Belastingdienst

Organisatie- en formatierapport / Voorgenomen besluit tot organisatieverandering Belastingdienst/Toeslagen

Versie ~~0.97XX~~1.0

Datum ~~10~~20 ~~09~~20-09-~~ ~~2018
Status ~~Concept~~Definitief

Colofon

Projectnaam	O&F-Rapport Belastingdienst/Toeslagen
Versienummer	Concept versie 0.97
Format	Organisatie- en formatierapport / Voorgenomen besluit tot organisatieverandering, v0.21
Contactpersoon	[redacted]@belastingdienst.nl Belastingdienst/Toeslagen Graadt van Roggenweg 500 | 3531 AH Utrecht Postbus 2092 | 3500 GB Utrecht
Bijlage(n)	1) Bezetting en kosten 1 september 2017 2) Kosten van de formatie op basis van Belastingdienstbrede middelloonsom 3) Taakgebieden BDO Toeslagen 4) Taakgebieden Ketensturing Toeslagen 5) Was/wordt-lijst
Auteurs	[redacted]

Versiebeheer

Versie	Datum	Status	Auteur	Toelichting
0.02	21-11-2017	Concept		Versie na eerste bespreking met ORIA
0.05	27-11-2017	Concept		Concept voor bespreking MT B/T en tweede bespreking met ORIA
0.5	29-11-2017	Concept		Versie na verwerking opmerkingen
0.6	7-12-2017	Concept		Opmerkingen verwerkt. Eerste versie voor verspreiding als concept.
0.7	14-12-2017	Concept		Hoofdstuk Cultuur ingevoegd, tweede ronde opmerkingen ORIA verwerkt.
0.8	20-12-2017	Concept		Opmerkingen MT B/T verwerkt.
0.9	28-02-2018	Concept		N.a.v. reviewrapport en opmerkingen
0.95	21-03-2018	Concept		N.a.v. opmerkingen
0.96	11-04-2018	Concept		N.a.v. opmerking CAP in DT
0.97	20-06-2018	Concept		N.a.v. COR-vergadering maart 2018; opmerkingen van voortschrijdend inzicht, overleg met
~~0.97XX~~1.0	20-09-2018	Definitief		Aanpassingen ~~agv~~n.a.v. afspraken DG-DGO

Inhoud

Colofon—2

Versiebeheer—3

Managementsamenvatting—~~10~~6

1 Inleiding—~~14~~10
1.1 Aanleiding—~~14~~10
1.2 Doel—~~14~~10
1.3 Gevolgde werkwijze—~~14~~10
1.3.1 Werkwijze totstandkoming O&F-rapport—~~14~~10
1.3.2 Medezeggenschap—~~15~~11
1.3.3 Relaties met andere O&F-beschrijvingen of met verwachte reorganisaties—~~15~~11
1.4 Opbouw van dit rapport—~~16~~12

2 Beschrijving organisatie op 1 september 2017—~~17~~13
2.1 Missie en visie van de organisatie—~~17~~13
2.2 Doelstelling en hoofdtaken—~~17~~13
2.3 Verdeling hoofdtaken over de organisatieonderdelen—~~18~~14
2.3.1 Uitgangspunten voor het organisatieontwerp—~~18~~14
2.3.2 Verdeling van hoofdtaken over productieteams en regieteams—~~18~~14
2.3.3 Herschikking productieteams—~~19~~15
2.4 Producten en diensten—~~19~~15
2.5 Werkwijze—~~20~~16
2.5.1 Globale procesbeschrijving—~~20~~16
2.5.2 Directie Toeslagen—~~21~~17
2.5.3 Keten Toeslagen—~~21~~17
2.5.4 Beleids- en budgetverantwoordelijke ministeries—~~22~~18
2.6 Sturingsmodel—~~22~~18
2.6.1 Managementfuncties—~~22~~18
2.6.2 Managementteamoverleg en regieteamleidersoverleg—~~23~~19
2.7 Organogram IST-situatie—~~24~~20
2.8 Standplaats en plaatsen van tewerkstelling—~~24~~20

3 Formatie per organisatieonderdeel op 1 september 2017—~~25~~21
3.1 Overzicht kwalitatieve en kwantitatieve formatie—~~25~~21
3.2 Toelichting kwalitatieve en kwantitatieve formatie—~~28~~24
3.3 Aandachtspunten kwalitatieve en kwantitatieve formatie—~~28~~24
3.3.1 Evenwicht formatie en bezetting—~~28~~24
3.3.2 Bezetting ten opzichte van werkaanbod—~~28~~24
3.3.3 Kwaliteit—~~28~~24
3.4 Ontwikkelingen—~~29~~25
3.5 Financiële paragraaf—~~29~~25

