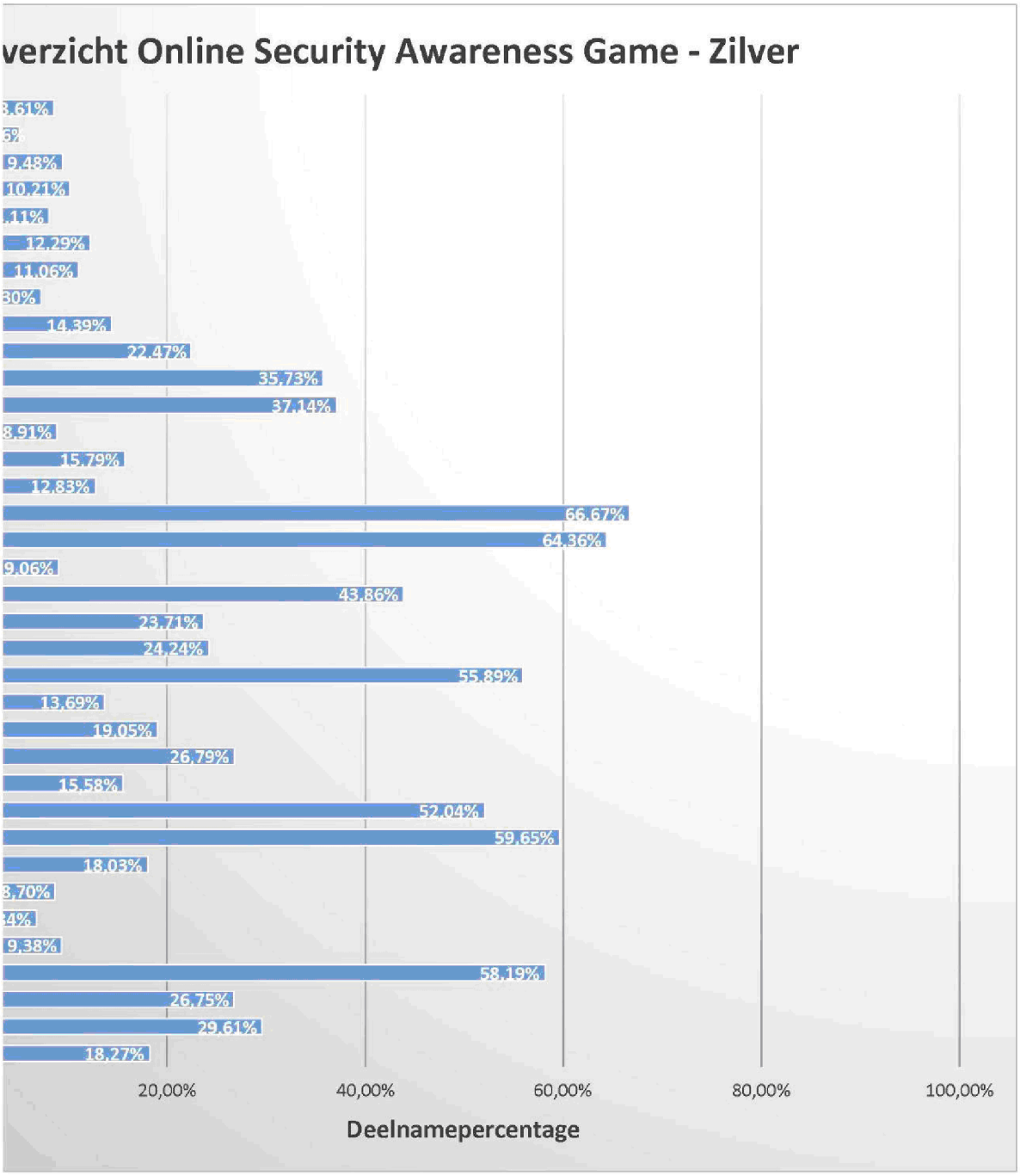



verzicht Online Security Awareness Game - Zilver
95%
74%
10,21%
11%
12,29%
10,94%
80%
14,24%
22,22%
35,73%
36,19%
91%
15,79%
12,63%
66,67%
62,23%
55%
42,67%
23,71%
22,22%
55,13%
13,69%
16,67%
25,00%
15,58%
51,02%
54,39%
18,03%
70%
9%
9,16%
56,28%
26,18%
27,89%
17,59%
20,00%
40,00%
60,00%
80,00%
100,00%
Deelnamepercentage

Dienstonderdeel	Directie	Zilver behaald
Belastingdienst	FIOD	294
	Particulieren	620
	MKB	1750
	GO	1496
	CAP	299
	KI&S	108
	IV	272
	Cd C&F	22
	Cd FJZ	34
	Cd IV&D	51
	Cd UHB	12
	Cd O&P	15
	Cd I&S	8
	CD VT	23
	CD DF&A	147
	CDC	24
	SSO F&MI	55
	SSO CFD	479
	SSO O&P	72
	Switch	121
	Bureau DG	30
	TOTAAL	**5932**
Douane	DLK	64
	DLSO	42
	DLTC	48
	DCP	39
	Regio Schiphol Passagiers	184
	Regio Breda	180
	Regio Schiphol Cargo	100
	Regio Amsterdam	40
	Regio Rotterdam Haven	92
	Regio Arnhem	43
	Regio Groningen	27
	Regio Eindhoven	49
	TOTAAL	**908**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	127
	UHT	58
	Ketenregie	13
	TOTAAL	**198**
TOTAAL		**7038**

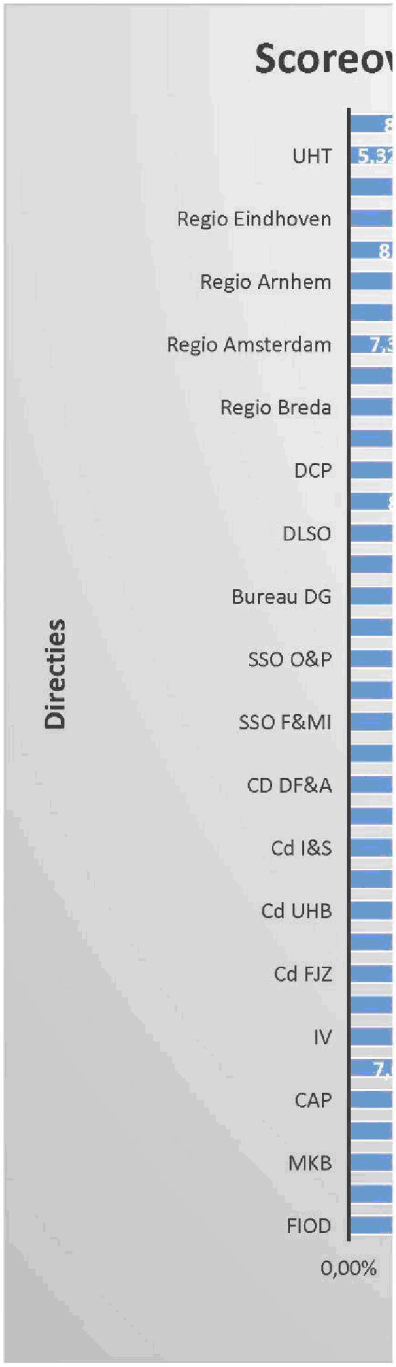
Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	18,27%
2094	29,61%
6543	26,75%
2571	58,19%
3189	9,38%
1578	6,84%
3128	8,70%
122	18,03%
57	59,65%
98	52,04%
77	15,58%
56	26,79%
42	19,05%
168	13,69%
263	55,89%
99	24,24%
232	23,71%
1092	43,86%
795	9,06%
188	64,36%
45	66,67%
24046	24,67%
499	12,83%
266	15,79%
539	8,91%
105	37,14%
515	35,73%
801	22,47%
695	14,39%
548	7,30%
832	11,06%
350	12,29%
333	8,11%
480	10,21%
5743	15,81%
1339	9,48%
1147	5,06%
151	8,61%
1369	14,46%
31158	22,59%

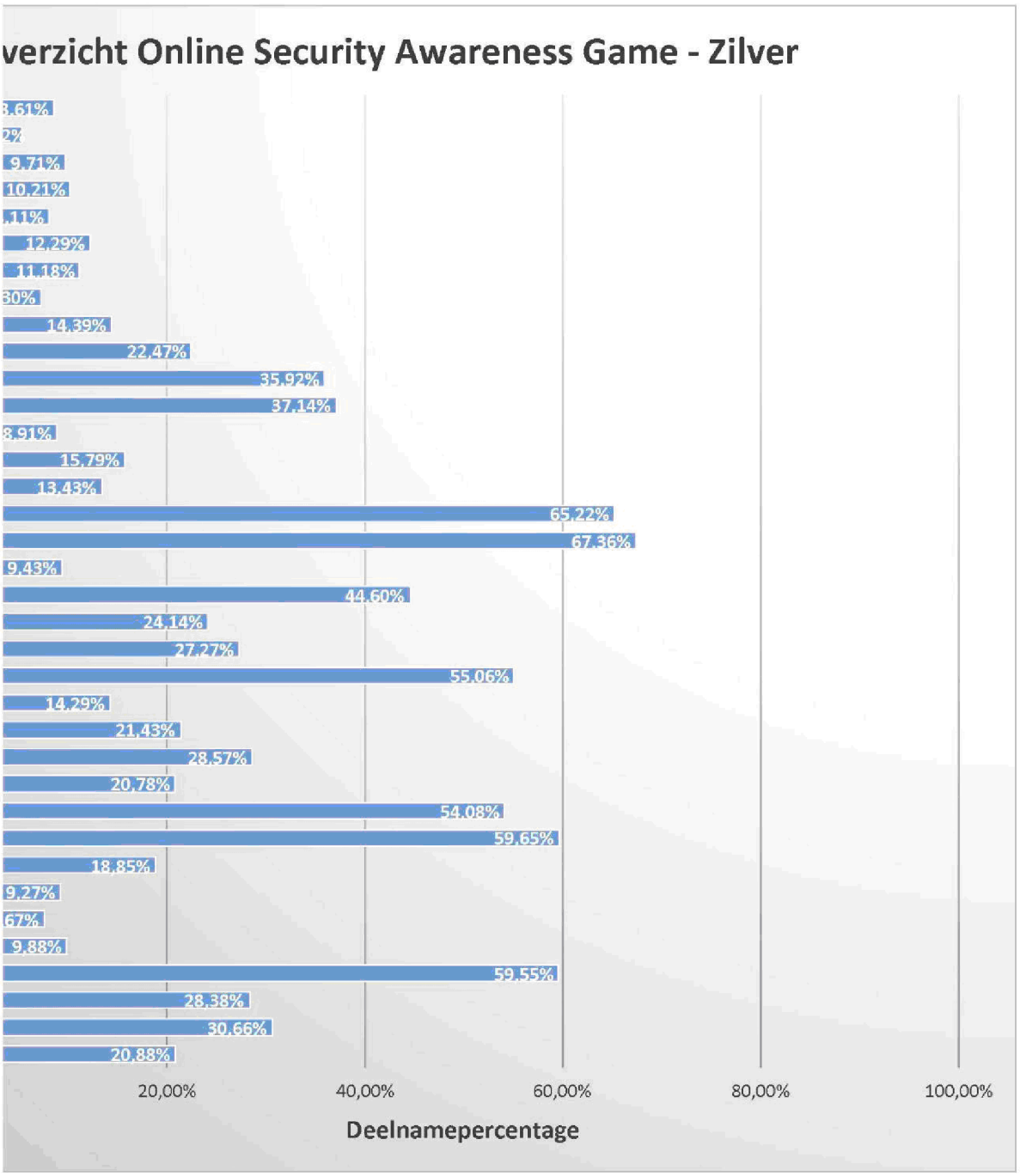



verzicht Online Security Awareness Game - Zilver
3.61%
5%
9.48%
10.21%
.11%
12.29%
11.06%
80%
14.39%
22.47%
35.73%
37.14%
8.91%
15.79%
12.83%
66.67%
64.36%
9.06%
43.86%
23.71%
24.24%
55.89%
13.69%
19.05%
26.79%
15.58%
52.04%
59.65%
18.03%
3.70%
4%
9.38%
58.19%
26.75%
29.61%
18.27%
20,00%
40,00%
60,00%
80,00%
100,00%
Deelnamepercentage

Dienstonderdeel	Directie	Zilver behaald
Belastingdienst	FIOD	336
	Particulieren	642
	MKB	1857
	GO	1531
	CAP	315
	KI&S	121
	IV	290
	Cd C&F	23
	Cd FJZ	34
	Cd IV&D	53
	Cd UHB	16
	Cd O&P	16
	Cd I&S	9
	CD VT	24
	CD DF&A	147
	CDC	27
	SSO F&MI	56
	SSO CFD	487
	SSO O&P	75
	Switch	130
	Bureau DG	30
	TOTAAL	**6219**
Douane	DLK	67
	DLSO	42
	DLTC	48
	DCP	39
	Regio Schiphol Passagiers	185
	Regio Breda	180
	Regio Schiphol Cargo	100
	Regio Amsterdam	40
	Regio Rotterdam Haven	93
	Regio Arnhem	43
	Regio Groningen	27
	Regio Eindhoven	49
	TOTAAL	**913**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	130
	UHT	61
	Ketenregie	13
	TOTAAL	**204**
TOTAAL		**7336**

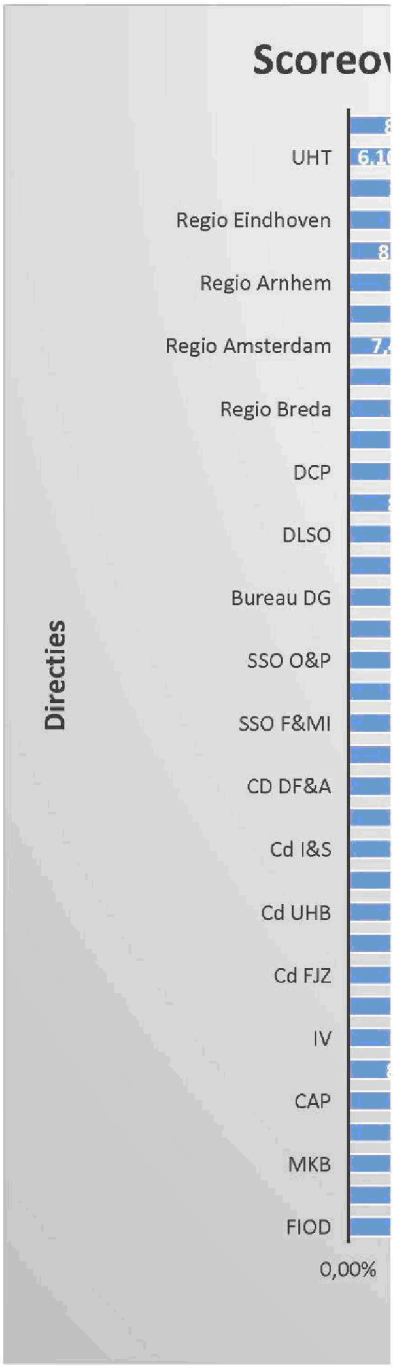
Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	20,88%
2094	30,66%
6543	28,38%
2571	59,55%
3189	9,88%
1578	7,67%
3128	9,27%
122	18,85%
57	59,65%
98	54,08%
77	20,78%
56	28,57%
42	21,43%
168	14,29%
267	55,06%
99	27,27%
232	24,14%
1092	44,60%
795	9,43%
193	67,36%
46	65,22%
24056	25,85%
499	13,43%
266	15,79%
539	8,91%
105	37,14%
515	35,92%
801	22,47%
695	14,39%
548	7,30%
832	11,18%
350	12,29%
333	8,11%
480	10,21%
5743	15,90%
1339	9,71%
1147	5,32%
151	8,61%
1369	14,90%
31168	23,54%

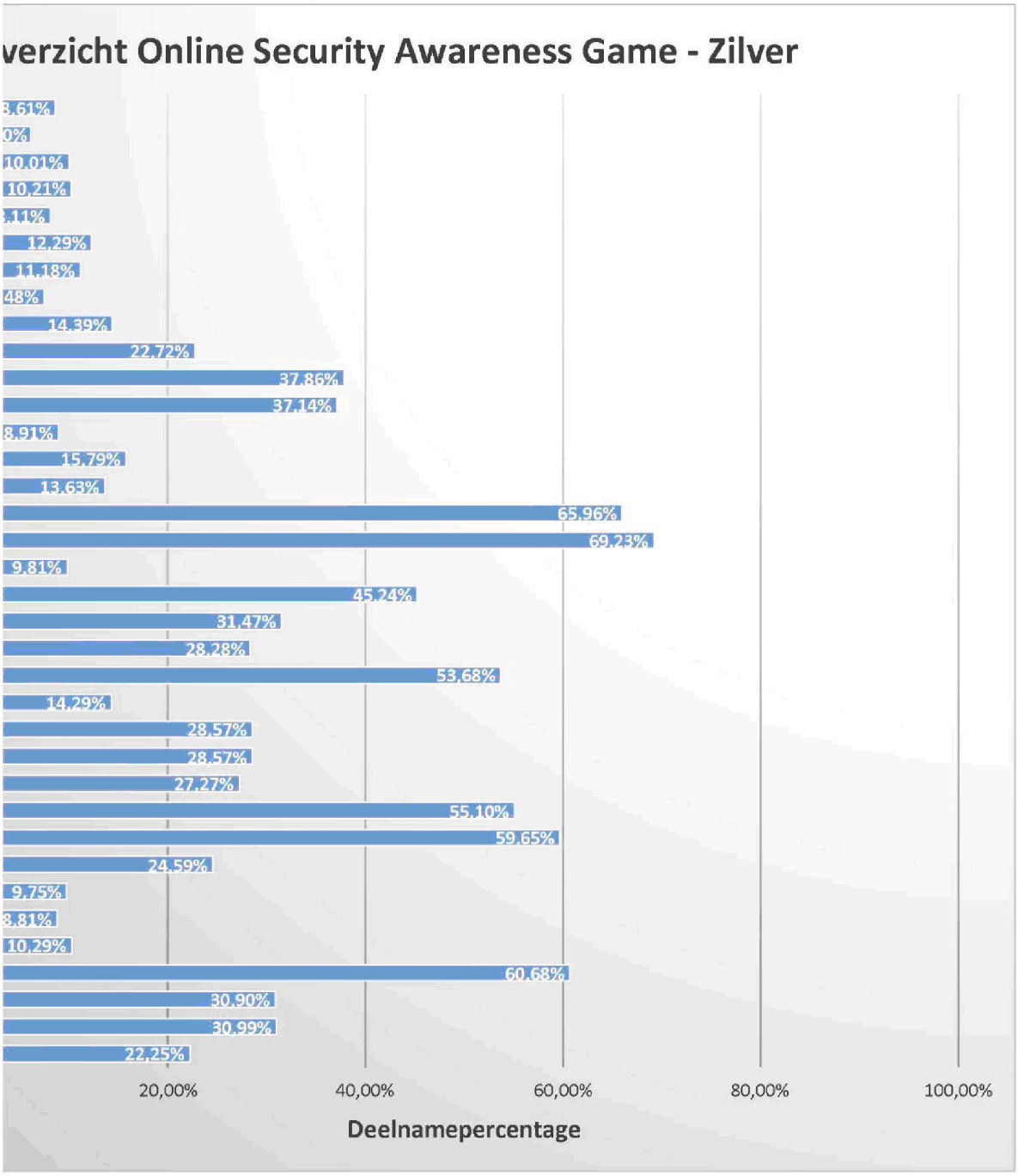



verzicht Online Security Awareness Game - Zilver
3,61%
2%
9,71%
10,21%
,11%
12,29%
11,18%
80%
14,39%
22,47%
35,92%
37,14%
8,91%
15,79%
13,43%
65,22%
67,36%
9,43%
44,60%
24,14%
27,27%
55,06%
14,29%
21,43%
28,57%
20,78%
54,08%
59,65%
18,85%
9,27%
67%
9,88%
59,55%
28,38%
30,66%
20,88%
20,00%
40,00%
60,00%
80,00%
100,00%
Deelnamepercentage

Dienstonderdeel	Directie	Zilver behaald
Belastingdienst	FIOD	358
	Particulieren	649
	MKB	2022
	GO	1560
	CAP	328
	KI&S	139
	IV	305
	Cd C&F	30
	Cd FJZ	34
	Cd IV&D	54
	Cd UHB	21
	Cd O&P	16
	Cd I&S	12
	CD VT	24
	CD DF&A	153
	CDC	28
	SSO F&MI	73
	SSO CFD	494
	SSO O&P	78
	Switch	135
	Bureau DG	31
	TOTAAL	**6544**
Douane	DLK	68
	DLSO	42
	DLTC	48
	DCP	39
	Regio Schiphol Passagiers	195
	Regio Breda	182
	Regio Schiphol Cargo	100
	Regio Amsterdam	41
	Regio Rotterdam Haven	93
	Regio Arnhem	43
	Regio Groningen	27
	Regio Eindhoven	49
	TOTAAL	**927**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	134
	UHT	70
	Ketenregie	13
	TOTAAL	**217**
TOTAAL		**7688**

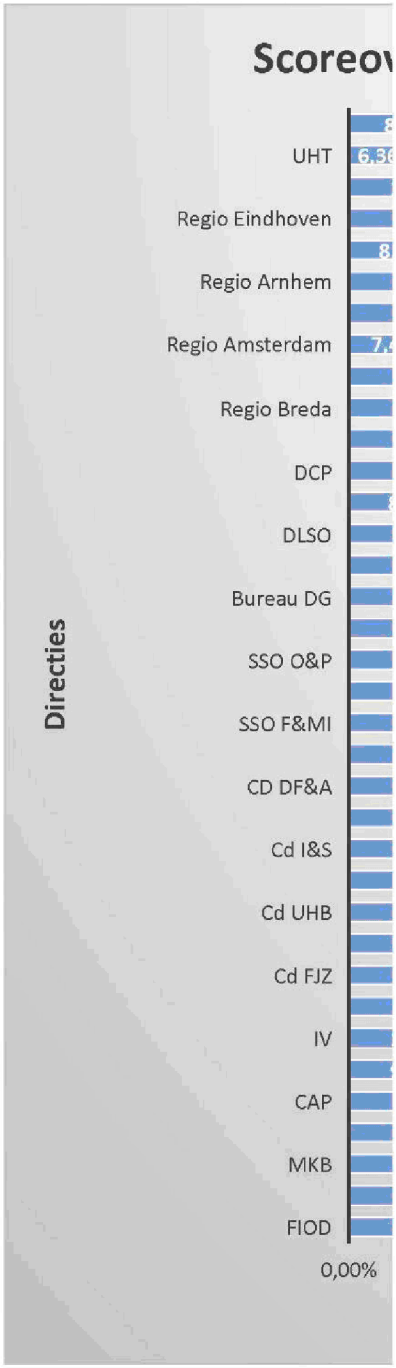
Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	22,25%
2094	30,99%
6543	30,90%
2571	60,68%
3189	10,29%
1578	8,81%
3128	9,75%
122	24,59%
57	59,65%
98	55,10%
77	27,27%
56	28,57%
42	28,57%
168	14,29%
285	53,68%
99	28,28%
232	31,47%
1092	45,24%
795	9,81%
195	69,23%
47	65,96%
24077	27,18%
499	13,63%
266	15,79%
539	8,91%
105	37,14%
515	37,86%
801	22,72%
695	14,39%
548	7,48%
832	11,18%
350	12,29%
333	8,11%
480	10,21%
5743	16,14%
1339	10,01%
1147	6,10%
151	8,61%
1369	15,85%
31189	24,65%