4 Cultuur—~~31~~27
4.1 Gewenste cultuur binnen het onderdeel—~~31~~27
4.2 Gewenst leiderschapsprofiel—~~31~~27
4.3 Uitvoeringsplan—~~33~~29

4.4 Resultaten—36~~32~~

5 Ontwikkelingen volgend uit de topstructuur—38~~34~~
5.1 Bureau Directeursondersteuning—38~~34~~
5.1.1 Formatie en bezetting—39~~35~~
5.1.2 Plaats in de organisatie—41~~37~~
5.1.3 Aansturing—42~~38~~
5.1.4 Huidige teams Bedrijfsvoering—42~~38~~
5.2 Ontvlechting—43~~39~~
5.2.1 Ontvlechting bedrijfsvoering naar SSO Financieel en Managementinformatie—43~~39~~
5.2.2 Ontvlechting bedrijfsvoering naar concerndirectie Control & Financiën—43~~39~~
5.2.3 Ontvlechting bedrijfsvoering naar SSO Organisatie en Personeel—43~~39~~
5.2.4 Toevoeging communicatiefunctie Toeslagen aan de Corporate Dienst Communicatie—44~~40~~
5.2.5 Ontvlechting Bedrijfsvoering naar SSO CFD—44~~40~~
5.3 Managementlagen en modelopbouw—45~~41~~
5.4 Ketensturing—46~~42~~
5.4.1 Karakteristieken van de Toeslagenketen—47~~43~~
5.4.2 Doelstellingen van de Toeslagenketen—47~~43~~
5.4.3 Bestaande situatie ketensturing directie Toeslagen—47~~43~~
5.4.4 Ontwikkeling van de ketensturing—48~~44~~
5.4.5 Taken Ketenbureau Toeslagen—49~~45~~
5.4.6 Formatie en bezetting Ketenbureau Toeslagen—50~~46~~
5.4.7 Plaats in de organisatie Ketenbureau Toeslagen—51~~47~~
5.4.8 Aansturing Ketenbureau Toeslagen—52~~48~~
5.5 Overige opdrachten uit de opdrachtbrief—52~~48~~
5.5.1 Definitieve overgang van medewerkers PDB Leeuwarden naar Toeslagen—52~~48~~
5.5.2 Vormgeven vaktechnische aansturing—53~~49~~
5.5.3 Toevoegen controller aan het managementteam—53~~49~~
5.6 Overige ontwikkelingen—53~~49~~
5.6.1 Koppelvlakken beleid-uitvoering-control—53~~49~~
5.6.2 Vast vervangt flex—54~~50~~
5.6.3 Taakstelling formatie—54~~50~~
5.6.4 Aanpassing sturingsmodel Toeslagen—54~~50~~
5.6.5 Data & Analytics Toeslagen—54~~50~~
5.6.6 Business ontwikkeling—55~~51~~
5.6.7 Wendbaarheid—55~~51~~
5.7 Reorganisaties als gevolg van Besluit Topstructuur—55~~51~~
5.8 Organogram SOLL-situatie—57~~53~~

Bijlage 1: Bezetting en kosten 1 september 2017—58~~54~~

Bijlage 2: Kosten van de formatie op basis van Belastingdienstbrede middelloonsom—60~~56~~

Bijlage 3: Taakgebieden BDO Toeslagen—61~~57~~

Bijlage 4: Taakgebieden Ketensturing Toeslagen—66~~62~~

Bijlage 5: Was/wordt-lijst —69~~65~~

Colofon 2

Versiebeheer 3

Managementsamenvatting 6

1 Inleiding 10
1.1 Aanleiding 10
1.2 Doel 10
1.3 Gevolgde werkwijze 10
1.3.1 Werkwijze totstandkoming O&F-rapport 10
1.3.2 Medezeggenschap 11
1.3.3 Relaties met andere O&F-beschrijvingen of met verwachte reorganisaties 11
1.4 Opbouw van dit rapport 12