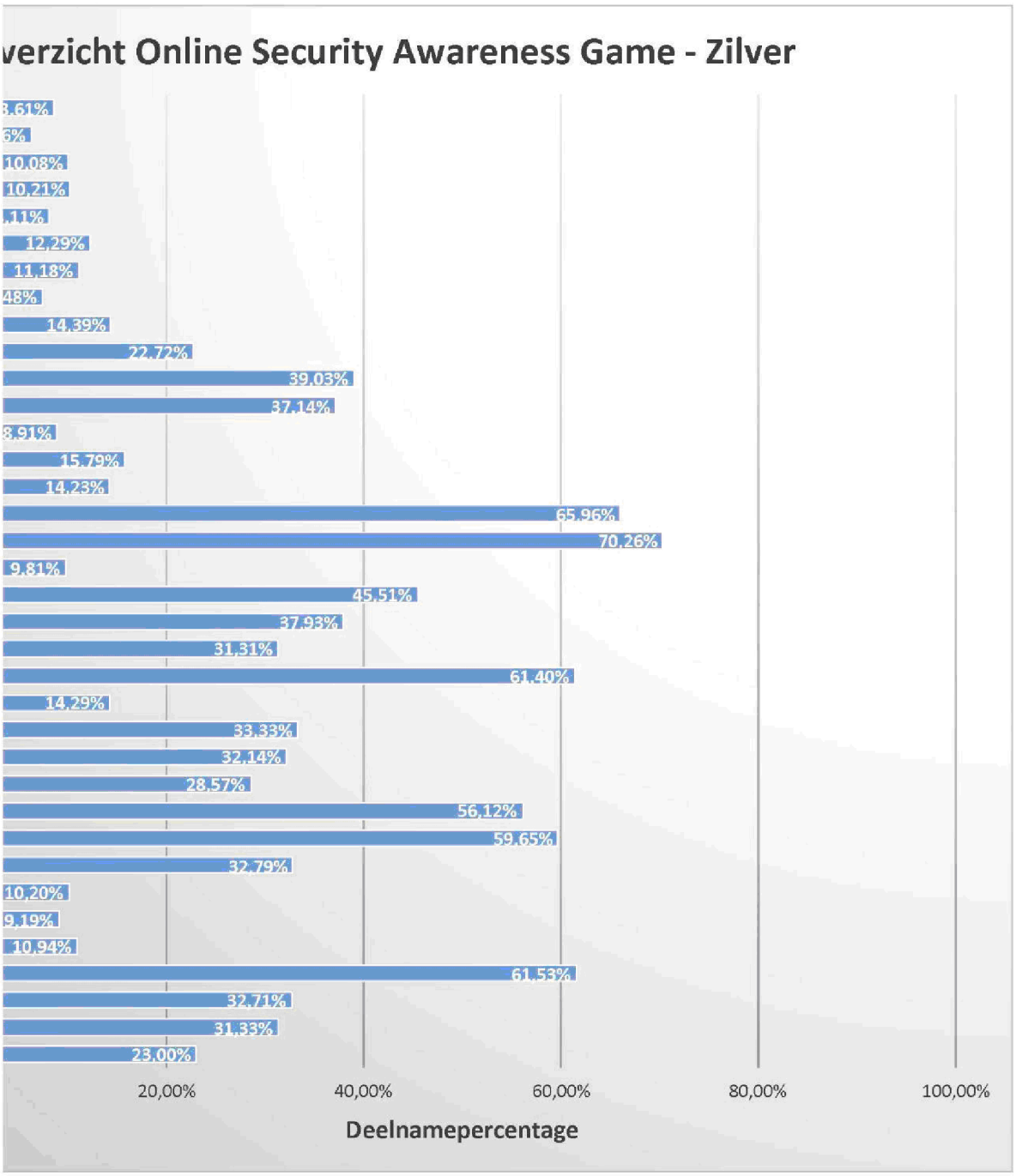



verzicht Online Security Awareness Game - Zilver
3,61%
0%
10,01%
10,21%
3,11%
12,29%
11,18%
48%
14,39%
22,72%
37,86%
37,14%
8,91%
15,79%
13,63%
65,96%
69,23%
9,81%
45,24%
31,47%
28,28%
53,68%
14,29%
28,57%
28,57%
27,27%
55,10%
59,65%
24,59%
9,75%
8,81%
10,29%
60,68%
30,90%
30,99%
22,25%
20,00%
40,00%
60,00%
80,00%
100,00%
Deelnamepercentage

Dienstonderdeel	Directie	Zilver behaald
Belastingdienst	FIOD	370
	Particulieren	656
	MKB	2140
	GO	1582
	CAP	349
	KI&S	145
	IV	319
	Cd C&F	40
	Cd FJZ	34
	Cd IV&D	55
	Cd UHB	22
	Cd O&P	18
	Cd I&S	14
	CD VT	24
	CD DF&A	175
	CDC	31
	SSO F&MI	88
	SSO CFD	497
	SSO O&P	78
	Switch	137
	Bureau DG	31
	TOTAAL	**6805**
Douane	DLK	71
	DLSO	42
	DLTC	48
	DCP	39
	Regio Schiphol Passagiers	201
	Regio Breda	182
	Regio Schiphol Cargo	100
	Regio Amsterdam	41
	Regio Rotterdam Haven	93
	Regio Arnhem	43
	Regio Groningen	27
	Regio Eindhoven	49
	TOTAAL	**936**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	135
	UHT	73
	Ketenregie	13
	TOTAAL	**221**
TOTAAL		**7962**

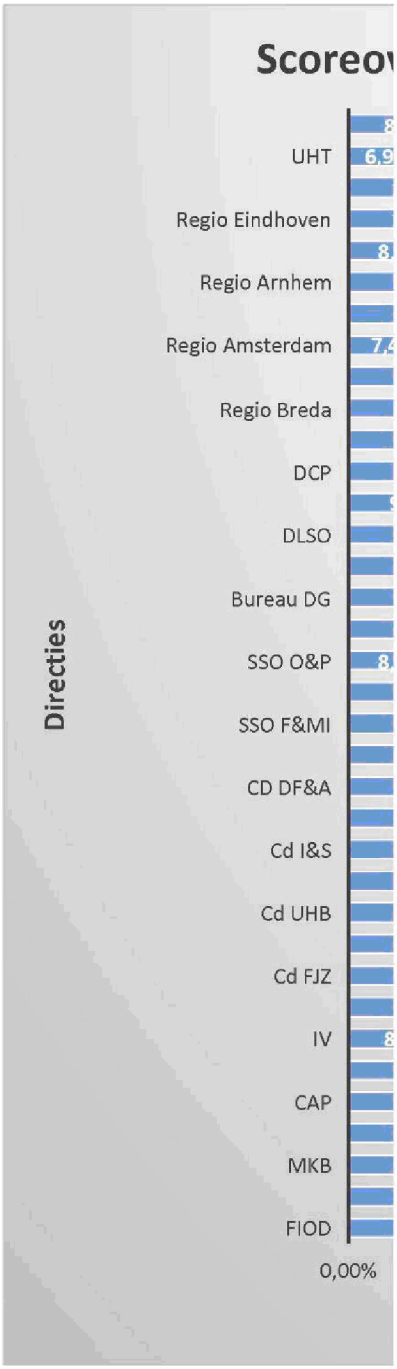
Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1609	23,00%
2094	31,33%
6543	32,71%
2571	61,53%
3189	10,94%
1578	9,19%
3128	10,20%
122	32,79%
57	59,65%
98	56,12%
77	28,57%
56	32,14%
42	33,33%
168	14,29%
285	61,40%
99	31,31%
232	37,93%
1092	45,51%
795	9,81%
195	70,26%
47	65,96%
24077	28,26%
499	14,23%
266	15,79%
539	8,91%
105	37,14%
515	39,03%
801	22,72%
695	14,39%
548	7,48%
832	11,18%
350	12,29%
333	8,11%
480	10,21%
5743	16,30%
1339	10,08%
1147	6,36%
151	8,61%
1369	16,14%
31189	25,53%

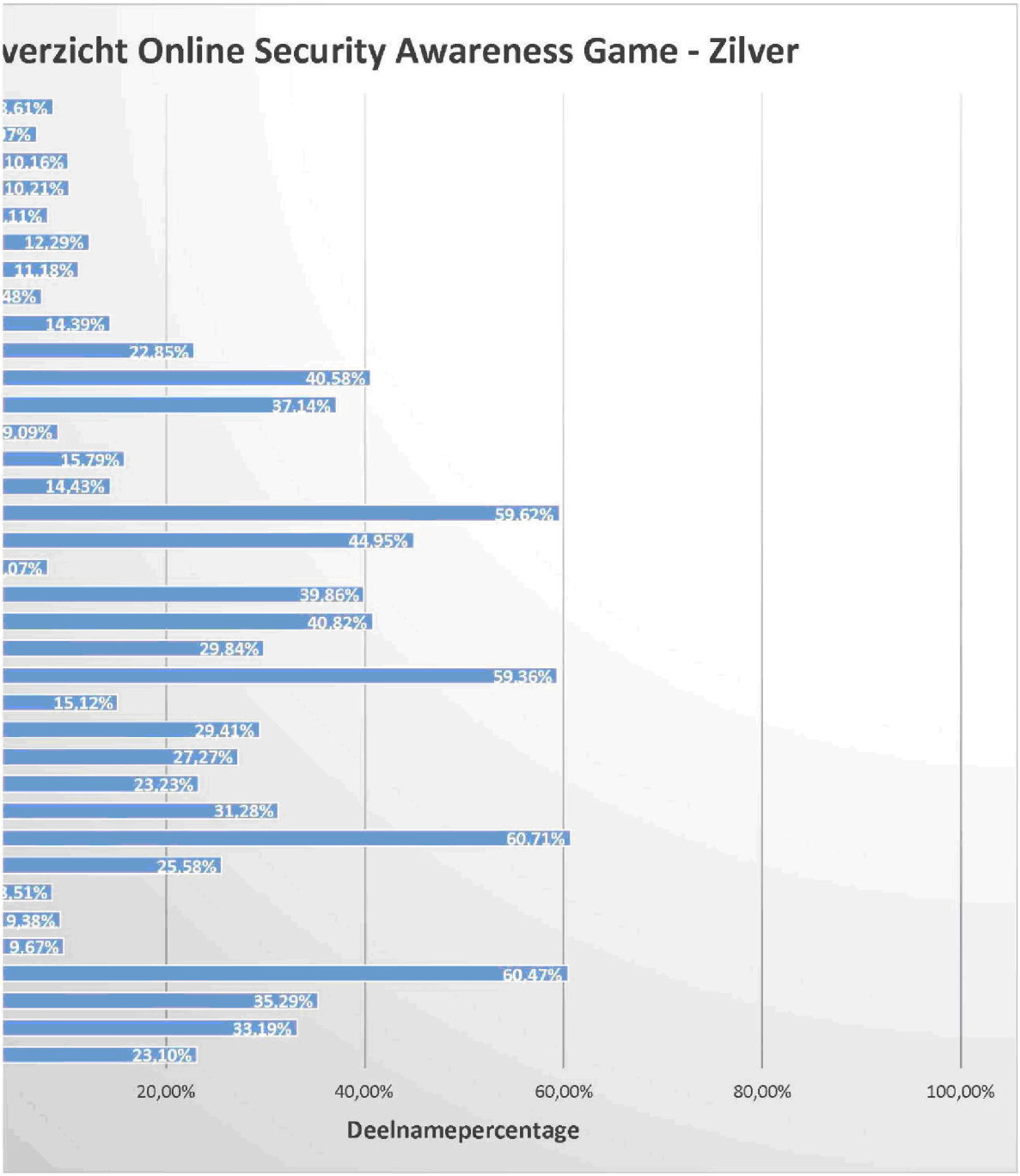



verzicht Online Security Awareness Game - Zilver
3,61%
6%
10,08%
10,21%
,11%
12,29%
11,18%
48%
14,39%
22,72%
39,03%
37,14%
8,91%
15,79%
14,23%
65,96%
70,26%
9,81%
45,51%
37,93%
31,31%
61,40%
14,29%
33,33%
32,14%
28,57%
56,12%
59,65%
32,79%
10,20%
9,19%
10,94%
61,53%
32,71%
31,33%
23,00%
20,00%
40,00%
60,00%
80,00%
100,00%
Deelnamepercentage

Dienstonderdeel	Directie	Zilver behaald
Belastingdienst	FIOD	388
	Particulieren	695
	MKB	2309
	GO	1603
	CAP	358
	KI&S	148
	IV	352
	Cd C&F	44
	Cd FJZ	34
	Cd IV&D	56
	Cd UHB	23
	Cd O&P	18
	Cd I&S	15
	CD VT	26
	CD DF&A	203
	CDC	37
	SSO F&MI	109
	SSO CFD	511
	SSO O&P	80
	Switch	138
	Bureau DG	31
	TOTAAL	**7178**
Douane	DLK	72
	DLSO	42
	DLTC	49
	DCP	39
	Regio Schiphol Passagiers	209
	Regio Breda	183
	Regio Schiphol Cargo	100
	Regio Amsterdam	41
	Regio Rotterdam Haven	93
	Regio Arnhem	43
	Regio Groningen	27
	Regio Eindhoven	49
	TOTAAL	**947**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	136
	UHT	80
	Ketenregie	13
	TOTAAL	**229**
TOTAAL		**8354**

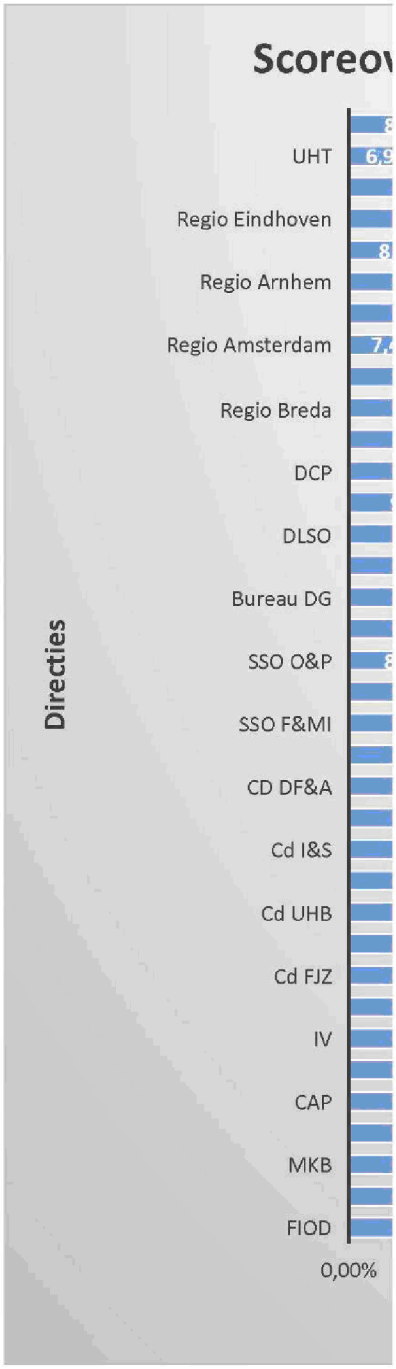
Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1680	23,10%
2094	33,19%
6543	35,29%
2651	60,47%
3703	9,67%
1578	9,38%
4136	8,51%
172	25,58%
56	60,71%
179	31,28%
99	23,23%
66	27,27%
51	29,41%
172	15,12%
342	59,36%
124	29,84%
267	40,82%
1282	39,86%
991	8,07%
307	44,95%
52	59,62%
26545	27,04%
499	14,43%
266	15,79%
539	9,09%
105	37,14%
515	40,58%
801	22,85%
695	14,39%
548	7,48%
832	11,18%
350	12,29%
333	8,11%
480	10,21%
5743	16,49%
1339	10,16%
1147	6,97%
151	8,61%
1369	16,73%
33657	24,82%

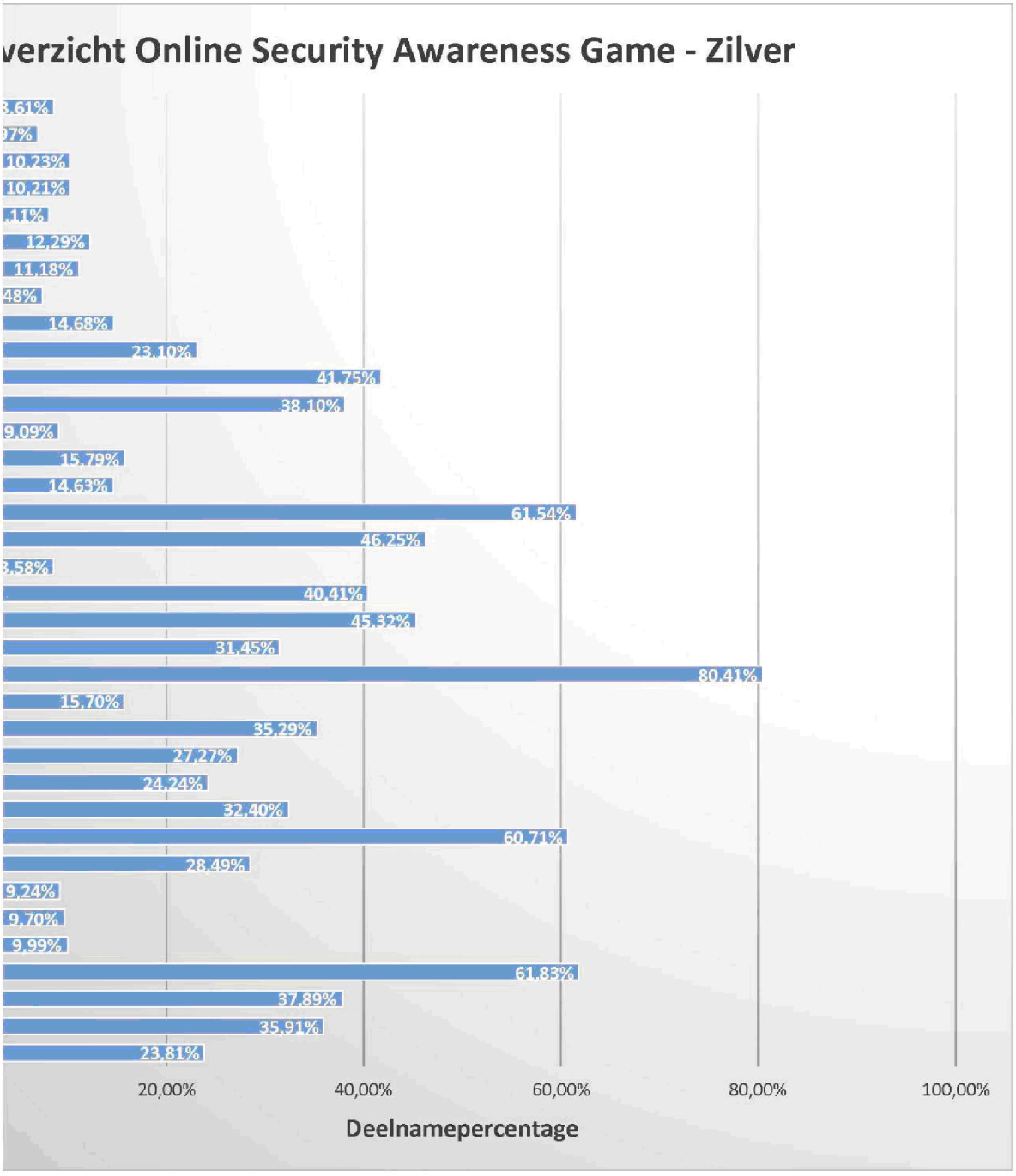



verzicht Online Security Awareness Game - Zilver
.61%
7%
10,16%
10,21%
11%
12,29%
11,18%
48%
14,39%
22,85%
40,58%
37,14%
9,09%
15,79%
14,43%
59,62%
44,95%
07%
39,86%
40,82%
29,84%
59,36%
15,12%
29,41%
27,27%
23,23%
31,28%
60,71%
25,58%
,51%
9,38%
9,67%
60,47%
35,29%
33,19%
23,10%
20,00%
40,00%
60,00%
80,00%
100,00%
Deelnamepercentage

Dienstonderdeel	Directie	Zilver behaald
Belastingdienst	FIOD	400
	Particulieren	752
	MKB	2479
	GO	1639
	CAP	370
	KI&S	153
	IV	382
	Cd C&F	49
	Cd FJZ	34
	Cd IV&D	58
	Cd UHB	24
	Cd O&P	18
	Cd I&S	18
	CD VT	27
	CD DF&A	275
	CDC	39
	SSO F&MI	121
	SSO CFD	518
	SSO O&P	85
	Switch	142
	Bureau DG	32
	TOTAAL	**7615**
Douane	DLK	73
	DLSO	42
	DLTC	49
	DCP	40
	Regio Schiphol Passagiers	215
	Regio Breda	185
	Regio Schiphol Cargo	102
	Regio Amsterdam	41
	Regio Rotterdam Haven	93
	Regio Arnhem	43
	Regio Groningen	27
	Regio Eindhoven	49
	TOTAAL	**959**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	137
	UHT	80
	Ketenregie	13
	TOTAAL	**230**
TOTAAL		**8804**

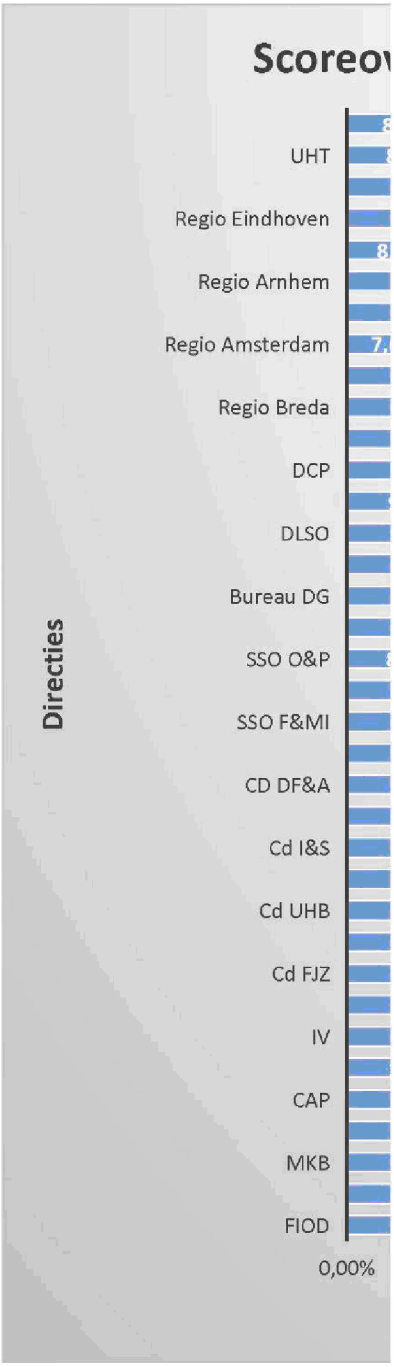
Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1680	23,81%
2094	35,91%
6543	37,89%
2651	61,83%
3703	9,99%
1578	9,70%
4136	9,24%
172	28,49%
56	60,71%
179	32,40%
99	24,24%
66	27,27%
51	35,29%
172	15,70%
342	80,41%
124	31,45%
267	45,32%
1282	40,41%
991	8,58%
307	46,25%
52	61,54%
26545	28,69%
499	14,63%
266	15,79%
539	9,09%
105	38,10%
515	41,75%
801	23,10%
695	14,68%
548	7,48%
832	11,18%
350	12,29%
333	8,11%
480	10,21%
5743	16,70%
1339	10,23%
1147	6,97%
151	8,61%
1369	16,80%
33657	26,16%