2 Beschrijving organisatie op 1 september 2017 13
2.1 Missie en visie van de organisatie 13
2.2 Doelstelling en hoofdtaken 13
2.3 Verdeling hoofdtaken over de organisatieonderdelen 14
2.3.1 Uitgangspunten voor het organisatieontwerp 14
2.3.2 Verdeling van hoofdtaken over productieteams en regieteams 14
2.3.3 Herschikking productieteams 15
2.4 Producten en diensten 15
2.5 Werkwijze 16
2.5.1 Globale procesbeschrijving 16
2.5.2 Directie Toeslagen 17
2.5.3 Keten Toeslagen 17
2.5.4 Beleids- en budgetverantwoordelijke ministeries 18
2.6 Sturingsmodel 18
2.6.1 Managementfuncties 18
2.6.2 Managementteamoverleg en regieteamleidersoverleg 19
2.7 Organogram IST situatie 20
2.8 Standplaats en plaatsen van tewerkstelling 20

3 Formatie per organisatieonderdeel op 1 september 2017 21
3.1 Overzicht kwalitatieve en kwantitatieve formatie 21
3.2 Toelichting kwalitatieve en kwantitatieve formatie 24
3.3 Aandachtspunten kwalitatieve en kwantitatieve formatie 24
3.3.1 Evenwicht formatie en bezetting 24
3.3.2 Bezetting ten opzichte van werkaanbod 24
3.3.3 Kwaliteit 24
3.4 Ontwikkelingen 25
3.5 Financiële paragraaf 25

4 Cultuur 27
4.1 Gewenste cultuur binnen het onderdeel 27
4.2 Gewenst leiderschapsprofiel 27
4.3 Uitvoeringsplan 29
4.4 Resultaten 32

5 Ontwikkelingen volgend uit de topstructuur 34
5.1 Bureau Directeursondersteuning 34
5.1.1 Formatie en bezetting 35

~~5.1.2 Plaats in de organisatie 37~~
~~5.1.3 Aansturing 38~~
~~5.1.4 Huidige teams Bedrijfsvoering 38~~
~~5.2 Ontvlechting 39~~
~~5.2.1 Ontvlechting bedrijfsvoering naar SSO Financieel en Managementinformatie 39~~
~~5.2.2 Ontvlechting bedrijfsvoering naar concerndirectie Control & Financiën 39~~
~~5.2.3 Ontvlechting bedrijfsvoering naar SSO Organisatie en Personeel 39~~
~~5.2.4 Toevoeging communicatiefunctie Toeslagen aan de Corporate Dienst Communicatie 40~~
~~5.2.5 Ontvlechting Bedrijfsvoering naar SSO CFD 40~~
~~5.3 Managementlagen en modelopbouw 41~~
~~5.4 Ketensturing 42~~
~~5.4.1 Karakteristieken van de Toeslagenketen 43~~
~~5.4.2 Doelstellingen van de Toeslagenketen 43~~
~~5.4.3 Bestaande situatie ketensturing directie Toeslagen 43~~
~~5.4.4 Ontwikkeling van de ketensturing 44~~
~~5.4.5 Taken Ketenbureau Toeslagen 45~~
~~5.4.6 Formatie en bezetting Ketenbureau Toeslagen 46~~
~~5.4.7 Plaats in de organisatie Ketenbureau Toeslagen 47~~
~~5.4.8 Aansturing Ketenbureau Toeslagen 48~~
~~5.5 Overige opdrachten uit de opdrachtbrief 48~~
~~5.5.1 Definitieve overgang van medewerkers PDB Leeuwarden naar Toeslagen 48~~
~~5.5.2 Vormgeven vaktechnische aansturing 49~~
~~5.5.3 Toevoegen controller aan het managementteam 49~~
~~5.6 Overige ontwikkelingen 49~~
~~5.6.1 Koppelvlakken beleid uitvoering control 49~~
~~5.6.2 Vast vervangt flex 50~~
~~5.6.3 Taakstelling formatie 50~~
~~5.6.4 Aanpassing sturingsmodel Toeslagen 50~~
~~5.6.5 Data & Analytics Toeslagen 50~~
~~5.6.6 Business ontwikkeling 51~~
~~5.6.7 Wendbaarheid 51~~
~~5.7 Reorganisaties a.g.v. Besluit Topstructuur 51~~
~~5.8 Organogram SOLL-situatie 53~~

~~**Bijlage 1: Bezetting en kosten 1 september 2017 54**~~

~~**Bijlage 2: Kosten van de formatie op basis van Belastingdienstbrede middelloonsom 56**~~

~~**Bijlage 3: Taakgebieden BDO Toeslagen 57**~~

~~**Bijlage 4: Taakgebieden Ketensturing Toeslagen 62**~~

~~**Bijlage 5: Was/wordt lijst 65**~~

~~**Colofon 2**~~

~~**Versiebeheer 3**~~

Managementsamenvatting 6

1 Inleiding 10
1.1 Aanleiding 10
1.2 Doel 10
1.3 Gevolgde werkwijze 10
1.3.1 Werkwijze totstandkoming O&F-rapport 10
1.3.2 Medezeggenschap 11
1.3.3 Relaties met andere O&F-beschrijvingen of met verwachte reorganisaties 11
1.4 Opbouw van dit rapport 12