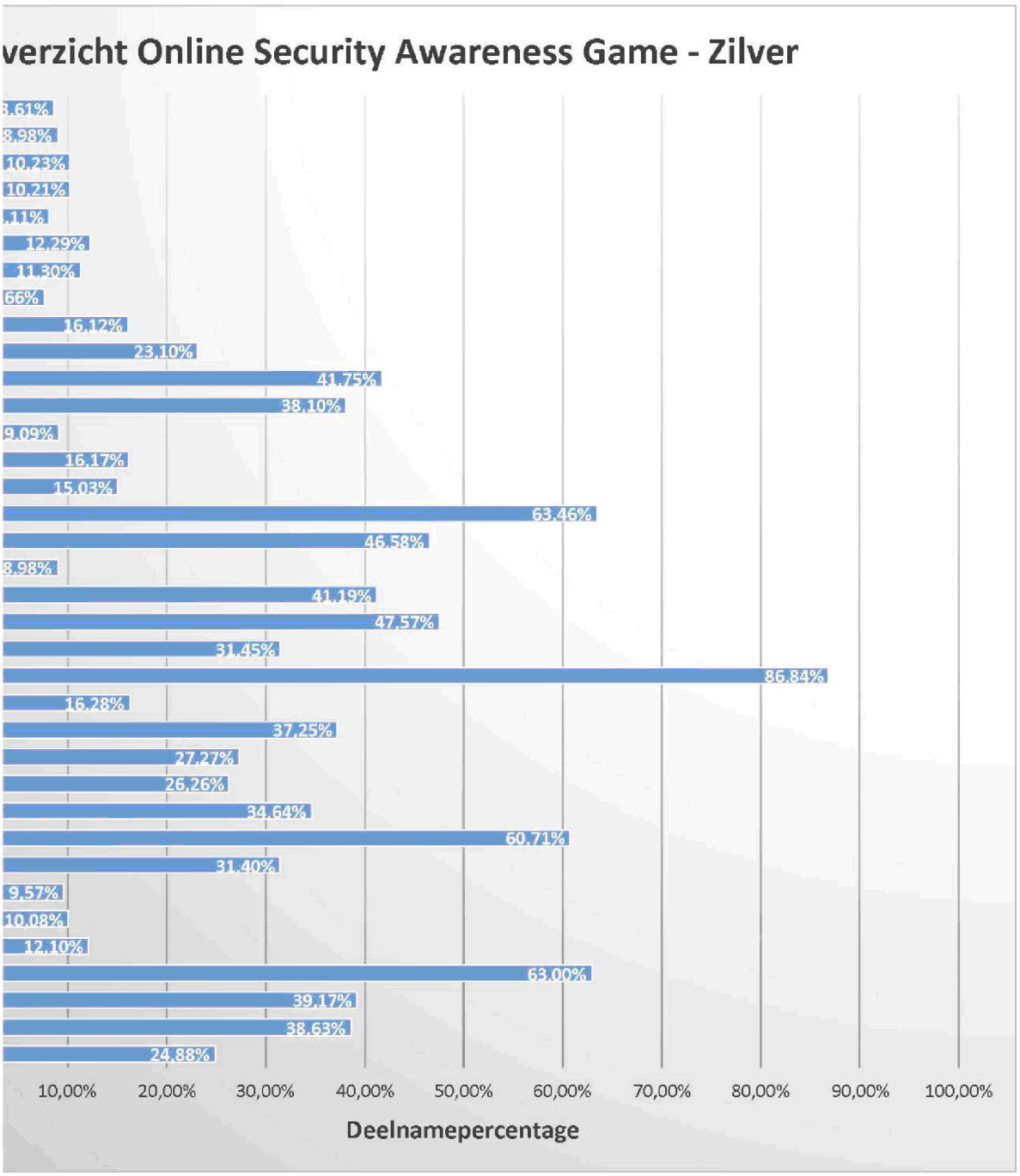



verzicht Online Security Awareness Game - Zilver
3,61%
97%
10,23%
10,21%
,11%
12,29%
11,18%
48%
14,68%
23,10%
41,75%
38,10%
9,09%
15,79%
14,63%
61,54%
46,25%
3,58%
40,41%
45,32%
31,45%
80,41%
15,70%
35,29%
27,27%
24,24%
32,40%
60,71%
28,49%
9,24%
9,70%
9,99%
61,83%
37,89%
35,91%
23,81%
20,00%
40,00%
60,00%
80,00%
100,00%
Deelnamepercentage

Dienstonderdeel	Directie	Zilver behaald
Belastingdienst	FIOD	418
	Particulieren	809
	MKB	2563
	GO	1670
	CAP	448
	KI&S	159
	IV	396
	Cd C&F	54
	Cd FJZ	34
	Cd IV&D	62
	Cd UHB	26
	Cd O&P	18
	Cd I&S	19
	CD VT	28
	CD DF&A	297
	CDC	39
	SSO F&MI	127
	SSO CFD	528
	SSO O&P	89
	Switch	143
	Bureau DG	33
	TOTAAL	**7960**
Douane	DLK	75
	DLSO	43
	DLTC	49
	DCP	40
	Regio Schiphol Passagiers	215
	Regio Breda	185
	Regio Schiphol Cargo	112
	Regio Amsterdam	42
	Regio Rotterdam Haven	94
	Regio Arnhem	43
	Regio Groningen	27
	Regio Eindhoven	49
	TOTAAL	**974**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	137
	UHT	103
	Ketenregie	13
	TOTAAL	**253**
TOTAAL		**9187**

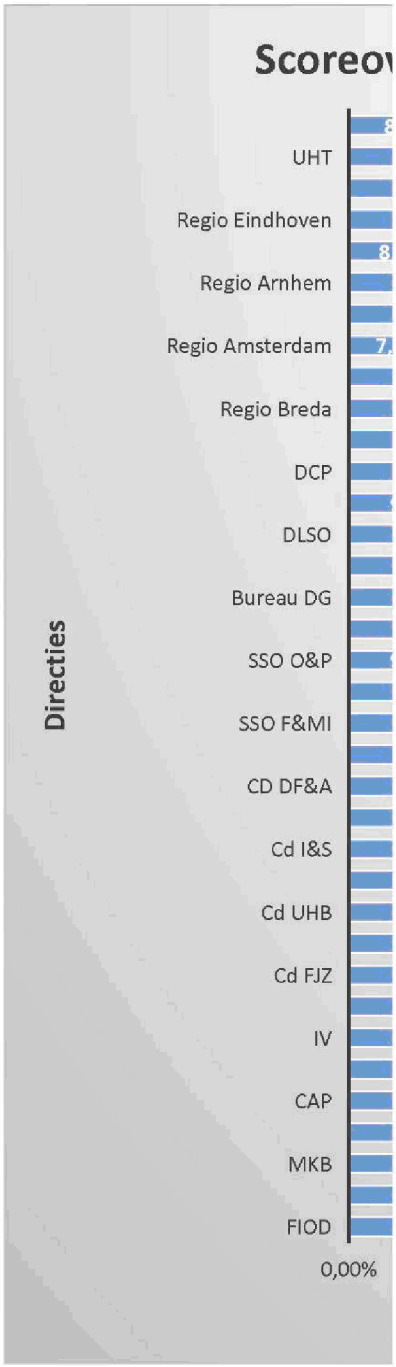
Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1680	24,88%
2094	38,63%
6543	39,17%
2651	63,00%
3703	12,10%
1578	10,08%
4136	9,57%
172	31,40%
56	60,71%
179	34,64%
99	26,26%
66	27,27%
51	37,25%
172	16,28%
342	86,84%
124	31,45%
267	47,57%
1282	41,19%
991	8,98%
307	46,58%
52	63,46%
26545	29,99%
499	15,03%
266	16,17%
539	9,09%
105	38,10%
515	41,75%
801	23,10%
695	16,12%
548	7,66%
832	11,30%
350	12,29%
333	8,11%
480	10,21%
5743	16,96%
1339	10,23%
1147	8,98%
151	8,61%
1369	18,48%
33657	27,30%

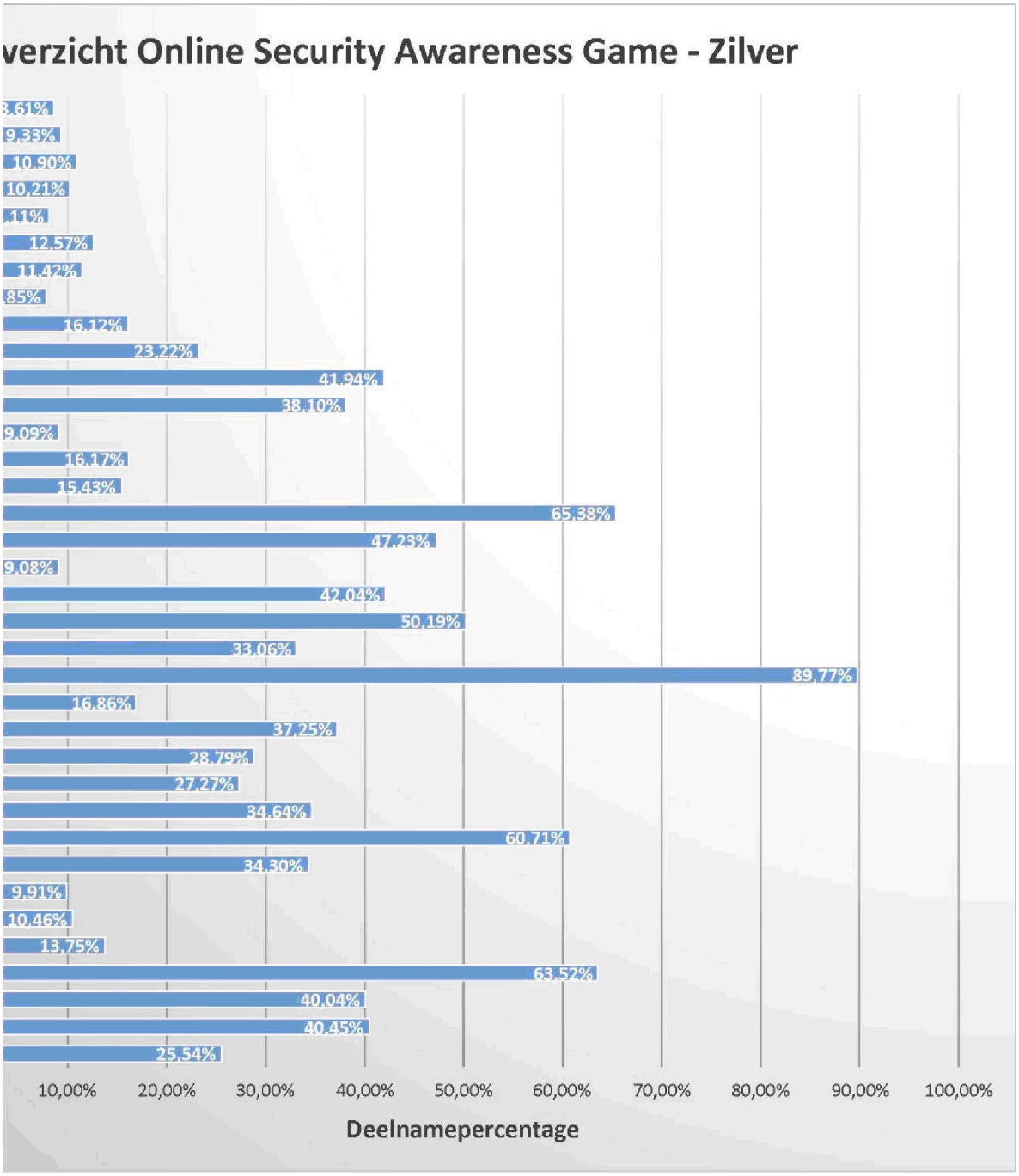



verzicht Online Security Awareness Game - Zilver
3.61%
8.98%
10.23%
10.21%
.11%
12.29%
11.30%
66%
16.12%
23.10%
41.75%
38.10%
9.09%
16.17%
15.03%
63.46%
46.58%
8.98%
41.19%
47.57%
31.45%
86.84%
16.28%
37.25%
27.27%
26.26%
34.64%
60.71%
31.40%
9.57%
10.08%
12.10%
63.00%
39.17%
38.63%
24.88%
10,00% 20,00% 30,00% 40,00% 50,00% 60,00% 70,00% 80,00% 90,00% 100,00%
Deelnamepercentage

Dienstonderdeel	Directie	Zilver behaald
Belastingdienst	FIOD	429
	Particulieren	847
	MKB	2620
	GO	1684
	CAP	509
	KI&S	165
	IV	410
	Cd C&F	59
	Cd FJZ	34
	Cd IV&D	62
	Cd UHB	27
	Cd O&P	19
	Cd I&S	19
	CD VT	29
	CD DF&A	307
	CDC	41
	SSO F&MI	134
	SSO CFD	539
	SSO O&P	90
	Switch	145
	Bureau DG	34
	TOTAAL	**8203**
Douane	DLK	77
	DLSO	43
	DLTC	49
	DCP	40
	Regio Schiphol Passagiers	216
	Regio Breda	186
	Regio Schiphol Cargo	112
	Regio Amsterdam	43
	Regio Rotterdam Haven	95
	Regio Arnhem	44
	Regio Groningen	27
	Regio Eindhoven	49
	TOTAAL	**981**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	146
	UHT	107
	Ketenregie	13
	TOTAAL	**266**
TOTAAL		**9450**

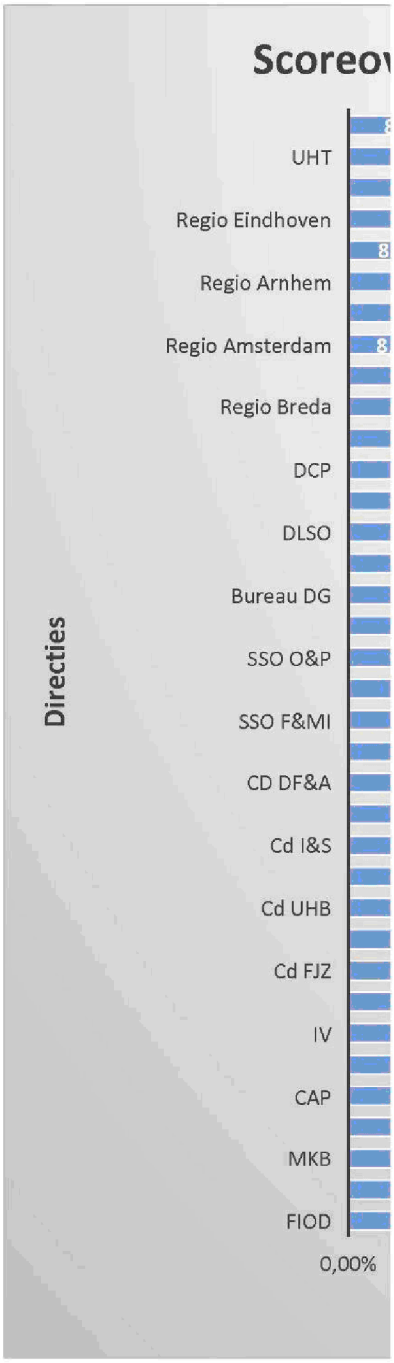
Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1680	25,54%
2094	40,45%
6543	40,04%
2651	63,52%
3703	13,75%
1578	10,46%
4136	9,91%
172	34,30%
56	60,71%
179	34,64%
99	27,27%
66	28,79%
51	37,25%
172	16,86%
342	89,77%
124	33,06%
267	50,19%
1282	42,04%
991	9,08%
307	47,23%
52	65,38%
26545	30,90%
499	15,43%
266	16,17%
539	9,09%
105	38,10%
515	41,94%
801	23,22%
695	16,12%
548	7,85%
832	11,42%
350	12,57%
333	8,11%
480	10,21%
5743	17,08%
1339	10,90%
1147	9,33%
151	8,61%
1369	19,43%
33657	28,08%

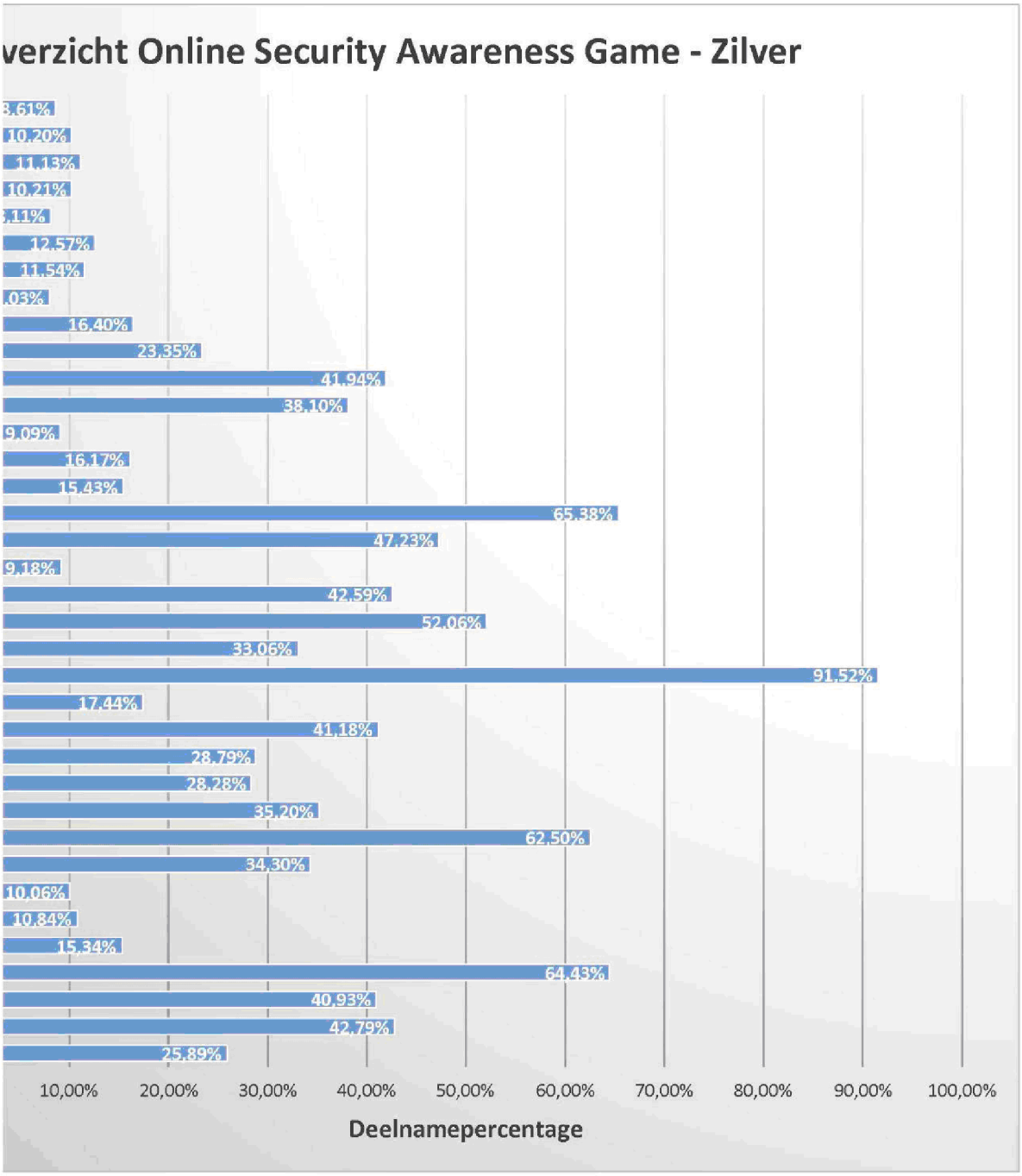



verzicht Online Security Awareness Game - Zilver
3.61%
9.33%
10.90%
10.21%
.11%
12.57%
11.42%
85%
16.12%
23.22%
41.94%
38.10%
9.09%
16.17%
15.43%
65.38%
47.23%
9.08%
42.04%
50.19%
33.06%
89.77%
16.86%
37.25%
28.79%
27.27%
34.64%
60.71%
34.30%
9.91%
10.46%
13.75%
63.52%
40.04%
40.45%
25.54%
10,00% 20,00% 30,00% 40,00% 50,00% 60,00% 70,00% 80,00% 90,00% 100,00%
Deelnamepercentage

Dienstonderdeel	Directie	Zilver behaald
Belastingdienst	FIOD	435
	Particulieren	896
	MKB	2678
	GO	1708
	CAP	568
	KI&S	171
	IV	416
	Cd C&F	59
	Cd FJZ	35
	Cd IV&D	63
	Cd UHB	28
	Cd O&P	19
	Cd I&S	21
	CD VT	30
	CD DF&A	313
	CDC	41
	SSO F&MI	139
	SSO CFD	546
	SSO O&P	91
	Switch	145
	Bureau DG	34
	TOTAAL	**8436**
Douane	DLK	77
	DLSO	43
	DLTC	49
	DCP	40
	Regio Schiphol Passagiers	216
	Regio Breda	187
	Regio Schiphol Cargo	114
	Regio Amsterdam	44
	Regio Rotterdam Haven	96
	Regio Arnhem	44
	Regio Groningen	27
	Regio Eindhoven	49
	TOTAAL	**986**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	149
	UHT	117
	Ketenregie	13
	TOTAAL	**279**
TOTAAL		**9701**

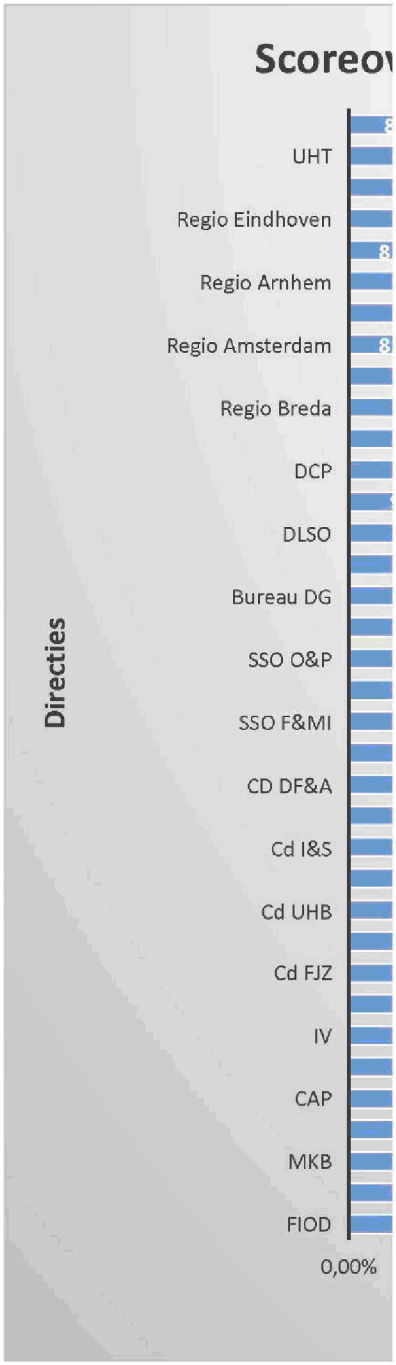
Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1680	25,89%
2094	42,79%
6543	40,93%
2651	64,43%
3703	15,34%
1578	10,84%
4136	10,06%
172	34,30%
56	62,50%
179	35,20%
99	28,28%
66	28,79%
51	41,18%
172	17,44%
342	91,52%
124	33,06%
267	52,06%
1282	42,59%
991	9,18%
307	47,23%
52	65,38%
26545	31,78%
499	15,43%
266	16,17%
539	9,09%
105	38,10%
515	41,94%
801	23,35%
695	16,40%
548	8,03%
832	11,54%
350	12,57%
333	8,11%
480	10,21%
5743	17,17%
1339	11,13%
1147	10,20%
151	8,61%
1369	20,38%
33657	28,82%

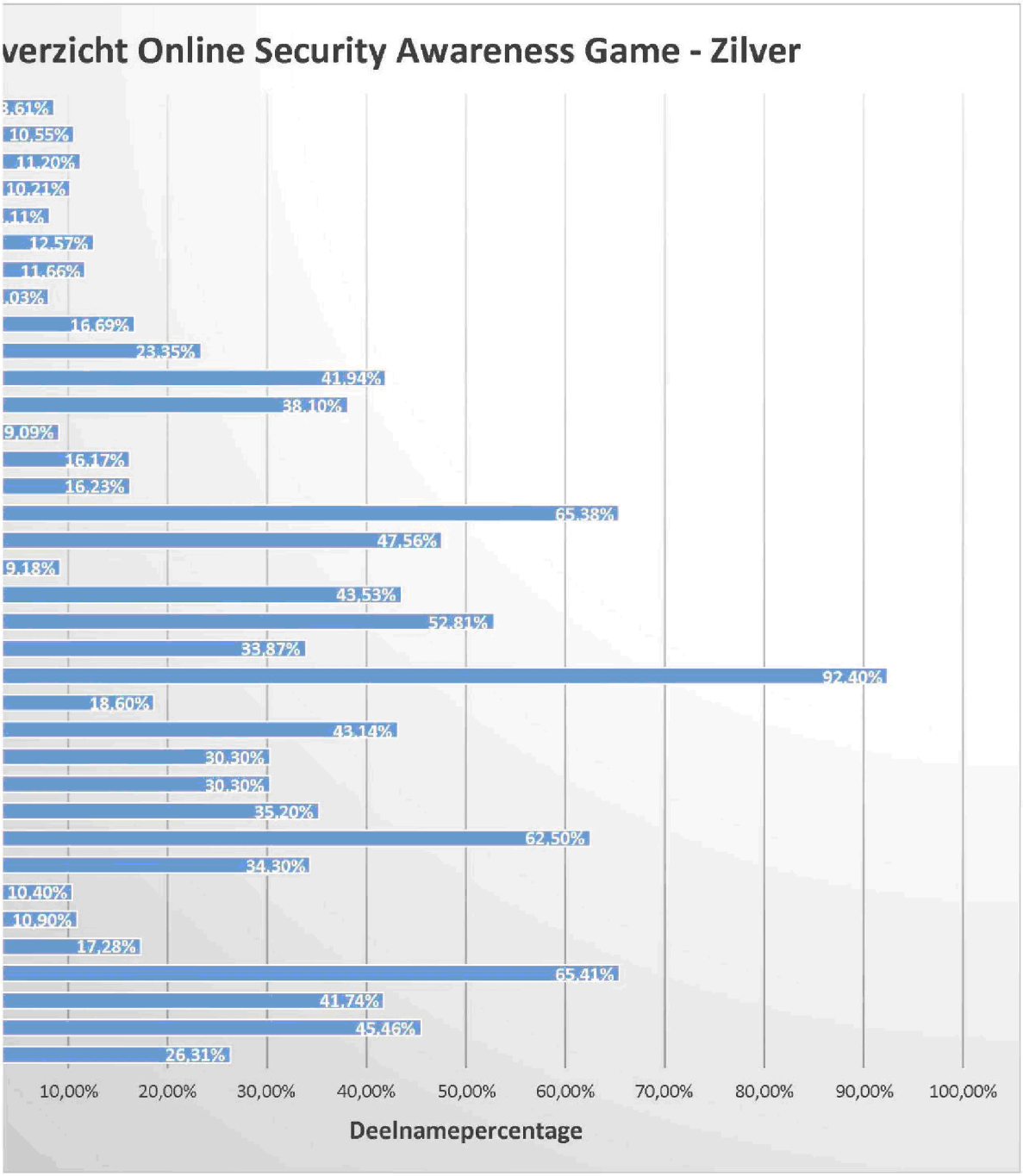



verzicht Online Security Awareness Game - Zilver
3,61%
10,20%
11,13%
10,21%
,11%
12,57%
11,54%
,03%
16,40%
23,35%
41,94%
38,10%
9,09%
16,17%
15,43%
65,38%
47,23%
9,18%
42,59%
52,06%
33,06%
91,52%
17,44%
41,18%
28,79%
28,28%
35,20%
62,50%
34,30%
10,06%
10,84%
15,34%
64,43%
40,93%
42,79%
25,89%
10,00%
20,00%
30,00%
40,00%
50,00%
60,00%
70,00%
80,00%
90,00%
100,00%
Deelnamepercentage