2 Beschrijving organisatie op 1 september 2017 13
2.1 Missie en visie van de organisatie 13
2.2 Doelstelling en hoofdtaken 13
2.3 Verdeling hoofdtaken over de organisatieonderdelen 14
2.3.1 Uitgangspunten voor het organisatieontwerp 14
2.3.2 Verdeling van hoofdtaken over productieteams en regieteams 14
2.3.3 Herschikking productieteams 15
2.4 Producten en diensten 15
2.5 Werkwijze 16
2.5.1 Globale procesbeschrijving 16
2.5.2 Directie Toeslagen 17
2.5.3 Keten Toeslagen 17
2.5.4 Beleids- en budgetverantwoordelijke ministeries 18
2.6 Sturingsmodel 18
2.6.1 Managementfuncties 18
2.6.2 Managementteamoverleg en regieteamleidersoverleg 19
2.7 Organogram IST-situatie 20
2.8 Standplaats en plaatsen van tewerkstelling 20

3 Formatie per organisatieonderdeel op 1 september 2017 21
3.1 Overzicht kwalitatieve en kwantitatieve formatie 21
3.2 Toelichting kwalitatieve en kwantitatieve formatie 24
3.3 Aandachtspunten kwalitatieve en kwantitatieve formatie 24
3.3.1 Evenwicht formatie en bezetting 24
3.3.2 Bezetting ten opzichte van werkaanbod 24
3.3.3 Kwaliteit 24
3.4 Ontwikkelingen 25
3.5 Financiële paragraaf 25

4 Cultuur 27
4.1 Gewenste cultuur binnen het onderdeel 27
4.2 Gewenst leiderschapsprofiel 27
4.3 Uitvoeringsplan 29
4.4 Resultaten 32

5 Ontwikkelingen volgend uit de topstructuur 34
5.1 Bureau Directeursondersteuning 34
5.1.1 Formatie en bezetting 35
5.1.2 Plaats in de organisatie 37
5.1.3 Aansturing 38
5.1.4 Huidige teams Bedrijfsvoering 38
5.2 Ontvlechting 39

~~5.2.1 Ontvlechting bedrijfsvoering naar SSO Financieel en Managementinformatie 39~~
~~5.2.2 Ontvlechting bedrijfsvoering naar concerndirectie Control & Financiën 39~~
~~5.2.3 Ontvlechting bedrijfsvoering naar SSO Organisatie en Personeel 39~~
~~5.2.4 Toevoeging communicatiefunctie Toeslagen aan de Corporate Dienst Communicatie 40~~
~~5.2.5 Ontvlechting Bedrijfsvoering naar SSO CFD 40~~
~~5.3 Managementlagen en modelopbouw 41~~
~~5.4 Ketensturing 42~~
~~5.4.1 Karakteristieken van de Toeslagenketen 43~~
~~5.4.2 Doelstellingen van de Toeslagenketen 43~~
~~5.4.3 Bestaande situatie ketensturing directie Toeslagen 43~~
~~5.4.4 Ontwikkeling van de ketensturing 44~~
~~5.4.5 Taken Ketenbureau Toeslagen 45~~
~~5.4.6 Formatie en bezetting Ketenbureau Toeslagen 46~~
~~5.4.7 Plaats in de organisatie Ketenbureau Toeslagen 47~~
~~5.4.8 Aansturing Ketenbureau Toeslagen 48~~
~~5.5 Overige opdrachten uit de opdrachtbrief 48~~
~~5.5.1 Definitieve overgang van medewerkers PDB Leeuwarden naar Toeslagen 48~~
~~5.5.2 Vormgeven vaktechnische aansturing 49~~
~~5.5.3 Toevoegen controller aan het managementteam 49~~
~~5.6 Overige ontwikkelingen 49~~
~~5.6.1 Koppelvlakken beleid-uitvoering-control 49~~
~~5.6.2 Vast vervangt flex 50~~
~~5.6.3 Taakstelling formatie 50~~
~~5.6.4 Aanpassing sturingsmodel Toeslagen 50~~
~~5.6.5 Data & Analytics Toeslagen 50~~
~~5.6.6 Business ontwikkeling 51~~
~~5.6.7 Wendbaarheid 51~~
~~5.7 Organogram SOLL situatie 52~~

~~**Bijlage 1: Bezetting en kosten 1 september 2017 53**~~

~~**Bijlage 2: Kosten van de formatie op basis van Belastingdienstbrede middelloonsom 55**~~

~~**Bijlage 3: Taakgebieden BDO Toeslagen 56**~~

~~**Bijlage 4: Taakgebieden Ketensturing Toeslagen 61**~~

~~**Bijlage 5: Was/wordt lijst 64**~~

Managementsamenvatting

Achtergrond van dit O&F-rapport
Aan dit document ligt de opdrachtbrief aan de [redacted] d.d. 25 september 2017 ten grondslag. Voordat wordt overgegaan tot uitvoering van deze opdracht wordt door middel van dit Organisatie- en formatierapport de uitgangspositie op 1 september 2017 vastgesteld.

Aanvullend daarop geeft dit O&F-rapport een doorkijk naar de ontwikkelingen die voortvloeien uit de opdrachtbrief. Deze ontwikkelingen hebben een relatie met de O&F-beschrijvingen van de Shared Service Organisaties (SSO's) en van de Corporate Dienst Communicatie, en mogelijk met de O&F-beschrijving van de Corporate Dienst Datafundamenten & Analyse.

Missie en visie
De missie van Belastingdienst/Toeslagen (verder: B/T) is toeslagen juist, tijdig en rechtmatig toe te kennen en uit te betalen op een efficiënte manier en met minimale inspanning voor de burger. Van deze missie zijn drie strategische intenties afgeleid:

- Klantgerichte dienstverlening aan burgers.
- Rechtmatige toekenning van toeslagen.
- Efficiënte uitvoering van processen.

Om dit te realiseren stemt B/T alle vormen van interactie af op de individuele behoeften, het gedrag en de omstandigheden van de toeslagbetrokken burgers. B/T maakt het voor de burger zo eenvoudig mogelijk het goed te doen. De processen zijn waar mogelijk gestandaardiseerd en geautomatiseerd om de kans op fouten en de kosten van de uitvoering zo laag mogelijk te houden.

Hoofdtaken, producten en diensten
De hoofdtaken van B/T bestaan uit (1) het regisseren en uitvoeren van de behandeling van uitval/uitworp, vragen, klachten, bezwaren, beroepen, (intensief) toezicht en overige handhavingsactiviteiten, en (2) uit het bewaken van de onderlinge aansluiting van de uitvoerende directies in de keten en het bijdragen aan effectieve sturing op de voortbrenging van producten en diensten van de keten als geheel.

De taken van B/T zijn toebedeeld aan productieteams en regieteams. Productieteams hebben uitvoerende werkzaamheden als kerntaak. De productieteams zijn onderscheiden naar procestype: Vraag, Bezwaar, Beroep, Klacht, Uitval en uitworp, Toezicht, Intensief subjectgericht toezicht, Fraudebehandeling en het Belcentrum.

Binnen B/T worden op het gebied van (be)sturen vier rollen onderscheiden: productie, handhavingsregie, business ontwikkeling en bedrijfsvoering/overig. Er zijn regieteams voor productieregie, handhavingsregie en bedrijfsvoering. De regieteams zijn in samenhang verantwoordelijk voor regie over de uitvoering van de vier toeslagen.

Producten en diensten van Toeslagen zijn behandelde aanvragen en mutaties in de vorm van voorlopige en definitieve toekenningen en andere beschikkingen, betalingen, terugvorderingen, dienstverlening en communicatie. Deze producten en diensten komen tot stand binnen de kaders van wet- en regelgeving afkomstig van de ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) en van het directoraat-generaal Fiscale Zaken van het ministerie van Financiën. Om de producten en diensten te kunnen leveren werkt de directie Toeslagen in de Toeslagenketen samen met diverse andere directies van de Belastingdienst. De samenwerking in de Toeslagenketen wordt ondersteund door verschillende overlegvormen.

Besturingsmodel
B/T staat onder leiding van [redacted]. [redacted] legt verantwoording af aan [redacted] Belastingdienst. [redacted] is lid van het directieteam Belastingdienst en vertegenwoordigt Toeslagen in bestuurlijke overleggen. Het managementteam B/T bestaat uit [redacted] en de vier [redacted]. Ieder van [redacted] is verantwoordelijk voor één van de regiegebieden. Vanuit de concerndirectie Control & Financiën neemt [redacted] deel aan de vergaderingen van het managementteam. Voor de afstemming tussen de regiegebieden is het regieteamleidersoverleg ingesteld.