Dienstonderdeel	Directie	Zilver behaald
Belastingdienst	FIOD	442
	Particulieren	952
	MKB	2731
	GO	1734
	CAP	640
	KI&S	172
	IV	430
	Cd C&F	59
	Cd FJZ	35
	Cd IV&D	63
	Cd UHB	30
	Cd O&P	20
	Cd I&S	22
	CD VT	32
	CD DF&A	316
	CDC	42
	SSO F&MI	141
	SSO CFD	558
	SSO O&P	91
	Switch	146
	Bureau DG	34
	TOTAAL	**8690**
Douane	DLK	81
	DLSO	43
	DLTC	49
	DCP	40
	Regio Schiphol Passagiers	216
	Regio Breda	187
	Regio Schiphol Cargo	116
	Regio Amsterdam	44
	Regio Rotterdam Haven	97
	Regio Arnhem	44
	Regio Groningen	27
	Regio Eindhoven	49
	TOTAAL	**993**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	150
	UHT	121
	Ketenregie	13
	TOTAAL	**284**
TOTAAL		**9967**

Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1680	26,31%
2094	45,46%
6543	41,74%
2651	65,41%
3703	17,28%
1578	10,90%
4136	10,40%
172	34,30%
56	62,50%
179	35,20%
99	30,30%
66	30,30%
51	43,14%
172	18,60%
342	92,40%
124	33,87%
267	52,81%
1282	43,53%
991	9,18%
307	47,56%
52	65,38%
26545	32,74%
499	16,23%
266	16,17%
539	9,09%
105	38,10%
515	41,94%
801	23,35%
695	16,69%
548	8,03%
832	11,66%
350	12,57%
333	8,11%
480	10,21%
5743	17,29%
1339	11,20%
1147	10,55%
151	8,61%
1369	20,75%
33657	29,61%




verzicht Online Security Awareness Game - Zilver
3,61%
10,55%
11,20%
10,21%
,11%
12,57%
11,66%
,03%
16,69%
23,35%
41,94%
38,10%
9,09%
16,17%
16,23%
65,38%
47,56%
9,18%
43,53%
52,81%
33,87%
92,40%
18,60%
43,14%
30,30%
30,30%
35,20%
62,50%
34,30%
10,40%
10,90%
17,28%
65,41%
41,74%
45,46%
26,31%
10,00%
20,00%
30,00%
40,00%
50,00%
60,00%
70,00%
80,00%
90,00%
100,00%
Deelnamepercentage

Dienstonderdeel	Directie	Zilver behaald
Belastingdienst	FIOD	
	Particulieren	
	MKB	
	GO	
	CAP	
	KI&S	
	IV	
	Cd C&F	
	Cd FJZ	
	Cd IV&D	
	Cd UHB	
	Cd O&P	
	Cd I&S	
	CD VT	
	CD DF&A	
	CDC	
	SSO F&MI	
	SSO CFD	
	SSO O&P	
	Switch	
	Bureau DG	
	TOTAAL	**0**
Douane	DLK	
	DLSO	
	DLTC	
	DCP	
	Regio Schiphol Passagiers	
	Regio Breda	
	Regio Schiphol Cargo	
	Regio Amsterdam	
	Regio Rotterdam Haven	
	Regio Arnhem	
	Regio Groningen	
	Regio Eindhoven	
	TOTAAL	**0**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	
	UHT	
	Ketenregie	
	TOTAAL	**0**
TOTAAL		**0**

Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1680	0,00%
2094	0,00%
6543	0,00%
2651	0,00%
3703	0,00%
1578	0,00%
4136	0,00%
172	0,00%
56	0,00%
179	0,00%
99	0,00%
66	0,00%
51	0,00%
172	0,00%
342	0,00%
124	0,00%
267	0,00%
1282	0,00%
991	0,00%
307	0,00%
52	0,00%
26545	0,00%
499	0,00%
266	0,00%
539	0,00%
105	0,00%
515	0,00%
801	0,00%
695	0,00%
548	0,00%
832	0,00%
350	0,00%
333	0,00%
480	0,00%
5743	0,00%
1339	0,00%
1147	0,00%
151	0,00%
1369	0,00%
33657	0,00%

Dienstonderdeel	Directie	Zilver behaald
Belastingdienst	FIOD	
	Particulieren	
	MKB	
	GO	
	CAP	
	KI&S	
	IV	
	Cd C&F	
	Cd FJZ	
	Cd IV&D	
	Cd UHB	
	Cd O&P	
	Cd I&S	
	CD VT	
	CD DF&A	
	CDC	
	SSO F&MI	
	SSO CFD	
	SSO O&P	
	Switch	
	Bureau DG	
	TOTAAL	**0**
Douane	DLK	
	DLSO	
	DLTC	
	DCP	
	Regio Schiphol Passagiers	
	Regio Breda	
	Regio Schiphol Cargo	
	Regio Amsterdam	
	Regio Rotterdam Haven	
	Regio Arnhem	
	Regio Groningen	
	Regio Eindhoven	
	TOTAAL	**0**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	
	UHT	
	Ketenregie	
	TOTAAL	**0**
TOTAAL		**0**

Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1680	0,00%
2094	0,00%
6543	0,00%
2651	0,00%
3703	0,00%
1578	0,00%
4136	0,00%
172	0,00%
56	0,00%
179	0,00%
99	0,00%
66	0,00%
51	0,00%
172	0,00%
342	0,00%
124	0,00%
267	0,00%
1282	0,00%
991	0,00%
307	0,00%
52	0,00%
26545	0,00%
499	0,00%
266	0,00%
539	0,00%
105	0,00%
515	0,00%
801	0,00%
695	0,00%
548	0,00%
832	0,00%
350	0,00%
333	0,00%
480	0,00%
5743	0,00%
1339	0,00%
1147	0,00%
151	0,00%
1369	0,00%
33657	0,00%

Dienstonderdeel	Directie	Zilver behaald
Belastingdienst	FIOD	
	Particulieren	
	MKB	
	GO	
	CAP	
	KI&S	
	IV	
	Cd C&F	
	Cd FJZ	
	Cd IV&D	
	Cd UHB	
	Cd O&P	
	Cd I&S	
	CD VT	
	CD DF&A	
	CDC	
	SSO F&MI	
	SSO CFD	
	SSO O&P	
	Switch	
	Bureau DG	
	TOTAAL	**0**
Douane	DLK	
	DLSO	
	DLTC	
	DCP	
	Regio Schiphol Passagiers	
	Regio Breda	
	Regio Schiphol Cargo	
	Regio Amsterdam	
	Regio Rotterdam Haven	
	Regio Arnhem	
	Regio Groningen	
	Regio Eindhoven	
	TOTAAL	**0**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	
	UHT	
	Ketenregie	
	TOTAAL	**0**
TOTAAL		**0**

Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1680	0,00%
2094	0,00%
6543	0,00%
2651	0,00%
3703	0,00%
1578	0,00%
4136	0,00%
172	0,00%
56	0,00%
179	0,00%
99	0,00%
66	0,00%
51	0,00%
172	0,00%
342	0,00%
124	0,00%
267	0,00%
1282	0,00%
991	0,00%
307	0,00%
52	0,00%
26545	0,00%
499	0,00%
266	0,00%
539	0,00%
105	0,00%
515	0,00%
801	0,00%
695	0,00%
548	0,00%
832	0,00%
350	0,00%
333	0,00%
480	0,00%
5743	0,00%
1339	0,00%
1147	0,00%
151	0,00%
1369	0,00%
33657	0,00%

Dienstonderdeel	Directie	Zilver behaald
Belastingdienst	FIOD	
	Particulieren	
	MKB	
	GO	
	CAP	
	KI&S	
	IV	
	Cd C&F	
	Cd FJZ	
	Cd IV&D	
	Cd UHB	
	Cd O&P	
	Cd I&S	
	CD VT	
	CD DF&A	
	CDC	
	SSO F&MI	
	SSO CFD	
	SSO O&P	
	Switch	
	Bureau DG	
	TOTAAL	**0**
Douane	DLK	
	DLSO	
	DLTC	
	DCP	
	Regio Schiphol Passagiers	
	Regio Breda	
	Regio Schiphol Cargo	
	Regio Amsterdam	
	Regio Rotterdam Haven	
	Regio Arnhem	
	Regio Groningen	
	Regio Eindhoven	
	TOTAAL	**0**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	
	UHT	
	Ketenregie	
	TOTAAL	**0**
TOTAAL		**0**

Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1680	0,00%
2094	0,00%
6543	0,00%
2651	0,00%
3703	0,00%
1578	0,00%
4136	0,00%
172	0,00%
56	0,00%
179	0,00%
99	0,00%
66	0,00%
51	0,00%
172	0,00%
342	0,00%
124	0,00%
267	0,00%
1282	0,00%
991	0,00%
307	0,00%
52	0,00%
26545	0,00%
499	0,00%
266	0,00%
539	0,00%
105	0,00%
515	0,00%
801	0,00%
695	0,00%
548	0,00%
832	0,00%
350	0,00%
333	0,00%
480	0,00%
5743	0,00%
1339	0,00%
1147	0,00%
151	0,00%
1369	0,00%
33657	0,00%

Dienstonderdeel	Directie	Zilver behaald
Belastingdienst	FIOD	
	Particulieren	
	MKB	
	GO	
	CAP	
	KI&S	
	IV	
	Cd C&F	
	Cd FJZ	
	Cd IV&D	
	Cd UHB	
	Cd O&P	
	Cd I&S	
	CD VT	
	CD DF&A	
	CDC	
	SSO F&MI	
	SSO CFD	
	SSO O&P	
	Switch	
	Bureau DG	
	TOTAAL	**0**
Douane	DLK	
	DLSO	
	DLTC	
	DCP	
	Regio Schiphol Passagiers	
	Regio Breda	
	Regio Schiphol Cargo	
	Regio Amsterdam	
	Regio Rotterdam Haven	
	Regio Arnhem	
	Regio Groningen	
	Regio Eindhoven	
	TOTAAL	**0**
Toeslagen	Toeslagen Regulier	
	UHT	
	Ketenregie	
	TOTAAL	**0**
TOTAAL		**0**

Totaal aantal medewerkers	Percentage gespeeld
1680	0,00%
2094	0,00%
6543	0,00%
2651	0,00%
3703	0,00%
1578	0,00%
4136	0,00%
172	0,00%
56	0,00%
179	0,00%
99	0,00%
66	0,00%
51	0,00%
172	0,00%
342	0,00%
124	0,00%
267	0,00%
1282	0,00%
991	0,00%
307	0,00%
52	0,00%
26545	0,00%
499	0,00%
266	0,00%
539	0,00%
105	0,00%
515	0,00%
801	0,00%
695	0,00%
548	0,00%
832	0,00%
350	0,00%
333	0,00%
480	0,00%
5743	0,00%
1339	0,00%
1147	0,00%
151	0,00%
1369	0,00%
33657	0,00%

E4

Aanbiedingsformulier		☐ **AL BD**	☒ **DT BD**	☐ **-Staf**
1	**Korte titel agendapunt**	**Toetsing bedrijfsprocessen aan AVG**		
2	**Datum behandeling**	9-9-2021		
3	**Ingebracht door**	IV&D		
4	**Eerder behandeld in**	☐ ALBD	☐ DTBD	< specificeren >
		☐ Driehoek:	☐ -Staf	☐ Niet van toepassing
		☐ Ketenoverleg:	< toelichting >	
		☒ Anders:	Stuurgroep AOIC	
		Overeenstemming in overleg:	☒ Ja	☐ Nee
5	**Aard van de behandeling**	Ter kennisneming		
6a	**Gevraagd besluit** *Invullen bij stuk ter besluitvorming*	Aan de (('s) wordt gevraagd, gehoord hebbende de leden van het overleg, te besluiten:		
6b	**Bespreekpunt** *Invullen bij stuk ter bespreking*			
7	**Samenvatting** *Kern van de inhoud samengevat in maximaal 100 woorden*	In het DTBD van 7 april is gevraagd inzicht te krijgen in de voortgang van de AVG-implementatie binnen de Belastingdienst, inclusief de beoordeling van de bedrijfsprocessen t.o.v. de vereisten van de AVG. Deze nota geeft een overzicht van de stand van zaken. Voortgang op dit dossier is weerbarstig gebleken met name vanwege de noodzakelijke inzet van schaarse medewerkers met kennis van de bedrijfsprocessen en IV.		
8	**Financiële consequenties**	Nee	< Bij ja, korte toelichting over omvang in € en dekking in het budget >	
9	**Afstemming directies**	☐ C&F	☐ P	☐ DF&A	☐ UHB	☐ SSO F&MI
		☐ GO	☐ FJZ	☐ KI&S	☐ O&P	☐ SSO CFD
		☐ MKB	☐ VT	☐ FIOD	☐ I&S	☐ SSO O&P
		☐ IV&D	☐ IV	☐ Switch	☐ O&P	☐ DF&A
		☐ CAP	☐ CDC	☐ BPZ		☐ Niet afgestemd
10	**Afstemming algemene leiding**	☐	☒	☐		
11	**Aanbieden bij andere**	Nee	< DG's specificeren >			
12	**Aanbieden bij medezeggenschap**	Nee				
13	**Hoe draagt dit voorstel bij aan de realisatie van de Meerjarenvisie BD?**	Wendbaar en toekomstbestendige organisatie, basis op orde		
14	**Hoe draagt dit voorstel bij aan onze dienstverlening voor burgers en bedrijven?**	Het voldoen aan wet- en regelgeving die de privacy van burgers en bedrijven beschermd.		
15	**Contactpersoon**	CIO-office		

E4.1

Ministerie van Financiën

TER INFORMATIE
Aan
DTBD

nota

Toetsing bedrijfsprocessen aan AVG

Concerndirectie Informatievoorziening en Databeheersing

Inlichtingen
[redacted]@belastingdienst.nl

Van
[redacted] Informatievoorziening en Databeheersing, [redacted] Control & Financiën

Kopie aan
ICS-coördinatoren

Datum
5 augustus 2022

Notanummer
2022-0000209607

Bijlagen
1. controlelijst

Aanleiding

In het DTBD van 7 april is gevraagd inzicht te krijgen in de voortgang van de AVG-implementatie binnen de Belastingdienst, inclusief de beoordeling van de bedrijfsprocessen t.o.v. de vereisten van de AVG. Deze nota geeft een overzicht van de stand van zaken. Voortgang op dit dossier is weerbarstig gebleken met name vanwege de noodzakelijke inzet van schaarse medewerkers met kennis van de bedrijfsprocessen en IV.

Kernpunten

- De Belastingdienst ligt op dit moment onder een vergrootglas, het is belangrijk om het vertrouwen van burgers en bedrijven terug te krijgen en de beste Belastingdienst voor Nederland te worden. Het voldoen aan wet- en regelgeving die de privacy van burgers en bedrijven beschermd is daarbij van groot belang.
- Op het huidige tempo zal het jaren duren voordat we compliant zijn aan de AVG. Het is noodzakelijk om zo snel mogelijk de huidige planning aan te scherpen voor de beoordeling en gap-analyse van de bedrijfsprocessen t.a.v. AVG, BIO en Archiefwet.
- De prioritering die is aangebracht laat onverlet dat àlle bedrijfsprocessen van de Belastingdienst compliant moeten zijn aan de AVG. De huidige toetsing brengt nog geen compliantie maar maakt de GAP's inzichtelijk. Die moeten vervolgens worden opgelost.
- Belangrijk is om te bepalen of deze inhaalslag gerealiseerd kan worden vanuit bestaande capaciteit van IV voor beheer & onderhoud. Als dat niet zo is, dan moet de benodigde IV-capaciteit door ketens worden ingepland in de portfolio met voldoende prioriteit.
- Op dit moment lopen er verschillende activiteiten die bijdragen aan AVG-compliantie van de Belastingdienst. Het gaat om het opstellen respectievelijk kwalitatief verbeteren van gegevensbeschermingeffectbeoordelingen (GEB's), het actualiseren van het register van verwerkingen, de toetsing van bedrijfsprocessen op AVG compliantie en een inhaalslag bij het op orde brengen van de AO/IC beschrijvingen van de werkprocessen.

Bedrijfsprocessen

Multidisciplinaire teams

- De Belastingdienst kent meer dan 900 bedrijfsprocessen. Deze bedrijfsprocessen bestaan allen uit één of meerdere werkprocessen. Voor AVG-compliantie is toetsing op het niveau van bedrijfsproces nodig, omdat dit over de dienstonderdelen heen de verwerking van gegevens inzichtelijk maakt.
- Voor de toetsing van de bedrijfsprocessen wordt gebruik gemaakt van een controlelijst, die is opgesteld aan de hand van de wetgeving voor AVG, BIO en Archiefwet. Gezien de hoeveelheid bedrijfsprocessen, de achterstand bij de beschrijvingen en de benodigde schaarse capaciteit, is het een grote uitdaging om alle bedrijfsprocessen te toetsen aan de controlelijst.
- Om een scherp beeld te krijgen van doorlooptijd en specifiek benodigde capaciteit voor de beoordeling van een bedrijfsproces zijn twee multidisciplinaire teams opgesteld die als pilot twee processen doorlichten. Het gaat om:
    - Bedrijfsproces: Opleggen ambtshalve aanslag (Inkomensheffing)
    - Bedrijfsproces: Afhandelen toezichtsignalen CIBA en OVR (Loonheffing).
- Voor de uitvoering van de toets zijn niet alleen medewerkers nodig van de uitvoerende dienst die verantwoordelijk is voor het bedrijfsproces, maar ook van IV en IV&D en van andere dienstonderdelen die een rol hebben bij de uitvoering van het bedrijfsproces of de juiste expertise om deze beoordeling te doen. Zo voert CAP een aantal massale werkprocessen van het bedrijfsproces opleggen ambtshalve aanslag uit en voeren alle drie de doelgroepdirecties de niet massale toezichtsprocessen uit van dit bedrijfsproces.
- De multidisciplinaire teams bestaan daarom uit medewerkers van verschillende dienstonderdelen en vanuit verschillende gebieden van expertise. Naast de procesdeskundigen en de [ ] van het proces nemen per team onder meer deel de betrokken [ ], de [ ] en een IV-er die de in het proces gebruikte applicaties kent. Vooral de laatste expertise is schaars. Een van de teams is dan ook van start gegaan zonder de benodigde IV-expertise.
- Beide teams leveren een evaluatierapport aan en op basis daarvan wordt een vervolgaanpak opgesteld. Er wordt zo snel mogelijk met de overige processen gestart.
- Parallel is in de Portfolioraad van 28 juli het verzoek ingediend om de aanpak van de andere 11 bedrijfsprocessen in te plannen in het portfolio en aan te geven wat de consequenties zijn, zodat een keuze gemaakt kan worden.
- Afgesproken is dit jaar de meest risicovolle bedrijfsprocessen te beoordeling en te laten voldoen aan de AVG. Door de stuurgroep ICS is vastgesteld om welke processen het gaat (bijlage 2). De bedrijfsprocessen in de pilot maken hier onderdeel van uit.

Status toetsing bedrijfsprocessen

- De status van het toetsen van bedrijfsprocessen met behulp van de controlelijst, op basis van een uitvraag in april is als volgt (zie ook bijlage 1):
    - Reeds uitgevoerd: 3 (alle drie compliant)
    - Gepland voor uitvoering in 2022: 66

- Gepland voor uitvoering in 2023: 53
- Nog niet ingepland: de overige processen. De planning van de overige processen wordt afgerond in 2022 aan de hand van de uitkomsten van de pilots.

- De al getoetste processen zijn processen waar het bedrijfsproces en de werkprocessen binnen één dienstonderdeel vallen en waarin alleen gebruik wordt gemaakt van kantoorautomatisering. De complexiteit zit bij bedrijfsprocessen die bestaan uit meerdere werkprocessen, dienstonderdeel overstijgend zijn en waar gebruik gemaakt wordt van specifieke door IV gebouwde applicaties. En dan zeker daar waar de bedrijfsprocessen herzien worden of nog beschreven moeten worden.

GEB

- Op het niveau van een bedrijfsproces moet ook een GEB worden uitgevoerd. Een GEB is een beoordeling die zich toespitst op het gebruik van persoonsgegevens. Op dit moment is de Belastingdienst bezig met een inhaalslag op het uitvoeren van GEB's. IV&D ondersteunt hierbij de dienstonderdelen om de kwaliteit te verhogen. De achterstand die er was is hierbij ingelopen.

Register van verwerkingen

- Om aan onze verantwoordingsplicht te voldoen is er een register van verwerkingen, waarin alle gegevensverwerkingen worden vastgelegd.
- Er loopt sinds juli 2020 een project binnen de Belastingdienst met als doel het overzicht van de gegevensverwerkingen te actualiseren en completeren.
- Per december 2021 is de GEB brigade bij IV&D ingezet om de dienstonderdelen te ondersteunen bij het actualiseren van de verwerkingen in het register.
- De output vanuit de beoordeling van de bedrijfsprocessen op AVG compliantie door de multidisciplinaire teams gaat helpen bij het actualiseren van het register van verwerkingen. Omgekeerd kan bij de beoordeling van de bedrijfsprocessen gebruik gemaakt worden van informatie uit het overzicht van de gegevensverwerkingen.

Werkprocessen

- Een bedrijfsproces bestaan uit verschillende werkprocessen. Deze werkprocessen worden eventueel verder uitgewerkt in klant-specifieke handelingen door de dienstonderdelen. De meeste bedrijfsprocessen en werkprocessen lopen over verschillende dienstonderdelen. Er zijn ook uitzonderingen waarbij een bedrijfsproces en bijbehorende werkprocessen allen binnen één dienstonderdeel vallen.
- De dienstonderdelen hebben het afgelopen jaar een inhaalslag gemaakt bij het beschrijven van de werkprocessen, ondersteund door het programma AO/IC op orde.
- De beschrijvingen van de werkprocessen zijn op zichzelf onvoldoende voor de beoordeling op AVG-compliantie maar worden wel als input gebruikt voor de multidisciplinaire teams die de bovenliggende bedrijfsprocessen te toetsen.
- Qua prioritering van de activiteiten m.b.t. werkprocessen in het kader van de AO/IC is gekeken naar de financiële processen voor de externe In Control Statement die de Belastingdienst moet afgeven over het jaar 2022. Dit zijn

andere processen dan de risicovolle bedrijfsprocessen die in het kader van de AVG-compliantie prioritair worden opgepakt door de multidisciplinaire teams.

Communicatie
Niet van toepassing.

Politiek/bestuurlijke context
- In het programma Herstellen Verbeteren Borgen is een toezegging gedaan aan de Tweede Kamer om alle bedrijfsprocessen te toetsen aan de controlelijst en vervolgens op basis van die inzichten de bedrijfsprocessen AVG compliant te maken. Daarbij is aangegeven dat dit een traject is van minimaal drie jaar.
- In de stuurgroep ICS is daarna vastgesteld dat hiervoor 13 bedrijfsprocessen en 6 applicaties die toezien op risicoselectie en signalen van fraude met prioriteit worden opgepakt (zie bijlage 2). Met de pilot worden 2 van deze 13 processen aan de hand van de controlelijst de AVG-compliantie beoordeeld.

Informatie die niet openbaar gemaakt kan worden
Niet van toepassing.

Domein	Naam bedrijfsproces in DA	Proceseigenaar		Gedelegeerd proceseigenaar	In scope	Toetsing met controlelijst is reeds uitgevoerd	Toetsing met controlelijst gepland in	Toetsing met controlelijst gepland in	Toetsing met controlelijst	Toetsing met controlelijst is nog niet	procescompliant aan AVG, BIO	
DA_Analytics	Innovatieproces	Analytics	Df&A		true					x		De vijf BP-en van DF&A in BES zijn in nieuwe DA Aanalytics teruggebracht tot 3
DA_Analytics	Klaarzetten werkgebied	Analytics	Df&A		true					x		De vijf BP-en van DF&A in BES zijn in nieuwe DA Aanalytics teruggebracht tot 3
DA_Analytics	Vaststellen duurzaamheidslabel	Analytics	Df&A		true					x		De vijf BP-en van DF&A in BES zijn in nieuwe DA Aanalytics teruggebracht tot 3
DA_Analytics	Voortbrengingsproces	Analytics	Df&A		true					x		De vijf BP-en van DF&A in BES zijn in nieuwe DA Aanalytics teruggebracht tot 3
DA_Analytics	Voortbrengingsproces C	Analytics	Df&A		true					x		De vijf BP-en van DF&A in BES zijn in nieuwe DA Aanalytics teruggebracht tot 3
DA_Autoheffingen	AUTO target BP Behandelen en bewaken samenloop	Autoheffingen	CAP		false					x		
DA_Autoheffingen	AUTO target BP Beoordelen samenloop en noodzaak fiscale transactie	Autoheffingen	CAP		false					x		
DA_Autoheffingen	BP BZM Aanslagen betalingscontrole	Autoheffingen	CAP		true					x		
DA_Autoheffingen	BPM Baseline BP Rest BPM Geprivilegieerde	Autoheffingen	CAP		true					x		
DA_Autoheffingen	BPM BP Behandelen aangifte bestelauto's en rest BPM	Autoheffingen	CAP		true					x		
DA_Autoheffingen	BPM BP Behandelen art 8 vergunningen	Autoheffingen	CAP		true					x		
DA_Autoheffingen	BPM BP Behandelen controleresultaat	Autoheffingen	CAP		true					x		
DA_Autoheffingen	BPM BP Behandelen Tijdstipaangifte	Autoheffingen	CAP		true					x		
DA_Autoheffingen	BPM BP Behandelen van beroep	Autoheffingen	CAP		true					x		
DA_Autoheffingen	BPM BP Behandelen van bezwaar	Autoheffingen	CAP		true					x		
DA_Autoheffingen	BPM BP Behandelen van melding vrijstelling kortstondig gebruik	Autoheffingen	CAP		true					x		
DA_Autoheffingen	BPM BP Behandelen verzoeken om teruggaaf gehandicaptenregeling	Autoheffingen	CAP		true					x		
DA_Autoheffingen	BPM BP Behandelen Verzoeken om teruggaaf export	Autoheffingen	CAP		true					x		
DA_Autoheffingen	BPM BP Behandelen verzoeken om teruggaaf ov en bijzondere voertuigen	Autoheffingen	CAP		true					x		
DA_Autoheffingen	BPM BP Behandelen verzoeken om vrijstellingen	Autoheffingen	CAP		true					x		
DA_Autoheffingen	BPM BP Behandelen vraag (telefoon)	Autoheffingen	CAP		true					x		
DA_Autoheffingen	BPM BP Uitnodigingen tot doen aangifte	Autoheffingen	CAP		true					x		
DA_Autoheffingen	BPM BP Verwerken RDW Keuring	Autoheffingen	CAP		false					x		
DA_Autoheffingen	BPM target BP Behandelen van bezwaar	Autoheffingen	CAP		true					x		
DA_Autoheffingen	BPM target BP behandelen art 8 vergunningen	Autoheffingen	CAP		true					x		
DA_Autoheffingen	BPM target BP behandelen betaalverzuim op aangifte (tijdvak)	Autoheffingen	CAP		true					x		
DA_Autoheffingen	BPM target BP Behandelen signalen resultaat niet conform controle	Autoheffingen	CAP		true					x		

DA_Autoheffingen	BPM target BP Behandelen van aangifte/melding/opgaaf (tijdstip)	Autoheffingen	CAP	true	x
DA_Autoheffingen	BPM target BP Behandelen van beroepsuitspraak	Autoheffingen	CAP	true	x
DA_Autoheffingen	BPM target BP Behandelen van tijdvak (periode) aangifte	Autoheffingen	CAP	true	x
DA_Autoheffingen	BPM target BP Behandelen van verzoek	Autoheffingen	CAP	true	x
DA_Autoheffingen	BPM target BP Behandelen verzoek om uitstel van aangifte / betaling	Autoheffingen	CAP	true	x
DA_Autoheffingen	BPM Target BP Bepalen en notificeren noodzaak fiscale transactie	Autoheffingen	CAP	true	x
DA_Autoheffingen	BPM Target BP Rest BPM Geprivilegieerde	Autoheffingen	CAP	true	x
DA_Autoheffingen	BPM target BP Vaststellen en bewaken leververplichting aangifte (artikel 8)	Autoheffingen	CAP	true	x
DA_Autoheffingen	BZM BP Afhandelen verzoeken tot teruggaaf	Autoheffingen	CAP	true	x
DA_Autoheffingen	BZM BP Afhandelen vrijstellingsverzoeken	Autoheffingen	CAP	true	x
DA_Autoheffingen	BZM BP Automatische aanslagen controle weggebruik	Autoheffingen	CAP	true	x
DA_Autoheffingen	BZM BP Behandelen bezwaren	Autoheffingen	CAP	true	x
DA_Autoheffingen	BZM BP Behandelen van beroep	Autoheffingen	CAP	true	x
DA_Autoheffingen	BZM BP Behandelen van vraag	Autoheffingen	CAP	true	x
DA_Autoheffingen	BZM BP Beheren contract internetaangifte en incasso	Autoheffingen	CAP	true	x
DA_Autoheffingen	BZM BP Handmatige aanslagen controle weggebruik	Autoheffingen	CAP	true	x
DA_Autoheffingen	FVB BP Beheren FVB	Autoheffingen	CAP	true	x
DA_Autoheffingen	MRB BP Afhandelen nieuw tijdvak	Autoheffingen	CAP	true	x
DA_Autoheffingen	MRB BP Afhandelen papieren bericht	Autoheffingen	CAP	true	x
DA_Autoheffingen	MRB BP baseline Behandelen van verzoek	Autoheffingen	CAP	true	x
DA_Autoheffingen	MRB BP Behandelen van beroep	Autoheffingen	CAP	true	x
DA_Autoheffingen	MRB BP Behandelen van bezwaar	Autoheffingen	CAP	true	x
DA_Autoheffingen	MRB BP Behandelen van controleresultaat	Autoheffingen	CAP	true	x
DA_Autoheffingen	MRB BP Behandelen vraag	Autoheffingen	CAP	true	x
DA_Autoheffingen	MRB BP Behandelen wetswijziging	Autoheffingen	CAP	true	x
DA_Autoheffingen	MRB BP Beoordelen betaalplicht	Autoheffingen	CAP	true	x
DA_Autoheffingen	MRB BP Leveren gegevens baseline	Autoheffingen	CAP	true	x
DA_Autoheffingen	MRB BP Verwerken abonnementen RDW	Autoheffingen	CAP	true	x
DA_Autoheffingen	MRB BP Verwerken betalingen	Autoheffingen	CAP	true	x

DA_Autoheffingen	MRB target BP Vaststellen en bewaken aangifteplicht	Autoheffingen	CAP		true		x
DA_Autoheffingen	MRB target BP Automatisch continueren aangifte	Autoheffingen	CAP		true		x
DA_Autoheffingen	MRB target BP Behandelen aangifte	Autoheffingen	CAP		true		x
DA_Autoheffingen	MRB target BP behandelen betaalverzuim op aangifte	Autoheffingen	CAP		true		x
DA_Autoheffingen	MRB target BP Behandelen controle resultaat	Autoheffingen	CAP		true		x
DA_Autoheffingen	MRB target BP Behandelen van beroepsuitspraak	Autoheffingen	CAP		true		x
DA_Autoheffingen	MRB target BP Behandelen van bezwaar	Autoheffingen	CAP		true		x
DA_Autoheffingen	MRB target BP behandelen van vergunningen en afspraken	Autoheffingen	CAP		true		x
DA_Autoheffingen	MRB target BP Behandelen verzoek om uitstel van aangifte of betaling	Autoheffingen	CAP		true		x
DA_Autoheffingen	MRB Target BP Bepalen en notificeren noodzaak fiscale transactie	Autoheffingen	CAP		true		x
DA_Autoheffingen	MRB target BP target Behandelen van verzoek	Autoheffingen	CAP		true		x
DA_Bedrijfsvoering	0. SAP-HR aanlevering	BV Integrale Beveiliging	IV&D	SSO F&MI	true		
DA_Bedrijfsvoering	Aanbieden dienstverlening	BV Facilitair		SSO-CFD	true		
DA_Bedrijfsvoering	Aanbieden Vakliteratuur / abonnement	BV Organisatie en Personeel	CD O&P	SSO-O&P	true		x
DA_Bedrijfsvoering	Aanvragen subsidies mbt medewerker banenafspraak	BV Organisatie en Personeel	CD O&P	SSO-O&P	true		x
DA_Bedrijfsvoering	Actualiseren domeinarchitectuur - vervangen door nieuw object	BV IV-Voortbrenging	IV&D		false		
DA_Bedrijfsvoering	Adviseren en Groepsinterventies Directie	BV Organisatie en Personeel	CD O&P		true		
DA_Bedrijfsvoering	Adviseren en regie voeren t.a.v. document- en archiefbeheer	BV Informatiehuishouding	IV&D	SSO-CFD	true	x	
DA_Bedrijfsvoering	Adviseren O&P generiek	BV Organisatie en Personeel	CD O&P		true		
DA_Bedrijfsvoering	Adviseren over werkplekken	BV Facilitair		SSO-CFD	true	x	
DA_Bedrijfsvoering	Advisering en (groeps)interventies	BV Organisatie en Personeel	CD O&P		true		
DA_Bedrijfsvoering	Afdragen concern grote geldstromen	BV Sturen en Verantwoorden	C&F	SSO-F&MI	true		
DA_Bedrijfsvoering	Afhandelen klantcontacten O&P	BV Organisatie en Personeel	CD O&P	SSO-O&P	true		x
DA_Bedrijfsvoering	Afhandelen SSO O&P opdracht	BV Organisatie en Personeel	CD O&P	SSO-O&P	true		x
DA_Bedrijfsvoering	Afhandelen vorderingen, verstekkingen en leningen	BV Organisatie en Personeel	CD O&P	SSO-O&P	true		x
DA_Bedrijfsvoering	Analyseren marktaanbod	BV Inkoop		SSO-CFD	true	x	

DA_Bedrijfsvoering	ARC-bedrijfsprocessen	BV Informatiehuishouding	IV&D	SSO-CFD	false			x	
DA_Bedrijfsvoering	Archiefbeheer	BV Informatiehuishouding	IV&D	SSO-CFD	false			x	
DA_Bedrijfsvoering	Archiefstukken beheren	BV Informatiehuishouding	IV&D	SSO-CFD	false			x	
DA_Bedrijfsvoering	Archiveren, schonen, vernietigen inkoop	BV Inkoop	IV&D	SSO-CFD	true			x	
DA_Bedrijfsvoering	Bedrijfsproces middelketen	BV Informatiehuishouding	IV&D	SSO-CFD	false			x	
DA_Bedrijfsvoering	Begeleiden afhandelen melding agressie	BV Organisatie en Personeel	CD O&P	SSO O&P	true	x			
DA_Bedrijfsvoering	Begeleiden afhandelen melding integriteits-schending	BV Organisatie en Personeel	CD O&P	SSO O&P	true				x
DA_Bedrijfsvoering	Begeleiden bij Schadelastbeperking en Sociale verzekeringen WGA, WW of ZW	BV Organisatie en Personeel	CD O&P	SSO O&P	true				x
DA_Bedrijfsvoering	Begeleiden en coördineren RI&E	BV Organisatie en Personeel	CD O&P	SSO O&P	true	x			
DA_Bedrijfsvoering	Begeleiding in dienstname/inhuur medewerker banenafspraak	BV Organisatie en Personeel	CD O&P	SSO O&P	true				x
DA_Bedrijfsvoering	Behandelen declaraties	BV Organisatie en Personeel	CD O&P	SSO O&P	true				x
DA_Bedrijfsvoering	Behandelen voorschotten O&P	BV Organisatie en Personeel	CD O&P	SSO O&P	true				
DA_Bedrijfsvoering	Beheren bevoegdheden	BV Organisatie en Personeel	CD O&P	SSO O&P	true				
DA_Bedrijfsvoering	Beheren financien	BV Communicatie		CDC	false				
DA_Bedrijfsvoering	Beheren gebouwen	BV Facilitair		SSO CFD	true			x	
DA_Bedrijfsvoering	Beheren grootboekadministratie	BV Sturen en Verantwoorden	C&F	SSO-F&MI	false				
DA_Bedrijfsvoering	Beheren inhuurcontracten O&P	BV Organisatie en Personeel	CD O&P	SSO O&P	true				
DA_Bedrijfsvoering	Beheren kunstvoorwerpen	BV Facilitair		SSO-CFD	true			x	
DA_Bedrijfsvoering	Behoeftestelling	BV Organisatie en Personeel	CD O&P		true				
DA_Bedrijfsvoering	Behoeftestelling inhuur	BV Organisatie en Personeel	CD O&P		true				
DA_Bedrijfsvoering	Bepalen inkoopstrategie	BV Inkoop		SSO-CFD	true			x	
DA_Bedrijfsvoering	Bepalen organisatie & personeelsstrategie	BV Organisatie en Personeel	CD O&P		true				
DA_Bedrijfsvoering	Beschikbaar stellen kantoorartikelen	BV Facilitair		SSO-CFD	true			x	
DA_Bedrijfsvoering	Bestellen voorzieningen tbv VVGw	BV Organisatie en Personeel	CD O&P	SSO O&P	true				
DA_Bedrijfsvoering	Besturen operationele dienstverlening	BV Facilitair		SSO-CFD	true			x	
DA_Bedrijfsvoering	Beveiligen en bewaken	BV Facilitair		SSO-CFD	true			x	
DA_Bedrijfsvoering	Bewaken reputatie	BV Communicatie		CD Communicatie	true				x
DA_Bedrijfsvoering	Bibliotheekdiensten	BV Facilitair		SSO-CFD	true			x	
DA_Bedrijfsvoering	Catalogus- en inhoud management	BV Inkoop		SSO-CFD	true			x	
DA_Bedrijfsvoering	Categoriemanagement	BV Inkoop		SSO-CFD	true			x	
DA_Bedrijfsvoering	Communicatie en voorlichting over inkooporganisatie	BV Inkoop		SSO-CFD	true			x	
DA_Bedrijfsvoering	Compliance Management	BV Inkoop		SSO-CFD	true			x	
DA_Bedrijfsvoering	Continu verbeteren inkoopproces	BV Inkoop		SSO-CFD	true			x	
DA_Bedrijfsvoering	Contract- en leveranciersmanagement	BV Inkoop		SSO-CFD	true			x	
DA_Bedrijfsvoering	Creatie en beheren content online kanalen	BV Communicatie		CD Communicatie	true	x			

DA_Bedrijfsvoering	DAS-bedrijfsprocessen	BV Informatiehuishouding	IV&D	SSO-CFD	false		x	
DA_Bedrijfsvoering	Detacheren medewerker	BV Organisatie en Personeel	CD O&P	SSO O&P	true			
DA_Bedrijfsvoering	Dienstroosterplanning O&P	BV Organisatie en Personeel	CD O&P	SSO O&P	true			
DA_Bedrijfsvoering	Duurzaam bewaren en beheren documenten	BV Informatiehuishouding	IV&D	SSO-CFD	true		x	
DA_Bedrijfsvoering	Evalueren landelijk beleid verzuimaanpak & duurzame inzet	BV Organisatie en Personeel	CD O&P	SSO O&P	true			
DA_Bedrijfsvoering	Faciliteren gezondheid	BV Facilitair		SSO-CFD	true		x	
DA_Bedrijfsvoering	Faciliteren van vervoer	BV Facilitair		SSO-CFD	true		x	
DA_Bedrijfsvoering	Faciliteren vergaderingen	BV Facilitair		SSO-CFD	true		x	
DA_Bedrijfsvoering	Financiële verantwoording en control Concern	BV Sturen en Verantwoorden			false			
DA_Bedrijfsvoering	Financiële verantwoording en control Controlgebied	BV Sturen en Verantwoorden			false			
DA_Bedrijfsvoering	Functioneel beheren applicaties	BV Communicatie		CD Communicatie	true			x
DA_Bedrijfsvoering	Gebruiksbeheer	BV Informatiehuishouding	IV&D	SSO-CFD	true			
DA_Bedrijfsvoering	Geschillen-afhandeling	BV Inkoop		SSO-CFD	true		x	
DA_Bedrijfsvoering	Implementatie	BV IV-Voortbrenging	IV&D	IV	true			
DA_Bedrijfsvoering	In beheer nemen digitaal document proces	BV Informatiehuishouding	IV&D	SSO-CFD	true		x	
DA_Bedrijfsvoering	Indiensttreding	BV Organisatie en Personeel	CD O&P	SSO-O&P	true	x		
DA_Bedrijfsvoering	Individuele psychosociale begeleiding medewerker	BV Organisatie en Personeel	CD O&P	SSO-O&P	true			x
DA_Bedrijfsvoering	Inkoopprestatie Management	BV Inkoop		SSO-CFD	true		x	
DA_Bedrijfsvoering	Interactie leveranciers	BV Inkoop		SSO-CFD	true		x	
DA_Bedrijfsvoering	Jobcoaching medewerker banenafspraak	BV Organisatie en Personeel	CD O&P	SSO-O&P	true			x
DA_Bedrijfsvoering	Juridische advisering	BV Organisatie en Personeel	CD O&P	SSO-O&P	true			x
DA_Bedrijfsvoering	Kennis management inkoop	BV Inkoop		SSO-CFD	true		x	
DA_Bedrijfsvoering	Ketenportfoliomanagement - vervallen: graag vervangen door Managen Ketenportfolio	BV IV-Voortbrenging	IV&D		false			
DA_Bedrijfsvoering	Leveranciers integratie	BV Inkoop		SSO-CFD	true		x	
DA_Bedrijfsvoering	Leveranciers portfolio management	BV Inkoop		SSO-CFD	true	x		
DA_Bedrijfsvoering	Leveren bedrijfsuitrusting	BV Facilitair		SSO-CFD	true	x		
DA_Bedrijfsvoering	Leveren catering	BV Facilitair		SSO-CFD	true	x		
DA_Bedrijfsvoering	Leveren groenvoorziening (binnen)	BV Facilitair		SSO-CFD	true	x		
DA_Bedrijfsvoering	Leveren informatieproduct	BV Organisatie en Personeel	CD O&P	SSO-O&P	true			
DA_Bedrijfsvoering	Leveren Leerinterventie	BV Organisatie en Personeel	CD O&P	SSO-O&P	true			
DA_Bedrijfsvoering	Leveren logistieke diensten	BV Facilitair		SSO-CFD	true	x		
DA_Bedrijfsvoering	Leveren loopbaanonderzoek	BV Organisatie en Personeel	CD O&P	SSO-O&P	true			x
DA_Bedrijfsvoering	Leveren werkplek diensten	BV Facilitair		SSO-CFD	true	x		
DA_Bedrijfsvoering	Managen campagne	BV Communicatie		CD Communicatie	true			x
DA_Bedrijfsvoering	Managen Concern Architectuur	BV IV-Voortbrenging	IV&D		true			

DA_Bedrijfsvoering	Managen Concernportfolio	BV IV-Voortbrenging	IV&D		true				
DA_Bedrijfsvoering	Managen Keten	BV IV-Voortbrenging	IV&D		true				
DA_Bedrijfsvoering	Managen Ketenportfolio	BV IV-Voortbrenging	IV&D		true				
DA_Bedrijfsvoering	Managen uitstroom	BV Organisatie en Personeel	CD O&P	SSO O&P	true				
DA_Bedrijfsvoering	Master data management inkoop	BV Inkoop		SSO-CFD	true		x		
DA_Bedrijfsvoering	Mededelen	BV Informatiehuishouding	IV&D	SSO-CFD	false				
DA_Bedrijfsvoering	Metadatabeheer	BV Informatiehuishouding	IV&D	SSO-CFD	false				
DA_Bedrijfsvoering	Migreren documenten vanuit andere bronnen	BV Informatiehuishouding	IV&D	SSO-CFD	true		x		
DA_Bedrijfsvoering	Mobiliteit Switch	BV Organisatie en Personeel	CD O&P	SSO O&P	true				
DA_Bedrijfsvoering	Monitoren communicatie	BV Communicatie		CD Communicatie	true			x	
DA_Bedrijfsvoering	Monitoren grote geldstromen	BV Sturen en Verantwoorden	C&F	SSO-F&MI	true				
DA_Bedrijfsvoering	Muteren metadata informatieobject	BV Informatiehuishouding	IV&D	SSO-CFD	true				
DA_Bedrijfsvoering	Onderhouden gebouwen	BV Facilitair		SSO-CFD	true		x		
DA_Bedrijfsvoering	Ondersteunen administratief	BV Communicatie		CD Communicatie	false			x	
DA_Bedrijfsvoering	Ondersteunende processen	BV Informatiehuishouding	IV&D	SSO-CFD	false				
DA_Bedrijfsvoering	Ondersteunende processen O&P	BV Organisatie en Personeel	CD O&P	SSO-O&P	true			x	
DA_Bedrijfsvoering	Ontsluiten document primair proces	BV Informatiehuishouding	IV&D	SSO-CFD	true		x		
DA_Bedrijfsvoering	Ontvangen	BV Informatiehuishouding	IV&D	SSO-CFD	false		x		
DA_Bedrijfsvoering	Ontwerpen en Realiseren Business Verandering	BV IV-Voortbrenging	IV&D		true				
DA_Bedrijfsvoering	Ontwerpen organisatiestructuur	BV Organisatie en Personeel		CD O&P	true				
DA_Bedrijfsvoering	Ontwikkelen communicatie diensten	BV Communicatie		CD Communicatie	true			x	
DA_Bedrijfsvoering	Ontwikkelen en beheren dienstverlening	BV Facilitair		SSO-CFD	true		x		
DA_Bedrijfsvoering	Ontwikkelen medewerker	BV Organisatie en Personeel	CD O&P	SSO O&P	true			x	
DA_Bedrijfsvoering	Ontwikkelen medewerkers_oud	BV Organisatie en Personeel	CD O&P	SSO O&P	true			x	
DA_Bedrijfsvoering	Opstellen bestedingsplan communicatie	BV Communicatie		CD Communicatie	false			x	
DA_Bedrijfsvoering	Opstellen communicatie beleid	BV Communicatie		CD Communicatie	true			x	
DA_Bedrijfsvoering	Opstellen jaarcontract communicatie	BV Communicatie		CD Communicatie	false			x	
DA_Bedrijfsvoering	Opstellen jaarplan communicatie	BV Communicatie		CD Communicatie	true	x			ja
DA_Bedrijfsvoering	Opzetten en begeleiden landelijke campagne	BV Organisatie en Personeel	CD O&P		true				
DA_Bedrijfsvoering	Organisatieontwikkeling & Implementatie	BV Organisatie en Personeel	CD O&P		true				
DA_Bedrijfsvoering	Proces bewaking	BV Informatiehuishouding	IV&D	SSO-CFD	true				
DA_Bedrijfsvoering	Processen Belastingdienst (transactieverwerking en kantoor)	BV Informatiehuishouding	IV&D	SSO-CFD	false				
DA_Bedrijfsvoering	Procurement-to-pay	BV Inkoop		SSO-CFD	true		x		
DA_Bedrijfsvoering	Produceren communicatiemiddelen	BV Communicatie		CD Communicatie	true			x	
DA_Bedrijfsvoering	Productiebesturing document- en archiefbeheer	BV Informatiehuishouding	IV&D	SSO-CFD	true		x		