Iedere plaatsvervangend directeur is leidinggevende van de teamleiders van een aantal productieteams. Elk team staat onder leiding van een teamleider. Op alle niveaus is integraal management het uitgangspunt.

Vestigingen
B/T kent vier vestigingslocaties, met de standplaatsen Utrecht, Den Haag, Leeuwarden en Heerlen.

Formatie
De vaste formatie van B/T bedraagt 873 fte. De kosten van de formatie bedragen € 48,4 miljoen op basis van de middelloonsom B/T. Het budget voor de formatie bedraagt € 47,8 miljoen. Door onderbezetting heeft dit niet geleid tot een financieel probleem.

Vanaf 2013 maakt B/T jaarlijks een begroting op basis van het verwachte werkaanbod, op grond waarvan de benodigde bezetting van de productieteams vastgesteld wordt. We maken gebruik van een flexibele schil waarvoor uitzendkrachten worden ingehuurd. Het daarvoor bestemde budget wordt volledig aangewend.

Bezetting
B/T heeft veel medewerkers op groepfunctie C-niveau. Door de komst van het Toeslagenverstrekkingensysteem, door het automatiseren van eenvoudig werk en door de (gewenste) toename van de wendbaarheid van de productieteams onstaat op termijn mogelijk een overbezetting aan C-medewerkers. Op dit moment is er een onderbezetting op management-, regie-, E- en F-functies.

Cultuur
De veranderdoelen van de Belastingdienst vragen om een cultuur van meer sturing op resultaat en werkinhoud, meer verbinding, tegenspraak en signalering, om een klimaat van openheid en veiligheid, en om meer oriëntatie op politiek-maatschappelijke issues. De stijl van leidinggeven dient de veranderdoelen te ondersteunen. B/T werkt hieraan vanuit wat vanuit de topstructuur wordt gesteld. De kern van de manier van leidinggeven binnen B/T is 'resultaatgerichtheid in verbinding'. Hiermee wordt bedoeld dat naast het behalen van kwantitatieve en kwalitatieve productiedoelstellingen het gaat over de manier waarop de resultaten worden bereikt.

Het management van B/T en van de toekomstige directie Toeslagen stuurt integraal op zowel productienormen, -doelstellingen en -middelen, als op de ontwikkeling van medewerkers. Naast het sturen op resultaat staat de komende tijd binnen B/T vooral de ontwikkeling en inzetbaarheid van medewerkers centraal. Naast de aandacht voor aansturen en samenwerken besteedt B/T aandacht aan integriteit, initiatief en reflectie. B/T zet in op een cultuur waarin leren en experimenteren de norm is.

Toekomstige ontwikkelingen topstructuur / opdrachtbrief
De toekomstige directie Toeslagen zal een voortzetting zijn van het huidige B/T. Diverse ontwikkelingen die volgen uit de topstructuur en uit de opdrachtbrief aan [redacted] zullen in de toekomst invloed hebben op de formatie van de directie Toeslagen:

- Ontvlechting van delen van team Bedrijfsvoering 1 naar SSO's.
- De vorming van het Bureau Directeursondersteuning.
- De vorming van het Ketenbureau.
- Er vindt overheveling plaats van een deel van de taken van het team Communicatie en Dienstverlening naar de Corporate Dienst Communicatie.
- In de loop van 2018 wordt de vaktechnische aansturing uitgewerkt.

De modelopbouw volgens het rapport Topstructuur Belastingdienst wordt toegepast op de toekomstige directie Toeslagen. Het drielaags managementmodel van B/T wordt gehandhaafd. De directie Toeslagen wordt aangestuurd door [redacted]. [redacted] besluit wie van de afdelingshoofden de rol van [redacted] vervult. Conform het Rapport Topstructuur Belastingdienst betekent dit één [redacted]. Er is sprake van vier afdelingshoofden. Met 37 teams vallen onder elk afdelingshoofd gemiddeld ruim 9 teams. Hiermee wordt voor nu het maximaal aantal teams per afdelingshoofd met gemiddeld ruim één team per afdelingshoofd overschreden. Richting 2020 neemt de formatie van de directie af. Verwachting is dat tot die tijd de gevraagde span of control wordt bereikt. Voor nu wil de directie Toeslagen waken voor een te zware top.

Met dit O&F-rapport wordt de overgang naar B/T geformaliseerd van medewerkers van Particulieren, Dienstverlening en Bezwaar (PDB) die in Leeuwarden werkzaamheden verrichten voor Toeslagen.