DA_Bedrijfsvoering	Rapportage Management	BV Inkoop		SSO-CFD	true		x			
DA_Bedrijfsvoering	Recruitmentmarketing	BV Organisatie en Personeel	CD O&P	SSO O&P	true				x	
DA_Bedrijfsvoering	Schoonmaken	BV Facilitair		SSO-CFD	true		x			
DA_Bedrijfsvoering	Selecteren inhuur extern	BV Organisatie en Personeel	CD O&P	SSO O&P	true		x			
DA_Bedrijfsvoering	Selecteren wervingskandidaat	BV Organisatie en Personeel	CD O&P	SSO O&P	true				x	
DA_Bedrijfsvoering	Source-to-contract	BV Inkoop		SSO-CFD	true		x			
DA_Bedrijfsvoering	Spend management	BV Inkoop		SSO-CFD	true		x			
DA_Bedrijfsvoering	Startklaar maken	BV Organisatie en Personeel	CD O&P	SSO O&P	true				x	
DA_Bedrijfsvoering	Startklaar maken inhuur	BV Organisatie en Personeel	CD O&P	SSO O&P	true		x			
DA_Bedrijfsvoering	Strategisch sturen	BV Facilitair		SSO CFD	true		x			
DA_Bedrijfsvoering	Strategische advisering tbv bevordering Amplitie, Preventie & Curatie	BV Organisatie en Personeel	CD O&P		true					
DA_Bedrijfsvoering	Sturen en plannen kleine geldstroom	BV Financiën			true					
DA_Bedrijfsvoering	Supply Risk Management	BV Inkoop		SSO CFD	true		x			
DA_Bedrijfsvoering	Tactische planning en control	BV Facilitair		SSO CFD	true		x			
DA_Bedrijfsvoering	Toetsen Uitvoering Wetgeving	BV IV-Voortbrenging	IV&D		true					
DA_Bedrijfsvoering	Trajectbegeleiding verzuim medewerker	BV Organisatie en Personeel		SSO O&P	true				x	
DA_Bedrijfsvoering	Uitbrengen communicatieadvies	BV Communicatie		CD Communicatie	true				x	
DA_Bedrijfsvoering	Uitvoeren arbeidsmarktcommunicatie	BV Communicatie		CD Communicatie	true				x	
DA_Bedrijfsvoering	Uitvoeren communicatie analyse	BV Communicatie		CD Communicatie	true				x	
DA_Bedrijfsvoering	Uitvoeren communicatie onderzoek	BV Communicatie		CD Communicatie	true				x	
DA_Bedrijfsvoering	Uitvoeren corporate communicatie	BV Communicatie		CD Communicatie	true				x	
DA_Bedrijfsvoering	Uitvoeren crisis communicatie	BV Communicatie		CD Communicatie	true	x				ja
DA_Bedrijfsvoering	Uitvoeren Demandmanagement	BV Inkoop		SSO-CFD	true					
DA_Bedrijfsvoering	Uitvoeren inkoop en contractmanagement	BV Communicatie		SSO-CFD	false		x			
DA_Bedrijfsvoering	Uitvoeren interne en veranderingscommunicatie	BV Communicatie		CD Communicatie	true				x	
DA_Bedrijfsvoering	Uitvoeren issuemanagement	BV Communicatie		CD Communicatie	true	x				ja
DA_Bedrijfsvoering	Uitvoeren operationele dienstverlening	BV Facilitair		SSO-CFD	true		x			
DA_Bedrijfsvoering	Uitvoeren receptiediensten	BV Facilitair		SSO-CFD	true		x			
DA_Bedrijfsvoering	Uitvoeren uitvoeringscommunicatie	BV Communicatie		CD Communicatie	true				x	
DA_Bedrijfsvoering	Uitvoering kleine geldstroom	BV Financiën	C&F	SSO-F&MI	true					
DA_Bedrijfsvoering	Vaststellen en beheren afdrachten	BV Sturen en Verantwoorden	C&F	SSO-F&MI	false					
DA_Bedrijfsvoering	Vaststellen formatie (mix kwaliteit/kwantiteit)	BV Organisatie en Personeel	CD O&P		true					
DA_Bedrijfsvoering	Vaststellen functieprofielen	BV Organisatie en Personeel	CD O&P	SSO O&P	true				x	
DA_Bedrijfsvoering	Verantwoorden	BV Communicatie		CD Communicatie	false				x	
DA_Bedrijfsvoering	Verantwoorden financieel concern grote geldstromen	BV Sturen en Verantwoorden	C&F	SSO-F&MI	true					

DA_Bedrijfsvoering	Verantwoorden financieel ketens grote geldstromen	BV Sturen en Verantwoorden	C&F	SSO-F&MI	true							
DA_Bedrijfsvoering	Verhuizen	BV Facilitair		SSO-CFD	true		x					
DA_Bedrijfsvoering	Verlenen grafische diensten	BV Facilitair		SSO-CFD	true		x					
DA_Bedrijfsvoering	Verwerken documenten	BV Facilitair		SSO-CFD	true		x					
DA_Bedrijfsvoering	Verwerken reststoffen	BV Facilitair		SSO-CFD	true		x					
DA_Bedrijfsvoering	Verwervings-strategie	BV Inkoop		SSO-CFD	true		x					
DA_Bedrijfsvoering	Verzenden van post	BV Facilitair		SSO-CFD	true		x					
DA_Bedrijfsvoering	Verzorgen catering	BV Facilitair		SSO-CFD	true		x					
DA_Bedrijfsvoering	Verzorgen Evenementen	BV Facilitair		SSO-CFD	true		x					
DA_Bedrijfsvoering	Verzorgen goederen transport	BV Facilitair		SSO-CFD	true		x					
DA_Bedrijfsvoering	Verzorgen werkomgeving	BV Facilitair		SSO-CFD	true		x					
DA_Bedrijfsvoering	Voeren begrotings- en budgetadministratie	BV Financiën	CD C&F		false							
DA_Bedrijfsvoering	Voeren debiteuren administratie	BV Financiën	C&F	SSO-F&MI	false							
DA_Bedrijfsvoering	Voeren grootboekadministratie	BV Financiën	C&F	SSO-F&MI	false							
DA_Bedrijfsvoering	Voeren vaste activa administratie	BV Financiën	C&F	SSO-F&MI	false							
DA_Bedrijfsvoering	Voorbereiden Verandering	BV IV-Voortbrenging	IV&D	IV	true							
DA_Bedrijfsvoering	Werkvoorbereiding oud mag weg	BV IV-Voortbrenging	IV&D	IV	false							
DA_Bedrijfsvoering	Werven	BV Organisatie en Personeel	CD O&P	SSO O&P	true					x		
DA_Bedrijfsvoering	Werven Inhuur extern	BV Organisatie en Personeel	CD O&P	SSO O&P	true		x					
DA_Bedrijfsvoering	Wijzigen metagegevens	BV Informatiehuishouding	IV&D		false							
DA_FIOD	Continu Innoveren	FIOD	FIOD		true	n.v.t. (WPG)	n.v.t. (WPG)	n.v.t. (WPG)	n.v.t. (WPG)	n.v.t. (WPG)	n.v.t. (WPG)	Het rapport privacyaudit Wpg ADR is met het daarna opgestelde verbeterplan Wpg voor het primaire proces FIOD met opvolging acties
DA_FIOD	FIOD Intelligence	FIOD	FIOD		true	n.v.t. (WPG)	n.v.t. (WPG)	n.v.t. (WPG)	n.v.t. (WPG)	n.v.t. (WPG)	n.v.t. (WPG)	aangemerkt als toetsing en implementatie beheersmaatregelen. In het verbeterplan Wpg zijn de onderdelen zoals privacy, beveiliging en archivering verwerkt.
DA_FIOD	Operationele ondersteuning uitvoeren opsporingsonderzoek	FIOD	FIOD		true	n.v.t. (WPG)	n.v.t. (WPG)	n.v.t. (WPG)	n.v.t. (WPG)	n.v.t. (WPG)	n.v.t. (WPG)	Op basis van het verbeterplan worden de daarin genoemde verbeteringen gedurende het jaar 2022 geïmplementeerd.
DA_FIOD	Uitvoeren opsporingsonderzoek	FIOD	FIOD		true	n.v.t. (WPG)	n.v.t. (WPG)	n.v.t. (WPG)	n.v.t. (WPG)	n.v.t. (WPG)	n.v.t. (WPG)	Dit omdat de FIOD voor het primaire proces valt onder de WPG en niet onder de AVG
DA_Gegevens	Beheren afnemers	Gegevens HI	CAP		true					x		
DA_Gegevens	Beheren en besturen	Gegevens HI	CAP		true					x		
DA_Gegevens	Beheren leveranciers	Gegevens HI	CAP		true					x		
DA_Gegevens	Beschikbaar krijgen: attendering	Gegevens HI	CAP		false					x		
DA_Gegevens	Makelen en voortbrengen	Gegevens	CAP		false					x		
DA_Gegevens	Ontvangen overige signalen Klantbeheer	Gegevens	CAP		true					x		
DA_Gegevens	Produceren	Gegevens HI	CAP		true					x		
DA_Gegevens	Registeren onderhandse akte met wettelijke verplichting	Gegevens KG	CAP		false					x		
DA_Gegevens	Uitvoeren ABO-taak Registratie Niet-Ingezetene	Gegevens	CAP		true					x		
DA_Gegevens	Verstrekken aan ZINL: risicoverevening inkomensgegevens	Gegevens	CAP		true					x		
DA_Gegevens	WOZ Inwinnen	Gegevens HI	CAP		true					x		
DA_Generiek Kantoor en Toezicht	BP [BZW] Afhandelen Bezwaar (uitvoering)	Toezicht	Particulieren (BBK)		true					x		
DA_Generiek Kantoor en Toezicht	BP [BZW] Afhandelen verzoek Kostenvergoeding bij Bezwaar	Toezicht	Particulieren (BBK)		true					x		

DA_Generiek Kantoor en Toezicht	BP [BZW] Behandelen Massaal bezwaar	Toezicht	Particulieren (BBK)		true				x	
DA_Generiek Kantoor en Toezicht	BP [BZW] Beheren bedrijfsregels	Toezicht	Particulieren (BBK)		true				x	
DA_Generiek Kantoor en Toezicht	BP [BZW] Beheren content bezwarenproces	Toezicht	Particulieren (BBK)		true				x	
DA_Generiek Kantoor en Toezicht	BP [BZW] Herzieningsverzoek TIJDELIJK	Toezicht	Particulieren (BBK)		true				x	
DA_Generiek Kantoor en Toezicht	BP [BZW] In gebreke stelling	Toezicht	Particulieren (BBK)		true				x	
DA_Generiek Kantoor en Toezicht	BP [BZW] Procesregie en Leercirkel BBK	Toezicht	Particulieren (BBK)		true				x	
DA_Generiek Kantoor en Toezicht	BP [BZW] Productiebesturing	Toezicht	Particulieren (BBK)		true				x	
DA_Generiek Kantoor en Toezicht	BP [BZW] Regie massaal bezwaar	Toezicht	Particulieren (BBK)		true				x	
DA_Generiek Kantoor en Toezicht	BP [BZW] Services Generiek kantoor	Toezicht	Particulieren (BBK)		true				x	
DA_Generiek Kantoor en Toezicht	BP [BZW] Verantwoorden Bezwaar	Toezicht	Particulieren (BBK)		true				x	
DA_Generiek Kantoor en Toezicht	BP Toezicht besturing en klantbehandeling	Toezicht	Grote Ondernemingen		false				x	
DA_Generiek Kantoor en Toezicht	BP Uitvoeren toezicht en heffen kantoor	Toezicht	Grote Ondernemingen		true				x	
DA_Generiek Kantoor en Toezicht	Toezicht en Inning GO	Toezicht	Grote Ondernemingen		true				x	
DA_Generiek Kantoor en Toezicht	Toezicht en Inning MKB	Toezicht	Grote Ondernemingen	MKB?	true				x	
DA_IV	BP Ontwerp (RTV/GTO)	IV	IV		true					
DA_IV	BP: Actualiseren Domeinarchitectuur	IV	IV&D (zie kolom M)		true	n.v.t.				Volgens IV is dit proces geen onderdeel DAIV. Volgens IV&D gaat het hier om interne proces van IV van proces waar IV&D kaderstellend is. Uitwerking interne proces IV is verantwoordelijkheid van IV. Volgens IV&D.
DA_IV	BP: Actualiseren Domeinportfolio	IV	IV&D (zie kolom M)		true	n.v.t.				Volgens IV is dit proces geen onderdeel DAIV. Volgens IV&D gaat het hier om interne proces van IV van proces waar IV&D kaderstellend is. Uitwerking interne proces IV is verantwoordelijkheid van IV. Volgens IV&D.
DA_IV	BP: Afhandelen damage	IV	IV		true			x		
DA_IV	BP: Afhandelen functionele melding (1e/2e lijns)	IV	IV		true			x		
DA_IV	BP: Afhandelen incidentmeldingen (technische verstoring)	IV	IV		true	n.v.t.				n.v.t. - geen onderdeel DAIV
DA_IV	BP: Beschikbaar stellen en houden IT-voorziening	IV	IV		true			x		
DA_IV	BP: Gebruikersondersteuning en afhandelen damage	IV	IV		true			x		
DA_IV	BP: Het Innovatie-proces	IV	IV		true	n.v.t.				n.v.t. - geen onderdeel DAIV
DA_IV	BP: Implementatie	IV	IV		true			x		
DA_IV	BP: Integrale productieplanning en gebruiksbeheer	IV		CAP?	true			x		
DA_IV	BP: Leveren productiediensten (batchverwerking massaal en incidenteel)	IV	IV		true	n.v.t.				n.v.t. - geen onderdeel DAIV
DA_IV	BP: Opstellen Uitvoeringstoets (UT) rapport	IV		UHB?	true		x			
DA_IV	BP: Van Concernarchitectuur naar werkpakketten	IV	IV		true		x			
DA_IV	BP: Van DA/implus tot release bedrijfsproces	IV	IV		true			x		
DA_IV	IV_BP_Beschikbaarstellen en leveren	IV	IV		false		x			
DA_IV	IV_BP_Managen beschikbaarheid	IV	IV		false			x		

DA_IV	IV_BP_Managen configuraties	IV	IV	false	x	
DA_IV	IV_BP_Managen Demand	IV	IV	true	x	
DA_IV	IV_BP_Managen service level	IV	IV	false	x	
DA_IV	IV_BP_Mangen capacity	IV	IV	false		
DA_IV	IV_BP_Ontwikkelen en Onderhouden	IV	IV	false		
DA_Inkomensheffing	1.1 BP [IH] Uitnodigen tot doen van aangifte	Inkomensheffing	Particulieren	true		x
DA_Inkomensheffing	1.1 BP [FA] Beheren afspraak	Inkomensheffing	Particulieren	true		x
DA_Inkomensheffing	1.1 BP [NINBI] Uitnodigen tot doen van opgaaf	Inkomensheffing	Particulieren	true		x
DA_Inkomensheffing	1.2 BP [IH] Afhandelen aangifte	Inkomensheffing	Particulieren	true		x
DA_Inkomensheffing	1.2 BP [FA] Verwerken reactie op afspraak	Inkomensheffing	Particulieren	true		x
DA_Inkomensheffing	1.2 BP [NINBI] Afhandelen opgaafformulier vereldinkomen	Inkomensheffing	Particulieren	true		x
DA_Inkomensheffing	1.3 BP [IH] Opleggen ambtshalve aanslag	Inkomensheffing	Particulieren	true		x
DA_Inkomensheffing	1.3 BP [FA] Bewaken fiscale afspraak	Inkomensheffing	Particulieren	true		x
DA_Inkomensheffing	1.3 BP [NINBI] Vaststellen AH	Inkomensheffing	Particulieren	true		x
DA_Inkomensheffing	1.4 BP [IH] Herziening DA	Inkomensheffing	Particulieren	true		x
DA_Inkomensheffing	1.4 BP [NINBI] Herziening	Inkomensheffing	Particulieren	true		x
DA_Inkomensheffing	1.5 BP [IH] Middeling DA	Inkomensheffing	Particulieren	true		x
DA_Inkomensheffing	1.6 BP [IH] Carry Back	Inkomensheffing	Particulieren	true		x
DA_Inkomensheffing	1.7 BP [IH] Opleggen conserverende aanslag	Inkomensheffing	Particulieren	true		x
DA_Inkomensheffing	1.8 BP [IH] Verminderen conserverende aanslag	Inkomensheffing	Particulieren	true		x
DA_Inkomensheffing	1.9 BP [IH] Navorderen conserverende aanslag	Inkomensheffing	Particulieren	true		x
DA_Inkomensheffing	1.9 BP [FA] Beheren instellingen voor beheren fiscale afspraak	Inkomensheffing	Particulieren	true		x
DA_Inkomensheffing	2.1 BP [IH] Eerste Voorlopige Aanslag	Inkomensheffing	Particulieren	true		x
DA_Inkomensheffing	2.1 BP [FA] Behandelen verzoek om uitstel	Inkomensheffing	Particulieren	true		x
DA_Inkomensheffing	2.1 BP [NINBI] Beheren woonlandfactor	Inkomensheffing	Particulieren	false		x
DA_Inkomensheffing	2.2 BP [IH] Verzoek Voorlopige Aanslag	Inkomensheffing	Particulieren	true		x
DA_Inkomensheffing	2.2 BP [NINBI] Beheren afwijkende behandeling	Inkomensheffing	Particulieren	false		x
DA_Inkomensheffing	2.3 BP [IH] Handmatige voorlopige aanslag	Inkomensheffing	Particulieren	true		x
DA_Inkomensheffing	2.3 BP [NINBI] Beheren bedrijfsregels	Inkomensheffing	Particulieren	false		x
DA_Inkomensheffing	2.4 BP [IH] Automatisch voorlopige aanslag	Inkomensheffing	Particulieren	true		x
DA_Inkomensheffing	2.4 BP [NINBI] Beheren normen en constanten	Inkomensheffing	Particulieren	false		x
DA_Inkomensheffing	2.5 BP [NINBI] Beheren metagegevens	Inkomensheffing	Particulieren	false		x
DA_Inkomensheffing	2.6 BP [NINBI] Functioneel foutherstel	Inkomensheffing	Particulieren	false		x
DA_Inkomensheffing	2.9 BP [FA] Beheren instellingen voor bewaken fiscale afspraken	Inkomensheffing	Particulieren	true		x

DA_Inkomensheffing	3.1 BP [IH] Verzamelen gegevens tbv BRI	Inkomensheffing	Particulieren	false	x
DA_Inkomensheffing	3.2 BP [IH] Verzamelen gegevens tbv VIA	Inkomensheffing	Particulieren	false	x
DA_Inkomensheffing	3.3 BP [IH] Verzamelen gegevens tbv KTA	Inkomensheffing	Particulieren	false	x
DA_Inkomensheffing	3.4 BP [IH] Verstrekken premiegegevens aan derden	Inkomensheffing	Particulieren	true	x
DA_Inkomensheffing	3.5 BP [IH] Verzamelen gegevens tbv CBS	Inkomensheffing	Particulieren	true	x
DA_Inkomensheffing	3.6 BP [IH] Verzamelen gegevens tbv iCOV	Inkomensheffing	Particulieren	true	x
DA_Inkomensheffing	4.1 BP [IH] Opleggen beschikking TSZ	Inkomensheffing	Particulieren	true	x
DA_Inkomensheffing	4.1 BP [FA] Beheren Becons	Inkomensheffing	Particulieren	true	x
DA_Inkomensheffing	4.2 BP [FA] Communicatie met Becons	Inkomensheffing	Particulieren	true	x
DA_Inkomensheffing	5.1 BP [IH] Beheren Gemoedsbezwaarden	Inkomensheffing	Particulieren	true	x
DA_Inkomensheffing	5.1 BP [FA] Vernietigen FAA gegevens	Inkomensheffing	Particulieren	true	x
DA_Inkomensheffing	5.10 BP [IH] Schonen IH-gegevens	Inkomensheffing	Particulieren	true	x
DA_Inkomensheffing	5.11 BP [IH] Produceren MI	Inkomensheffing	Particulieren	true	x
DA_Inkomensheffing	5.2 BP [IH] Beheren afwijkende behandeling	Inkomensheffing	Particulieren	true	x
DA_Inkomensheffing	5.3 BP [IH] Beheren normen en constanten	Inkomensheffing	Particulieren	false	x
DA_Inkomensheffing	5.4 BP [IH] Beheren regels	Inkomensheffing	Particulieren	false	x
DA_Inkomensheffing	5.5 BP [IH] Beheren metagegevens	Inkomensheffing	Particulieren	false	x
DA_Inkomensheffing	5.6 BP [IH] Beheren staffels	Inkomensheffing	Particulieren	false	x
DA_Inkomensheffing	5.7 BP [IH] Functioneel foutherstel	Inkomensheffing	Particulieren	false	x
DA_Inkomensheffing	5.8 BP [IH] Beheren uitstelblokkade	Inkomensheffing	Particulieren	true	x
DA_Inkomensheffing	5.9 BP [IH] Beheren ambtenarenstatus	Inkomensheffing	Particulieren	true	x
DA_Inkomensheffing	BP [IH] Afhandelen beschikking TSZ	Inkomensheffing	Particulieren	true	x
DA_Inkomensheffing	BP [IH] Automatisch continueren	Inkomensheffing	Particulieren	true	x
DA_Inkomensheffing	BP [IH] Beheren bedrijfsregels	Inkomensheffing	Particulieren	true	x
DA_Inkomensheffing	BP [IH] Beheren klantkenmerken	Inkomensheffing	Particulieren	true	x
DA_Inkomensheffing	BP [IH] Beheren metagegevens	Inkomensheffing	Particulieren	true	x
DA_Inkomensheffing	BP [IH] Beheren parameters	Inkomensheffing	Particulieren	true	x
DA_Inkomensheffing	BP [IH] Bepalen rechtsgevolgen nav bezwaar	Inkomensheffing	Particulieren	true	x
DA_Inkomensheffing	BP [IH] Constateren bijzondere situaties	Inkomensheffing	Particulieren	true	x
DA_Inkomensheffing	BP [IH] Functioneel foutherstel	Inkomensheffing	Particulieren	true	x
DA_Inkomensheffing	BP [IH] Middelen	Inkomensheffing	Particulieren	true	x
DA_Inkomensheffing	BP [IH] Opleggen aanslag obv door klant geleverde gegevens/melding	Inkomensheffing	Particulieren	true	x
DA_Inkomensheffing	BP [IH] Opleggen ambtshalve (herziene) aanslag	Inkomensheffing	Particulieren	true	x

DA_Inkomensheffing	BP [IH] Opleggen conserverende aanslag	Inkomensheffing	Particulieren	true	x
DA_Inkomensheffing	BP [IH] Opleggen maatwerk afhandeling	Inkomensheffing	Particulieren	true	x
DA_Inkomensheffing	BP [IH] Terugwaarts verlies verrekenen	Inkomensheffing	Particulieren	true	x
DA_Inkomensheffing	BP [IH] Uitnodigen en bewaken leververplichting	Inkomensheffing	Particulieren	true	x
DA_Inkomensheffing	BP [IH] Vaststellen doelgroep verkorte aangifte	Inkomensheffing	Particulieren	true	x
DA_Inkomensheffing	BP [NINBi] Behandelen opgaafformulier wereldinkomen	Inkomensheffing	Particulieren	true	x
DA_Inkomensheffing	BP [NINBi] Herziening	Inkomensheffing	Particulieren	true	x
DA_Inkomensheffing	BP [NINBi] Uitnodigen en bewaken opgaaf wereldinkomen	Inkomensheffing	Particulieren	true	x
DA_Inkomensheffing	vervallen 3.1 BP [FA] Opstellen inleverschema	Inkomensheffing	Particulieren	false	x
DA_Inkomensheffing	vervallen 3.2 BP [FA] Bewaken inleverschema	Inkomensheffing	Particulieren	false	x
DA_Inkomensheffing	vervallen 3.3 BP [FA] Verwerken aanwijsposten	Inkomensheffing	Particulieren	false	x
DA_Inkomensheffing	vervallen 3.9 BP [FA] Beheren instellingen Becons	Inkomensheffing	Particulieren	false	x
DA_Inkomensheffing	Vervallen BP [IH] Afhandelen verzoek uitstel tot aanleveren	Inkomensheffing	Particulieren	false	x
DA_Inkomensheffing	WP [MON] Afhandelen verzoek aftrek onderhoudskosten monumentenpand	Inkomensheffing	Particulieren	false	x
DA_Inning en Betalingsverkeer	Aanmaken EU afdracht	Inning en Betalingsverkeer	CAP	true	x
DA_Inning en Betalingsverkeer	Automatisch incasseren van een schuld	Inning en Betalingsverkeer	CAP	true	x
DA_Inning en Betalingsverkeer	Beeindigen van een doorlopende afspraak	Inning en Betalingsverkeer	CAP	true	x
DA_Inning en Betalingsverkeer	Behandelen van een bezwaar of beroep tegen heffingsbesluit met uitstel	Inning en Betalingsverkeer	CAP	true	x
DA_Inning en Betalingsverkeer	Behandelen van een verzoek tot kwijtschelding	Inning en Betalingsverkeer	CAP	true	x
DA_Inning en Betalingsverkeer	Behandelen van een verzoek, vraag of klacht	Inning en Betalingsverkeer	CAP	true	x
DA_Inning en Betalingsverkeer	Beheren buitengewone ontvangst	Inning en Betalingsverkeer	CAP	true	x
DA_Inning en Betalingsverkeer	Beheren saldo G-rekening	Inning en Betalingsverkeer	CAP	true	x
DA_Inning en Betalingsverkeer	Beheren van een regeling	Inning en Betalingsverkeer	CAP	true	x
DA_Inning en Betalingsverkeer	Bepalen invorderingsmaatregelen	Inning en Betalingsverkeer	CAP	true	x
DA_Inning en Betalingsverkeer	DP Monitoren invorderings-maatregel	Inning en Betalingsverkeer	CAP	true	x
DA_Inning en Betalingsverkeer	Foutherstel	Inning en Betalingsverkeer	CAP	true	x
DA_Inning en Betalingsverkeer	Generiek Kantoor Proces	Inning en Betalingsverkeer	CAP	true	x
DA_Inning en Betalingsverkeer	Herzien beslagvrije voet	Inning en Betalingsverkeer	CAP	true	x