Overige toekomstige ontwikkelingen
Daarnaast zijn er andere ontwikkelingen zoals 'Vast vervangt flex', de aanpassing van het sturingsmodel aan de topstructuur en de inrichting van het regiegebied Business ontwikkeling die mogelijk invloed zullen hebben op de organisatie van de toekomstige directie Toeslagen.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Het kabinet heeft in reactie op het rapport van de Commissie Onderzoek Belastingdienst aangegeven dat de Belastingdienst het DG-model als besturingsmodel moet hanteren. Het rapport Topstructuur Belastingdienst is daarvan een uitwerking. Dit rapport beschrijft de wijze waarop de Belastingdienst organisatorisch invulling geeft aan onder andere de bevindingen uit het onderzoek.

Dit brengt ook – hoewel relatief beperkt – veranderingen voor Belastingdienst/Toeslagen (verder: B/T) met zich mee. Met het vaststellen van de topstructuur door de [redacted]s ook de ontwikkelopgave voor de toekomstige directie Toeslagen, die bestaat uit het huidige B/T, vastgesteld.

1.2 Doel

Aan dit document ligt de opdrachtbrief aan de kwartiermaker/beoogd [redacted] (d.d. 25 september 2017) ten grondslag. In deze opdrachtbrief wordt de ontwikkelopgave vastgesteld die volgt uit het rapport Topstructuur Belastingdienst. Voordat kan worden overgegaan tot uitvoering van deze ontwikkelopgave dient de uitgangspositie op 1 september 2017 te worden vastgesteld. De organisatie en formatie van B/T op 1 september 2017 wordt vastgelegd in dit Organisatie- en formatierapport.

Aanvullend op de situatie op 1 september 2017 wordt in dit O&F-rapport een doorkijk gegeven naar de op handen zijnde ontwikkelingen die voortvloeien uit de opdrachtbrief.

1.3 Gevolgde werkwijze

1.3.1 Werkwijze totstandkoming O&F-rapport

Deze opdracht is projectmatig aangepakt met een stuurgroep, deelprojecten en deelprojectleiders. Leden van de stuurgroep zijn de [redacted] met de (deels) te ontvlechten teams Bedrijfsvoering en Communicatie en Dienstverlening in haar pakket, de [redacted] team 1 en de [redacted]

Taken van de stuurgroep zijn:

- besturing
- opdrachtgever richting deelprojectleiders
- projectleider (in voorkomende gevallen)
- bewaken van de voortgang
- afstemming met de Voorbereidingscommissie Medezeggenschap
- communicatie
- escalatie

[ ] is eindverantwoordelijk voor de totstandkoming van dit O&F-rapport. De sturing op de bijdragen vanuit de organisatie die benodigd zijn voor de totstandkoming van dit O&F-rapport vindt plaats vanuit het MT B/T.

Ondersteuning Reorganisatie Investeringsagenda (ORIA) en het Coördinatiepunt hebben ondersteuning geleverd in de vorm van input voor het O&F-rapport en advisering rondom rechtspositionele gevolgen.

Het concept van dit O&F-rapport is tussentijds afgestemd met het MT van B/T.

Met de verschillende stakeholders die een rol spelen in de ontvlechting zijn gesprekken gevoerd om tot een gezamenlijke invulling van de opdracht te komen.

Medewerkers voor wie de ontvlechting een rol kan spelen zijn betrokken bij het proces. Er zijn sessies geweest met de medewerkers van de teams Communicatie & Dienstverlening en Bedrijfsvoering team 1. Zowel op groepsniveau als in kleiner verband. Beschikbare documentatie is gedeeld en medewerkers zijn in staat gesteld om aan te sluiten bij informatiebijeenkomsten van de ontvangende partijen.

1.3.2 *Medezeggenschap*

De medezeggenschap is tussentijds op de hoogte gehouden door afstemming met de Voorbereidingscommissie Primair Proces Toeslagen die door de Concern Ondernemingsraad (COR) is ingesteld. De Voorbereidingscommissie Primair Proces Toeslagen heeft hiertoe gedurende het totstandkomingsproces van het O&F-rapport wekelijks bijgepraat met één van de leden van de stuurgroep en daarnaast regelmatig met [ ] [ ]. Het concept van dit O&F-rapport is door de [ ] met de voorbereidingscommissie besproken.

Met de COR is naar aanleiding van zijn advies[1] overeengekomen dat voorgenomen besluiten die door [ ] [ ] worden opgeleverd als gevolg van dit besluit en daarmee in het kader van de topstructuur, aan de COR worden voorgelegd. De [ ] zal conform gemaakte afspraak handelen en het rapport ter advisering aan de COR aanbieden.