DA_Inning en Betalingsverkeer	Invorderen van een schuld met dwangmaatregelen (nog verfijnen)	Inning en Betalingsverkeer	CAP	false	x	
DA_Inning en Betalingsverkeer	Invorderen van een schuld met verplichte maatregelen	Inning en Betalingsverkeer	CAP	true	x	
DA_Inning en Betalingsverkeer	Kluisbeheer	Inning en Betalingsverkeer	CAP	true	x	
DA_Inning en Betalingsverkeer	Leveren van de betaalsituatie	Inning en Betalingsverkeer	CAP	true	x	
DA_Inning en Betalingsverkeer	Maken of wijzigen van een doorlopende afspraak	Inning en Betalingsverkeer	CAP	true	x	
DA_Inning en Betalingsverkeer	Onderzoeken en vaststellen compensatie schrijnende gevallen	Inning en Betalingsverkeer	CAP	true	x	
DA_Inning en Betalingsverkeer	Online betalen	Inning en Betalingsverkeer	CAP	true	x	
DA_Inning en Betalingsverkeer	Operationele & Ketenmonitoring	Inning en Betalingsverkeer	CAP	true	x	
DA_Inning en Betalingsverkeer	Opnieuw toewijzen van een betaling	Inning en Betalingsverkeer	CAP	true	x	
DA_Inning en Betalingsverkeer	Opvoeren en beheren afwijkende behandeling	Inning en Betalingsverkeer	CAP	true	x	
DA_Inning en Betalingsverkeer	Stuiten verjaring invorderingsrecht	Inning en Betalingsverkeer	CAP	true	x	
DA_Inning en Betalingsverkeer	Terugvorderen onterechte restitutie (TOR)	Inning en Betalingsverkeer	CAP	true	x	
DA_Inning en Betalingsverkeer	Treffen van een regeling	Inning en Betalingsverkeer	CAP	true	x	
DA_Inning en Betalingsverkeer	Verrekenen en/of uitbetalen van een tegoed	Inning en Betalingsverkeer	CAP	true	x	
DA_Inning en Betalingsverkeer	Verstrekken geaggregeerde journaalposten	Inning en Betalingsverkeer	CAP	true	x	
DA_Inning en Betalingsverkeer	Verstrekken schuldpositie aan ketenpartners	Inning en Betalingsverkeer	CAP	true	x	
DA_Inning en Betalingsverkeer	Verwerken van een betalingsverplichting of inningsbeslissing	Inning en Betalingsverkeer	CAP	true	x	
DA_Inning en Betalingsverkeer	Verwerken van een spontane betaling	Inning en Betalingsverkeer	CAP	true	x	
DA_Inning en Betalingsverkeer	Verwerken van een stornering	Inning en Betalingsverkeer	CAP	true	x	
DA_Inning en Betalingsverkeer	Verwerken van een terugmelding succesvolle AI	Inning en Betalingsverkeer	CAP	true	x	
DA_Inning en Betalingsverkeer	Verwerken van een terugmelding uitbetaling	Inning en Betalingsverkeer	CAP	true	x	
DA_Interactie	BP I01 Presenteren NPG informatie ODV	Interactie	KI&S	false		aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Interactie	BP I02 Presenteren gedeelde informatiepositie (PG) ODV	Interactie	KI&S	true		aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Interactie	BP I05 Samenstellen elektronisch transactiebericht ODV	Interactie	KI&S	false		aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Interactie	BP I06 Ondertekenen en inzenden transactiebericht ODV	Interactie	KI&S	false		aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Interactie	BP I07 Verkrijgen toegang ODV	Interactie	KI&S	false		aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Interactie	BP I08 Beheren persoonlijke gegevens ODV	Interactie	KI&S	false		aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)

DA_Interactie	BP I11 Functioneel beheer portalen ODV	Interactie	KI&S	false		aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Interactie	BP I12 Beheren voorkeursinstellingen kanaal ODV	Interactie	KI&S	false		aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Interactie	N01b Voortbrengen NPG-website (regulier)	Interactie	KI&S	true		aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Interactie	N02b Voortbrengen NPG-website (special)	Interactie	KI&S	true		aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Interactie	N03b Ontwikkelen en beheren IAH	Interactie	KI&S	true		aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Interactie	N04b Ontwikkelen en beheren ANBI	Interactie	KI&S	true		aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Interactie	N05b Ontwikkelen en beheren specials	Interactie	KI&S	true		aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Interactie	N06b Ter beschikking stellen downloads	Interactie	KI&S	true		aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Interactie	N07b Publiceren websites	Interactie	KI&S	true		aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Interactie	N08b Coördineren ontwikkeling folio-uitingen	Interactie	KI&S	true		aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Interactie	N09b Beheren audio en video	Interactie	KI&S	true		aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Interactie	N10b Voortbrengen teksten voor PG uitingen	Interactie	KI&S	true		aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Interactie	N11b Verwerken damage	Interactie	KI&S	true		aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Interactie	N12b Beheren sorry- en storingspagina's	Interactie	KI&S	true		aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Interactie	N21. Ontsluiten website	Interactie	KI&S	false		aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Interactie	NB1b Uitvoeren opdracht- & portfoliomanagement	Interactie	KI&S	true		aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Interactie	O51b Functioneel beheren NPG websites	Interactie	KI&S	true		aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Interactie	O52b Testen NPG-content	Interactie	KI&S	true		aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Interactie	O53b Ondersteunen derden	Interactie	KI&S	true		aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Loonheffingen	Beheren klantgroepen CIBA	Loonheffingen	MKB	true		
DA_Loonheffingen	Beoordelen verzekeringsplicht UWV	Loonheffingen	MKB	false	x	
DA_Loonheffingen	BP Afhandelen bezwaar en verzoek GDP-Whk en Aof	Loonheffingen	MKB	true	x	
DA_Loonheffingen	BP Afhandelen bezwaar en verzoek VAR	Loonheffingen	MKB	true	x	
DA_Loonheffingen	BP Afhandelen bezwaar en verzoek Wtl BD	Loonheffingen	MKB	true	x	
DA_Loonheffingen	BP Afhandelen bezwaar inhoudingsplicht LH	Loonheffingen	MKB	true	x	
DA_Loonheffingen	BP Afhandelen bezwaar of verzoek LH	Loonheffingen	MKB	true	x	
DA_Loonheffingen	BP Afhandelen bezwaar PGA / UZGB	Loonheffingen	MKB	true	x	
DA_Loonheffingen	BP Afhandelen bezwaar TBZ	Loonheffingen	MKB	true	x	
DA_Loonheffingen	BP Afhandelen bezwaar teveel of ten onrechte betaalde LH (LoBu)	Loonheffingen	MKB	true	x	
DA_Loonheffingen	BP Afhandelen IRA-signalen	Loonheffingen	MKB	true	x	
DA_Loonheffingen	BP Afhandelen lokale opdracht Wtl BD	Loonheffingen	MKB	true	x	
DA_Loonheffingen	BP Afhandelen melding geen grond herzien PDWW	Loonheffingen	MKB	true	x	
DA_Loonheffingen	BP Afhandelen melding inhoudingsplicht LH	Loonheffingen	MKB	true	x	

DA_Loonheffingen	BP Afhandelen melding Wtl BD	Loonheffingen	MKB	true	x
DA_Loonheffingen	BP Afhandelen overleden voorschotters	Loonheffingen	MKB	true	x
DA_Loonheffingen	BP Afhandelen risicosignaal PGA / UZGB	Loonheffingen	MKB	true	x
DA_Loonheffingen	BP Afhandelen SVB-melding inhoudingsplicht LH voor een PGB-houder	Loonheffingen	MKB	true	x
DA_Loonheffingen	BP Afhandelen toezichtsignalen CIBA	Loonheffingen	MKB	true	x
DA_Loonheffingen	BP Afhandelen toezichtsignalen OVR	Loonheffingen	MKB	true	x
DA_Loonheffingen	BP Afhandelen vastgestelde gedifferentieerde premie Whk en Aof	Loonheffingen	MKB	true	x
DA_Loonheffingen	BP Afhandelen verzoek geen PGA	Loonheffingen	MKB	true	x
DA_Loonheffingen	BP Afhandelen verzoek onbelaste vergoedingsregeling LH	Loonheffingen	MKB	true	x
DA_Loonheffingen	BP Afhandelen verzoek TBZ	Loonheffingen	MKB	true	x
DA_Loonheffingen	BP Afhandelen verzoek voorkomen dubbele belastingheffing (LoBu)	Loonheffingen	MKB	true	x
DA_Loonheffingen	BP Ambtshalve afhandelen specifieke doelgroepen TBZ	Loonheffingen	MKB	true	x
DA_Loonheffingen	BP Behandelen bezwaarschrift OVR	Loonheffingen	MKB	true	x
DA_Loonheffingen	BP Behandelen bijstandsverzoek uit buitenland aan de Belastingdienst	Loonheffingen	MKB	true	x
DA_Loonheffingen	BP Behandelen verklaring UZGB / verzoek geen PGA	Loonheffingen	MKB	true	x
DA_Loonheffingen	BP Behandelen verzoek beoordelen (model)overeenkomst DBA	Loonheffingen	MKB	true	x
DA_Loonheffingen	BP Beheren inhoudingsplicht	Loonheffingen	MKB	true	x
DA_Loonheffingen	BP Beheren inhoudingsplicht bezwaar en verzoek	Loonheffingen	MKB	true	x
DA_Loonheffingen	BP Beoordelen verklaring arbeidsrelatie	Loonheffingen	MKB	false	x
DA_Loonheffingen	BP Bewaken kwaliteit Loon(aangifte)gegevens	Loonheffingen	MKB	true	x
DA_Loonheffingen	BP In beheer nemen Eerstedagsmelding	Loonheffingen	MKB	true	x
DA_Loonheffingen	BP In beheer nemen JLO	Loonheffingen	MKB	true	x
DA_Loonheffingen	BP In beheer nemen opgave uitbetaalde bedragen aan derden	Loonheffingen	MKB	true	x
DA_Loonheffingen	BP Jaarlijks ambtshalve verstrekken TBZ	Loonheffingen	MKB	true	x
DA_Loonheffingen	BP Jaarlijks ambtshalve verstrekken voorschotten TBZ	Loonheffingen	MKB	true	x
DA_Loonheffingen	BP leveren BI en Fin rapportages TBZ	Loonheffingen	MKB	true	x
DA_Loonheffingen	BP Leveren kopie WGA aan UWV	Loonheffingen	MKB	true	x
DA_Loonheffingen	BP Leveren management informatie DBA	Loonheffingen	MKB	true	x

DA_Loonheffingen	BP Leveren mutaties werkgevergegevens aan UWV	Loonheffingen	MKB	true	x
DA_Loonheffingen	BP Leveren rekenvoorschriften LH	Loonheffingen	MKB	true	x
DA_Loonheffingen	BP Leveren relatiegegevens LH CBS	Loonheffingen	MKB	true	x
DA_Loonheffingen	BP Leveren relatiegegevens LH UWV	Loonheffingen	MKB	true	x
DA_Loonheffingen	BP Maandelijkse afsluiting heffen / innen (LoBu)	Loonheffingen	MKB	true	x
DA_Loonheffingen	BP Maken afspraken leveringswijze IB47	Loonheffingen	MKB	true	x
DA_Loonheffingen	BP Ondersteunen bij loonaangifte	Loonheffingen	MKB	true	x
DA_Loonheffingen	BP Opleggen naheffingsaanslagen PDWW	Loonheffingen	MKB	true	x
DA_Loonheffingen	BP Opstellen bijstandsverzoek van de NL-Belastingdienst	Loonheffingen	MKB	true	x
DA_Loonheffingen	BP Tijdvakbehandeling LH	Loonheffingen	MKB	true	x
DA_Loonheffingen	BP Toezicht S&O	Loonheffingen	MKB	true	x
DA_Loonheffingen	BP uitnodigen en bewaken JLO	Loonheffingen	MKB	true	x
DA_Loonheffingen	BP Uitreiken en verwerken aangifte eindheffing vertrekvergoeding	Loonheffingen	MKB	true	x
DA_Loonheffingen	BP Vastleggen rechtsgevolgen toezichtsignalen	Loonheffingen	MKB	true	x
DA_Loonheffingen	BP Vaststellen aangifte- en betaalplicht LH	Loonheffingen	MKB	true	x
DA_Loonheffingen	BP Verstrekken advies gedifferentieerde premie Whk en Aof	Loonheffingen	MKB	true	x
DA_Loonheffingen	BP Verstrekken hulpmiddelen ten behoeve van opgave uitbetaalde bedragen derden	Loonheffingen	MKB	true	x
DA_Loonheffingen	BP versturen herzieningsverzoeken PDWW	Loonheffingen	MKB	true	x
DA_Loonheffingen	In beheer nemen LAB	Loonheffingen	MKB	true	x
DA_Loonheffingen	Plannen en bewaken kantoor/veldtoets CIBA	Loonheffingen	MKB	true	x
DA_Loonheffingen	Raadplegen GDP-WHK	Loonheffingen	MKB	false	x
DA_Loonheffingen	Toerekenen betaling LH	Loonheffingen	MKB	true	x
DA_Loonheffingen	Verwerken onbestelbaar retourpost	Loonheffingen	MKB	true	
DA_Massale Productie	Behandelen Ongestructureerd Bericht Toeslagen	Gegevens	CAP	true	x
DA_Massale Productie	Beheren gegevens (ipk)	Gegevens	CAP	true	x
DA_Massale Productie	Beheren procesconfiguratie	Gegevens	CAP	false	x
DA_Massale Productie	Bestrijden fraude	Gegevens	CAP	false	x
DA_Massale Productie	Besturen productie (ipk)	Gegevens	CAP	true	x
DA_Massale Productie	Bijdragen aan IV-proces	Gegevens	CAP	true	x
DA_Massale Productie	Functioneel ondersteunen gebruikers	Gegevens	CAP	true	x
DA_Massale Productie	Leveren gegevens (ipk)	Gegevens	CAP	true	x
DA_Omzetbelasting	* Vaststellen meldingsplicht	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	Afhandelen beroep btw-compensatie	Omzetbelasting	MKB	false	x

DA_Omzetbelasting	Afhandelen betaling (zoekt [redacted] uit)	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	Afhandelen betaling op EU-btw-melding MOSS	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	Afhandelen betaling voor btw-compensatiefonds	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	Afhandelen bezwaar btw-compensatiefonds (GO)	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	Afhandelen bezwaar VAT-refund ([redacted] uitzoeken)	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	Afhandelen beëindiging ondernemer VAT-refund ([redacted] uitzoeken)	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	Afhandelen btw-verklaring	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	Afhandelen correctie opgaaf (BCF)	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	Afhandelen signaal geen opgaaf ingediend (heroverwegen)	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	Afhandelen signaal onterecht kwartaalopgaaf ICP ingediend (heroverwegen)	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	Afhandelen vergunningen en verzoeken	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	Afhandelen verzoek fiscale eenheid	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	Afhandelen verzoek voorschot (BCF)	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	Afhandelen verzoek wijzigen voorschot (BCF)	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	Afhandelen wijziging contactgegevens (BCF)	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	Afwikkelen aangifteplicht en betaalplicht	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	Algemeen-Beheer	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	Algemeen-Beheersing	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	Algemeen-Bezwaar en Beroep	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	Algemeen-Kantoor	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	BCF Betalen en Vorderen	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	BCF Bezwaar en Beroep	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	BCF Correctie	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	BCF Jaaropgaaf	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	BCF Kantoor & Toezicht	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	BCF Registratie	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	BCF Voorschot	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	Behandelen uitval (BCF) ([redacted] zoekt uit)	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	Bepalen rechtsgevolgen proces	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	Betalen ([redacted] zoekt uit)	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	Betalen aangifte	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen aangifte (bijzondere situaties)	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen aangifte OB-NL	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen aangifte omzetbelasting intracommunautaire levering/verwerving (bijna) nieuwe vervoermiddelen	Omzetbelasting	MKB	true	x

DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen aanmelden/afmelden deelnemer aan btw-compensatiefonds (BCF)	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen aanslagbiljetten of beschikkingen	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen aanvullingen op jaaropgaaf btw-compensatiefonds (BCF)	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen berichten door MSCON MOSS	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen Bercep (context OB)	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen beslissing verzoek (VAT)-MSEST	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen betaling EU btw-melding OSS	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen betaling op aangifte OB-NL	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen bezwaar (context OB)	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen bezwaar deelname OSS	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen bezwaar MSCON MOSS	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen bezwaar MSID MOSS	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen beëindigde deelnameregistraties	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen beëindiging deelname in EU-lidstaat (MSID)	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen beëindiging deelname MOSS	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen beëindiging persoon (alg) NB ALLE regelingen	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen beëindiging persoon (alg) – na registratie deelname	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen correctie aangifte OB ICT	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen correctie aangifte OB-NL	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen correctie betaling EU btw-melding OSS	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen correctie opgaaf ICP	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen deelnemer-gegevens (MOSS-specifiek)	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen EU btw-melding OSS (correctie)	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen EU-btw-melding MOSS (aangifte)	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen gewijzigde deelnameregistraties	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen jaaropgaaf btw-compensatie (context BCF)	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen melding vanuit MSID	Omzetbelasting	MKB	true	x

DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen meldingen door EU-lidstaten	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen nieuwe deelnameregistraties	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen opgaaf ICP	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen resterende bedragen	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen resterende oninbare bedragen	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen signaal deelname in andere EU-lidstaten	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen signaleringen vanuit functioneel beheer – nog nodig bij nieuwe inrichting?	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen start deelname in EU-lidstaat (MSID) – vastleggen t.b.v. evt. registratie na ontvangst EU btw-melding	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen totaalbedrag m.b.t. EU btw-aangiften OSS, afkomstig van MSID	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen vergunningen	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen verzoek (Inning)	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen verzoek (klantafspraken)	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen verzoek (overig)	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen verzoek (rechtsgevolgen)	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen verzoek (rechtsgevolgen) - teruggaaf btw	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen verzoek (rechtsgevolgen) - uitstel	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen verzoek beëindiging (contract)relatie	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen verzoek beëindiging deelname OSS	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen verzoek beëindiging toegang VAT-refund – gekoppeld aan life cycle klant/ btw-id (VAT)	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen verzoek correctie teruggaaf EU-btw (VAT)-MSEST	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen verzoek deelname MOSS	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen verzoek deelname OSS	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen verzoek door ondernemer	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen verzoek hernieuwd deelname OSS	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen verzoek nieuwe (contract)relatie	Omzetbelasting	MKB	true	x

DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen verzoek om vergunning	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen Verzoek Ondernemer	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen verzoek teruggaaf BTW (VAT)	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen verzoek teruggaaf EU-btw (VAT)-MSEST	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen verzoek toegang VAT-refund (VAT)	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen verzoek tot beëindiging als fiscaal vertegenwoordiger (art 33g)	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen verzoek tot registratie ondernemer OB-NL	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen verzoek tot registratie tot fiscaal vertegenwoordiger (art 33g)	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen verzoek uitschrijven deelname MOSS	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen verzoek wijziging (contract)relatie	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen verzoek wijziging deelname OSS	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen verzoek wijziging pro-rata percentage (VAT)-MSEST	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen verzoek wijziging pro-rata percentage (VAT)-MSREF	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen verzoek wijziging van MSID	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen verzuim aangifte OB-NL	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen wijziging deelnamegegevens	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen wijziging ondernemersgegevens (VAT-specifiek) (VAT)-MSEST	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen wijziging ondernemersgegevens (VAT-specifiek) (VAT)-MSREF	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen wijziging persoonsgegevens (alg)	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen wijziging persoonsgegevens (alg) NB ALLE regelingen	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afhandelen wijziging persoonsgegevens (OB)NB ALLE regelingen	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afwikkelen aangifteplicht	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Afwikkelen meldingsplicht EU btw-melding OSS	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Bijdrage aan voortbrenging	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Geautomatiseerde Uitwisseling MSID gegevens met Andere lidstaten	Omzetbelasting	MKB	true	x

DA_Omzetbelasting	BP Indienen en afhandelen EU btw-melding OSS	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Leveren bestuurlijke informatie	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP MSID Vaststellen meldingsplicht voor EU btw-melding OSS	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Registreren deelname OSS (op moment van ontvangst van de eerste EU btw-aangifte)	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Registreren huidige deelnemers MOSS	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Registreren huidige deelnemers OSS/ i-OSS	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP SCAC verzoeken	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Signaleren van niet compliant gedrag op de betaling	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Signaleren van niet compliant gedrag op de melding	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Signaleren vanuit klantbeheer	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Toetsen op compliant gedrag regeling	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Toetsen op deelname invoerregeling	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Uitnodigen tot aangifte tijdvak OB-NL	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Uitnodigen tot opgaaf ICP	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Uitvoeren toezicht ICP	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Uitvoeren toezicht ICV	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Uitvoeren Toezicht OB	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Uitvoeren toezicht op compliance	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Uitwisselen EU-informatie	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Vaststellen verzuim aangifte OB-NL	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	BP Vaststellen verzuim betaling op aangifte OB-NL	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Vaststellen verzuim betaling op aanslag	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Vaststellen verzuim betaling op EU btw-aangifte OSS	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Verwerken betaalspecificatie van MSID	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Verwerken wijziging persoonsgegevens (alg)	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Verwerken wijziging persoonsgegevens (alg) – na registratie deelname	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Verzoek om informatie vanuit EU-lidstaten	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Verzoeken ???	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	BP Wederzijds bijstand verlenen (uitzoeken)	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	BP Wederzijdse ondersteuning verlenen (uitzoeken)	Omzetbelasting	MKB	false	x

DA_Omzetbelasting	BP Wijzen ondernemers op hun aangifteplicht voor het (komende) belastingjaar	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	Damageproces	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	Gebruikersondersteuning	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	ICT Kantoor & Toezicht	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	ICT ontwikkeling	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	ICT Opgaaf	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	ICT Overig	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	Invoeren volgens invoerregeling	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	Kwaliteitsbeheer	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	Mailingenproces	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	Managen en verantwoorden dienst	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	Melden	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	Monitoring EU-berichtenverkeer, lijstwerk en gebruikerstaken	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	MOSS Aangifte MSCON	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	MOSS Betalen MSCON	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	MOSS Betalen MSID	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	MOSS Kantoor & Toezicht MSCON	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	MOSS Kantoor & Toezicht MSID	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	MOSS Melding MSID	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	MOSS Registratie MSCON	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	MOSS Registratie MSID	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	OB-NL Aangifte	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	OB-NL Betalen	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	OB-NL Kantoor & Toezicht	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	OB-NL Overig	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	OB-NL Registratie	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	Ondersteunend proces	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	Ondersteuning Douane	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	Operationeel proces	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	Operationele besturing	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	OSS Aangifte MSCON	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	OSS Betalen MSCON	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	OSS Betalen MSID	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	OSS Kantoor & Toezicht MSCON	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	OSS Kantoor & Toezicht MSEST	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	OSS Kantoor & Toezicht MSID	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	OSS Melding MSID	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	OSS Overig MSID	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	OSS Registratie MSCON	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	OSS Registratie MSID	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	Planningsproces	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	Procesontwikkeling	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	Productontwikkeling	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	Registreren deelname MOSS (op moment van ontvangst van de eerste EU-btw aangifte)	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	Registreren klant VAT-refund -MSREF	Omzetbelasting	MKB	false	x
DA_Omzetbelasting	Strategie ontwikkeling	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	Tactische besturing	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	TAO procedure	Omzetbelasting	MKB	true	x
DA_Omzetbelasting	Toetsen op compliance MOSS	Omzetbelasting	MKB	true	x

DA_Omzetbelasting	Toetsen op compliance MOSS (kan leiden tot uitsluiting)	Omzetbelasting	MKB		true	x	
DA_Omzetbelasting	Uitnodigen tot aanvragen voorschot (BCF)	Omzetbelasting	MKB		true	x	
DA_Omzetbelasting	Uitnodigen tot doen jaaropgaaf btw-compensatiefonds (BCF)	Omzetbelasting	MKB		true	x	
DA_Omzetbelasting	Uitnodigen tot doen van EU-btw-melding MOSS	Omzetbelasting	MKB		true	x	
DA_Omzetbelasting	Uitnodigen tot doen van verzoek wijziging voorschot (BCF)	Omzetbelasting	MKB		true	x	
DA_Omzetbelasting	Uitsluiten van deelname	Omzetbelasting	MKB		true	x	
DA_Omzetbelasting	Uitvoeren analytics [uitzoeken]	Omzetbelasting	MKB		false	x	
DA_Omzetbelasting	Uitvoeren toezicht (BCF)	Omzetbelasting	MKB		true	x	
DA_Omzetbelasting	Uitvoeren toezicht indienen maandopgaaf ICP (uitzoeken)	Omzetbelasting	MKB		false	x	
DA_Omzetbelasting	Vaststellen verzuim betaling op EU-btw-melding MOSS	Omzetbelasting	MKB		true	x	
DA_Omzetbelasting	Vaststellen verzuim EU-btw-melding MOSS	Omzetbelasting	MKB		true	x	
DA_Omzetbelasting	VAT Refund Betalen MSREF	Omzetbelasting	MKB		false	x	
DA_Omzetbelasting	VAT Refund Kantoor & Toezicht MSEST	Omzetbelasting	MKB		false	x	
DA_Omzetbelasting	VAT Refund Kantoor & Toezicht MSREF	Omzetbelasting	MKB		false	x	
DA_Omzetbelasting	VAT Refund Overig MSEST	Omzetbelasting	MKB		false	x	
DA_Omzetbelasting	VAT Refund Registratie MSEST	Omzetbelasting	MKB		false	x	
DA_Omzetbelasting	VAT Refund Registratie MSREF	Omzetbelasting	MKB		false	x	
DA_Omzetbelasting	VAT Refund Verzoek Teruggaaf MSEST	Omzetbelasting	MKB		false	x	
DA_Omzetbelasting	VAT Refund Verzoek Teruggaaf MSREF	Omzetbelasting	MKB		false	x	
DA_Omzetbelasting	Verlenen wederzijdse bijstand	Omzetbelasting	MKB		false	x	
DA_Omzetbelasting	Verlenen wederzijdse ondersteuning (uitzoeken]	Omzetbelasting	MKB		false	x	
DA_Omzetbelasting	Versturen berichten aan MSCON	Omzetbelasting	MKB		true	x	
DA_Omzetbelasting	Versturen berichten aan MSID	Omzetbelasting	MKB		true	x	
DA_Omzetbelasting	Verzenden reactie naar EU lidstaat (REF) (VAT)	Omzetbelasting	MKB		false	x	
DA_Ontvangen Mededelen	BP Beheren en verantwoorden O&M	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BP Bevragen gegevens	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BP Contracteren en aansluiten O&M	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BP Digitaliseren papieren documenten	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BP Mededelen berichten	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BP Ondersteunen Software Ontwikkelaars	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BP Ontvangen berichten	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BP Uitwisselen gegevens	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BPS Beheren en verantwoorden O&M	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BPS Berichtuitwisseling verzenden berichten aan extern gegevensportal	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)

DA_Ontvangen Mededelen	BPS Contracteren en aansluiten O&M	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BPS Digitaliseren papier centraal - Extern	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BPS Digitaliseren papier centraal - Regulier	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BPS Digitaliseren papier lokaal	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BPS Digitaliseren papier strengvertrouwelijk	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BPS Mededelen aan andere overheidspartij	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BPS Mededelen document met centrale opmaak dd-hoc	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BPS Mededelen document met centrale opmaak reguller	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BPS Mededelen elektronisch aan derde (KNB)	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BPS Mededelen elektronisch aan derde, zijnde EU of Europese lidstaten	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BPS Mededelen elektronisch bericht niet-SBR	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BPS Mededelen elektronisch bestandsuitwisseling	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BPS Mededelen elektronisch via PDO (bericht)	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BPS Mededelen elektronisch via PDO (stapel)	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BPS Mededelen elektronisch via PDO e/o ONP	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BPS Mededelen FATCA/CRS	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BPS Mededelen op papier	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BPS Mededelen op papier (bericht)	Interactie	KI&S	CAP	true	x	
DA_Ontvangen Mededelen	BPS Mededelen op papier (stapel)	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BPS Mededelen op papier (Stapel) en via S2S	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BPS Mededelen op papier en elektronisch via Berichtenbox	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BPS Mededelen op papier en elektronisch via Berichtenbox en via S2S	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BPS Mededelen op papier en elektronisch via Berichtenbox en via toeslagenportal en via S2S	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BPS Mededelen verplicht digitaal via Berichtenbox en toeslagenportaal en S2S	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BPS Mededelen voorgeassembleerd document extern	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)

DA_Ontvangen Mededelen	BPS Mededelen voorgeassembleerd document kennisintensief	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BPS Mededelen voorgeassembleerd elektronisch naar berichtenbox	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BPS Mededelen voorgeassembleerd op papier	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BPS Ondersteunen aansluiten	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BPS Ondersteunen continuiteit (extern)	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BPS Ondersteunen continuiteit (intern)	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BPS Ontvangen bericht van extern gehost gegevensportal	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BPS Ontvangen berichten regulier	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BPS Ontvangen berichten via Digipoort Grote Berichten Kanaal	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BPS Ontvangen berichten via Digipoort Kleine Berichten Kanaal	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BPS Ontvangen Digilevering	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BPS Ontvangen FATCA CRS van EU-TAXUD (CCN)	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BPS Ontvangen Loonheffingen bericht	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BPS Ontvangen papier gestructureerd	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BPS Ontvangen papier ongestructureerd	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BPS Ontvangen Scan to Archive	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BPS Ontvangen Toeskapoort	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BPS Ontvangen van overheidspartij via een rechtstreekse koppeling - Grote Berichten Kanaal	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BPS Ontvangen van overheidspartij via een rechtstreekse koppeling - Kleine Berichten Kanaal	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BPS Ontvangen via CCN	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BPS Ontvangen via Internet	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BPS Ontvangen via Internet, EVFD	Interactie	KI&S	CAP	true	x	aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BPS Uitwisselen uitgaande gegevens	Interactie	KI&S		true		aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Ontvangen Mededelen	BPS Verstrekken VIA gegevens	Interactie	KI&S		true		aangeleverd volgens nieuwe DA (zie onderaan tabel op basis van BES)
DA_Overige Middelen	Afhandelen aangifte winstaandeel	Overige Middelen	Grote Ondernemingen		false	x	
DA_Overige Middelen	B-VHR: Leveren heffingsgegevens VHR	Overige Middelen	Grote Ondernemingen		false	x	
DA_Overige Middelen	B-VHR: Ontvangen VHR-gelden	Overige Middelen	Grote Ondernemingen		false	x	
DA_Overige Middelen	Bedrijfsproces Aangifte	Overige Middelen	Grote Ondernemingen		true	x	
DA_Overige Middelen	BP Afhandelen servicevragen AFSB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen		true	x	
DA_Overige Middelen	BP Afhandelen servicevragen AMW	Overige Middelen	Grote Ondernemingen		true	x	

DA_Overige Middelen	BP Afhandelen servicevragen ASB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Afhandelen servicevragen BAB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Afhandelen servicevragen BOL	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Afhandelen servicevragen EB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Afhandelen servicevragen KOB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Afhandelen servicevragen KSB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Afhandelen servicevragen TMB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Afhandelen servicevragen VHH	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Behandelen aanvraag vergunning inrichting voor koelen KOB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Behandelen bezwaar/beroep AFSB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Behandelen bezwaar/beroep AMW	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Behandelen bezwaar/beroep ASB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Behandelen bezwaar/beroep BAB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Behandelen bezwaar/beroep BOL	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Behandelen bezwaar/beroep EB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Behandelen bezwaar/beroep KOB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Behandelen bezwaar/beroep KSB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Behandelen bezwaar/beroep OVB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Behandelen bezwaar/beroep OVM	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Behandelen bezwaar/beroep TMB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Behandelen bezwaar/beroep VHH	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Behandelen uitstelverzoek OVB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Behandelen uitstelverzoek OVM	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Behandelen uitstelverzoek VHH	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Behandelen verzoek AFSB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Behandelen verzoek AMW	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Behandelen verzoek ASB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Behandelen verzoek BAB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Behandelen verzoek BOL	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Behandelen verzoek EB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Behandelen verzoek KOB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Behandelen verzoek KSB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Behandelen verzoek OVB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Behandelen verzoek OVM	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x

DA_Overige Middelen	BP Behandelen verzoek TMB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Behandelen verzoek VHH	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Beheren klantafspraken/tijdvakwijzigingen AMW	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Bewaken leververplichting AFSB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Bewaken leververplichting ASB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Bewaken leververplichting BAB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Bewaken leververplichting BOL	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Bewaken leververplichting EB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Bewaken leververplichting KOB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Bewaken leververplichting KSB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Bewaken leververplichting OVB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Bewaken leververplichting OVM	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Bewaken leververplichting VHH	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Functioneel beheren OVB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Kantoortoets BAB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Naheffen TMB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Opleggen aanslagen VHR	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Uitnodigen tot het doen van aangifte AFSB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Uitnodigen tot het doen van aangifte AMW	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Uitnodigen tot het doen van aangifte ASB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Uitnodigen tot het doen van aangifte BAB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Uitnodigen tot het doen van aangifte BOL	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Uitnodigen tot het doen van aangifte EB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Uitnodigen tot het doen van aangifte KOB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Uitnodigen tot het doen van aangifte KSB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Uitnodigen tot het doen van aangifte OVM	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Uitnodigen tot het doen van aangifte VHH	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Uitvoeren toezicht AFSB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Uitvoeren toezicht AMW	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Uitvoeren toezicht BAB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Uitvoeren toezicht BOL	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Uitvoeren toezicht EB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Uitvoeren toezicht KOB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Uitvoeren toezicht KSB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Uitvoeren toezicht OVB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Uitvoeren toezicht OVM - OUD	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x

DA_Overige Middelen	BP Uitvoeren toezicht OVM - WDA	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Uitvoeren toezicht TMB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Vaststellen klantafspraken AFSB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Vaststellen klantafspraken ASB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Vaststellen klantafspraken BAB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Vaststellen klantafspraken BOL	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Vaststellen klantafspraken EB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Vaststellen klantafspraken KOB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Vaststellen klantafspraken KSB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Vaststellen klantafspraken OVM	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Vaststellen klantafspraken VHH	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Verwerken aangifte AFSB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Verwerken aangifte ASB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Verwerken aangifte BAB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Verwerken aangifte BOL	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Verwerken aangifte Cijns AMW	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Verwerken aangifte EB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Verwerken aangifte KOB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Verwerken aangifte KSB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Verwerken aangifte Oppervlakterecht AMW	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Verwerken aangifte OVB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Verwerken aangifte OVM	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Verwerken aangifte VHH	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Verwerken aangifte winstaandeel AMW	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Vooroverleg BAB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	BP Vooroverleg OVB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Overige Middelen	Innen: afdragen VHR-gelden	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	false	x
DA_Overige Middelen	Innen: Innen	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	false	x
DA_Overige Middelen	Interactie: Mededelen aanslagen VHR	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	false	x
DA_Overige Middelen	Navorderen winstaandeel	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	false	x
DA_Overige Middelen	Opleggen VA winstaandeel	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	false	x
DA_Overige Middelen	Uitnodigen tot het doen van schatting Winstaandeel	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	false	x
DA_Overige Middelen	Uitnodigingen tot het doen van aangifte winstaandeel	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	false	x
DA_Overige Middelen	Verminderen VA winstaandeel	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	false	x
DA_Overige Middelen	Verminderen winstaandeel	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	false	x

DA_Overige Middelen	WP Vaststellen tijdigheid en volledigheid aangifte BOL	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	false	x
DA_Overige Middelen	WP Vaststellen tijdigheid en volledigheid aangifte EB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	false	x
DA_Overige Middelen	WP Vaststellen tijdigheid en volledigheid aangifte KOB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	false	x
DA_Overige Middelen	WP Vaststellen tijdigheid en volledigheid betaling BOL	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	false	x
DA_Overige Middelen	WP Vaststellen tijdigheid en volledigheid betaling EB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	false	x
DA_Overige Middelen	WP Vaststellen tijdigheid en volledigheid betaling KOB	Overige Middelen	Grote Ondernemingen	false	x
DA_Schenk- en Erfbelasting	BP [ANBI] Afhandelen aanvraag/wijziging	Schenk- en Erfbelasting	Particulieren	true	x
DA_Schenk- en Erfbelasting	BP [ANBI] Afhandelen bezwaar/beroep ANBI	Schenk- en Erfbelasting	Particulieren	true	x
DA_Schenk- en Erfbelasting	BP [ANBI] Beheren domeinwaarden	Schenk- en Erfbelasting	Particulieren	true	x
DA_Schenk- en Erfbelasting	BP [ANBI] Handhaven ANBI-status	Schenk- en Erfbelasting	Particulieren	true	x
DA_Schenk- en Erfbelasting	BP [ANBI] Publiceren ANBI-status	Schenk- en Erfbelasting	Particulieren	true	x
DA_Schenk- en Erfbelasting	BP [ANBI] Publiceren overzicht steunstichtingen SBBI	Schenk- en Erfbelasting	Particulieren	true	x
DA_Schenk- en Erfbelasting	BP [ANBI] Toezicht houden op vermogensverloop ex-ANBI	Schenk- en Erfbelasting	Particulieren	true	x
DA_Schenk- en Erfbelasting	BP [EB] Aanvragen/ herzien VA	Schenk- en Erfbelasting	Particulieren	true	x
DA_Schenk- en Erfbelasting	BP [EB] Afhandelen aangifte	Schenk- en Erfbelasting	Particulieren	true	x
DA_Schenk- en Erfbelasting	BP [EB] Herzien Aanslag	Schenk- en Erfbelasting	Particulieren	true	x
DA_Schenk- en Erfbelasting	BP [EB] Opleggen VA obv de aangifte	Schenk- en Erfbelasting	Particulieren	true	x
DA_Schenk- en Erfbelasting	BP [EB] Uitnodigen tot het doen van aangifte	Schenk- en Erfbelasting	Particulieren	true	x
DA_Schenk- en Erfbelasting	BP [EB] Vooroverleg	Schenk- en Erfbelasting	Particulieren	true	x
DA_Schenk- en Erfbelasting	BP [LIR] Aanslag perceel opleggen (aan andere eigenaar, na bezwaar/vermindering)	Schenk- en Erfbelasting	Particulieren	true	x
DA_Schenk- en Erfbelasting	BP [LIR] Afhandelen (verzoek) afkoop	Schenk- en Erfbelasting	Particulieren	true	x
DA_Schenk- en Erfbelasting	BP [LIR] Afhandelen bezwaar (e.o. verminderen)	Schenk- en Erfbelasting	Particulieren	true	x
DA_Schenk- en Erfbelasting	BP [LIR] Afhandelen definitieve aanslag	Schenk- en Erfbelasting	Particulieren	true	x
DA_Schenk- en Erfbelasting	BP [LIR] Beheren diverse zaken	Schenk- en Erfbelasting	Particulieren	true	x
DA_Schenk- en Erfbelasting	BP [NSW] Adviseren i.h.k.v. bezwaar of beroep	Schenk- en Erfbelasting	Particulieren	true	x
DA_Schenk- en Erfbelasting	BP [NSW] Adviseren over natuurschoonwetzaken (niet-zijnde bezwaar of beroep)	Schenk- en Erfbelasting	Particulieren	true	x
DA_Schenk- en Erfbelasting	BP [NSW] Beheren van de domeinwaarden van de applicatie NTA	Schenk- en Erfbelasting	Particulieren	true	x

DA_Schenk- en Erfbelasting	BP [NSW] Leveren van bedrijfs- c.q. stuurinformatie	Schenk- en Erfbelasting	Particulieren	true	x
DA_Schenk- en Erfbelasting	BP [SB] Afhandelen aangifte	Schenk- en Erfbelasting	Particulieren	true	x
DA_Schenk- en Erfbelasting	BP [SB] Herzien Aanslag	Schenk- en Erfbelasting	Particulieren	true	x
DA_Schenk- en Erfbelasting	BP [SB] Opleggen VA obv de aangifte	Schenk- en Erfbelasting	Particulieren	true	x
DA_Schenk- en Erfbelasting	BP [SB] Uitnodigen tot het doen van aangifte	Schenk- en Erfbelasting	Particulieren	true	x
DA_Schenk- en Erfbelasting	BP [SB] Vooroverleg	Schenk- en Erfbelasting	Particulieren	true	x
DA_Schenk- en Erfbelasting	BP Afhandelen aangifte oude jaren	Schenk- en Erfbelasting	Particulieren	true	x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	(T) BP [DIV] Afhandelen aanvraag kwalificatiebeschikking	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	(T) BP [DIV] Afhandelen bezwaar en beroep	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	(T) BP [DIV] Leveren Bestuurlijke Informatie aangifte	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	(T) BP [DIV] Vaststellen en bewaken leververplichting	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	(T) BP [DIV] Verwerken aangifte	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	1.1 BP [VPB] Uitnodigen tot het doen van aangifte	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	1.1 BP [WBL] Afhandelen aangifte	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	1.2 BP [VPB] Afhandelen aangifte	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	1.2 BP [WBL] Toezien op nakomen betalingsverplichting	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	1.3 BP [VPB] (Ambtshalve) Verminderen DA/NAV	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	1.3 BP [WBL] Naheffen	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	1.4 BP [VPB] (Ambtshalve) Navorderen	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	1.5 BP [VPB] Achterwaarts verlies verrekenen	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	1.5 BP Innen naheffing als (tijdelijkel) work-around i.h.k.v. Plateau 1 SA R&R.001.000 Initieel implementeren wetgeving Bronheffing R&R	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	1.6 BP [VPB] Opleggen Ambtshalve DA	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	1.7 BP [VPB] Invorderen Voorlopige teruggaaf verlies	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	2.1 BP [VPB] Uitnodigen tot het indienen van een VA-opgaaf	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	2.2 BP [VPB] Afhandelen verzoek VA	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	2.3 BP [VPB] Massaal continueren VA	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	2.4 BP [VPB] Opleggen VA o.b.v. definitieve aangifte	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	2.5 BP [VPB] Opleggen Ambtshalve VA	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true	x

DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	2.6 BP [VPB] (Ambtshalve) Verminderen VA	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	2.7 BP [VPB] Verrekenen Voorlopige teruggaaf verlies	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	3.1 BP [VPB] Beheren aangifteplicht	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	3.2 BP [VPB] Afhandelen verzoek fiscale eenheid	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	3.3 BP [VPB] Afhandelen verzoek vaststellingsovereenkomst	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	3.4 BP [VPB] Maken afspraken over functionele valuta	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	3.5 BP [VPB] Afhandelen verzoek overhevelen verlies	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	3.6 BP [VPB] Afhandelen verzoek voor een VBI	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	3.7 BP [VPB] Analyseren bedrijf	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	4.1 BP [VPB] Beheren normen en constanten	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	4.2 BP [VPB] Beheren regels	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	4.3 BP [VPB] Beheren metagegevens	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	4.4 BP [VPB] Periodieke controles	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	4.5 BP [VPB] Beheren autorisaties	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	4.6 BP [VPB] Beheren systeemparameters	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	4.7 BP [VPB] Beheren content	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	4.8 BP [VPB] Functioneel foutherstel	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	4.9 BP [VPB] Beheren rentetarieven	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	5.1 BP [VPB] Periodiek leveren VpB gegevens op basis van een afspraak	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	5.2 BP [VPB] Incidenteel leveren VpB gegevens op basis van een verzoek	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	5.3 BP [VPB] Leveren Rulings Uitwisseling Gegevens	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	5.4 BP [VPB] Leveren kopie mededeling	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	5.5 BP [VPB] Berekenen rente	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	6.1 BP [VPB] Inwinnen gegevens schattingenbase AH-VpB	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	BP [DIV] Afhandelen aangifte dividendbelasting	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	BP [DIV] Afhandelen verzoek woonplaatsverklaring	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	BP [DIV] Behandelen bezwaar / beroep teruggaaf	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true	x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	BP [DIV] Beheren vaste aanvragers teruggaaf	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true	x

DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	BP [DIV] Leveren Bestuurlijke Informatie aangifte	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true			x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	BP [DIV] Leveren Bestuurlijke Informatie teruggaaf	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true			x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	BP [DIV] Naheffen dividendbelasting	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true			x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	BP [DIV] Naheffen teruggaaf	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true			x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	BP [DIV] Registreren vrijgestelde uitdelingen	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true			x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	BP [DIV] Verminderen naheffing dividendbelasting	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true			x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	BP [DIV] Verstrekken vergunning	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true			x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	BP [DIV] Verwerken teruggaafverzoek Grote Gemachtigden	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true			x
DA_Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	BP [DIV] Verwerken teruggaafverzoek individueel	Vennootschapsbelasting en dividendbelasting	Grote Ondernemingen	true			x
VOLGENS NIEUWE ARCHITECTUUR							
DA_Interactie	BP I01 Presenteren NPG informatie ODV	Interactie	KI&S	false		x	
DA_Interactie	BP I02 Presenteren gedeelde informatiepositie ODV	Interactie	KI&S	true		x	
DA_Interactie	BP I05 Samenstellen elektronisch transactiebericht ODV	Interactie	KI&S	false		x	
DA_Interactie	BP I06 Ondertekenen en inzenden transactiebericht ODV	Interactie	KI&S	false		x	
DA_Interactie	BP I07 Verkrijgen toegang ODV	Interactie	KI&S	false		x	
DA_Interactie	BP I08 Beheren persoonlijke gegevens ODV	Interactie	KI&S	false		x	
DA_Interactie	BP I11 Functioneel beheer portalen ODV	Interactie	KI&S	false			x
DA_Interactie	BP I12 Beheren voorkeursinstellingen kanaal ODV	Interactie	KI&S	false			x
DA_Interactie	N01b Voortbrengen NPG-website (regulier)	Interactie	KI&S	true		x	
DA_Interactie	N02b Voortbrengen NPG-website (special)	Interactie	KI&S	true		x	
DA_Interactie	N03b Ontwikkelen en beheren IAH	Interactie	KI&S	true		x	
DA_Interactie	N04b Ontwikkelen en beheren ANBI	Interactie	KI&S	true		x	
DA_Interactie	N05b Ontwikkelen en beheren specials	Interactie	KI&S	true		x	
DA_Interactie	N06b Ter beschikking stellen downloads	Interactie	KI&S	true		x	
DA_Interactie	N07b Publiceren websites	Interactie	KI&S	true		x	
DA_Interactie	N08b Coördineren ontwikkeling folio-uitingen	Interactie	KI&S	true		x	
DA_Interactie	N09b Beheren audio en video	Interactie	KI&S	true	nee	x	
DA_Interactie	N10b Voortbrengen teksten voor uitingen	Interactie	KI&S	true	nee	x	
DA_Interactie	N11b Verwerken damage	Interactie	KI&S	true	nee	x	

DA_Interactie	N12b Beheren sorry- en storingspagina's	Interactie	KI&S	true	nee	x	
DA_Interactie	N21. Ontsluiten website	Interactie	KI&S	false	nee	x	
DA_Interactie	NB1b Uitvoeren opdracht- & portfoliomanagement	Interactie	KI&S	true	nee		x
DA_Interactie	O51b Functioneel beheren NPG-websites	Interactie	KI&S	true	nee	x	
DA_Interactie	O52b Testen NPG-content	Interactie	KI&S	true	nee	x	
DA_Interactie	O53b Ondersteunen derden	Interactie	KI&S	true	nee	x	