1.3.3 *Relaties met andere O&F-beschrijvingen of met verwachte reorganisaties*

Relaties met andere O&F-beschrijvingen komen naar voren in de volgende, in de opdrachtbrief omschreven, ontwikkelingen:

- Ontvlechting van delen van team Bedrijfsvoering naar SSO Financieel en Managementinformatie;
- Ontvlechting van delen van team Bedrijfsvoering naar concerndirectie Control & Financiën;

[1] Advies COR Belastingdienst op het voorgenomen besluit 'Topstructuur Belastingdienst 2017' en de meegezonden adviesaanvraag - d.d. 28 augustus 2017

- Ontvlechting van delen van team Bedrijfsvoering naar SSO Organisatie en Personeel;
- In samenspraak met [redacted] wordt onderzocht welk deel van de Communicatiefunctie van B/T toegevoegd wordt aan de Corporate Dienst Communicatie;
- De definitieve overgang van medewerkers PDB Leeuwarden naar B/T wordt meegenomen in het O&F-rapport.

Naast de hierboven genoemde ontwikkelingen heeft B/T te maken met de toekomstige overdracht van (onderdelen van) het team Data & Analytics Toeslagen. Dit zal spelen vanaf het moment dat de Corporate Dienst Datafundamenten & Analyse de dienstverlening op dit vlak kan garanderen. Mogelijk dat deze ontvlechting op latere termijn ook de overdracht van medewerkers richting het SSO CFD met zich mee zal brengen.

1.4 Opbouw van dit rapport

Hoofdstuk 2 beschrijft hoe de organisatie is ingericht op 1 september 2017. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 ingegaan op de formatie op 1 september 2017. In hoofdstuk 4 wordt de gewenste cultuur en leiderschapsstijl geschetst, waarna in hoofdstuk 5 de toekomstige organisatorische (en mogelijk personele) ontwikkelingen worden beschreven. Daarna volgen een aantal bijlagen met onder andere de was/wordt-lijst.

2 Beschrijving organisatie op 1 september 2017

2.1 Missie en visie van de organisatie

De missie van B/T is toeslagen juist, tijdig en rechtmatig toe te kennen en uit te betalen op een efficiënte manier en met minimale inspanning voor de burger.

Van deze missie zijn drie strategische intenties afgeleid:
- Klantgerichte dienstverlening aan burgers.
- Rechtmatige toekenning van toeslagen.
- Efficiënte uitvoering van processen.

B/T realiseert haar missie en visie (strategische intenties) door alle vormen van interactie met toeslagbetrokken burgers op zo'n manier vorm en inhoud te geven dat de bediening van de burger afgestemd is op zijn individuele behoeften, gedrag en omstandigheden. B/T maakt het voor de burger zo eenvoudig mogelijk het goed te doen. Dit is het primaire kader voor de inrichting van de processen. Binnen dit kader zijn de processen in de keten Toeslagen waar mogelijk gestandaardiseerd en geautomatiseerd, met als doel de kans op fouten en de kosten van de uitvoering zo laag mogelijk te houden. De kans op fouten van burgers en in de keten Toeslagen wordt verder geminimaliseerd door bij het toekennen van toeslagen op een zo vroeg mogelijk moment gebruik te maken van betrouwbare gegevens die al beschikbaar zijn.[2]

2.2 Doelstelling en hoofdtaken

B/T zorgt voor de uitvoering van de zorgtoeslag, de huurtoeslag, de kinderopvangtoeslag en het kindgebonden budget. B/T maakt het in samenwerking met andere directies van de Belastingdienst mogelijk dat burgers toeslagen aan kunnen vragen, dat de toeslagen toegekend, uitbetaald en zo nodig teruggevorderd worden, en dat burgers geïnformeerd worden over de dienstverlening en over hun rechten en verplichtingen.

De primaire doelstellingen en hoofdtaken van B/T liggen op de volgende gebieden:
- Het regisseren en uitvoeren van de behandeling van uitval/uitworp, vragen, klachten, bezwaren, beroepen, fraudesignalen, (intensief) toezicht en overige handhavingsactiviteiten.
- Het bewaken van de onderlinge aansluiting van de uitvoerende directies van de uitvoeringsketen[3] Toeslagen, en het bijdragen aan effectieve sturing op de voortbrenging van producten en diensten van de keten als geheel.

[2] Klantsegment Toeslagen perspectief 2016 - 2020, v1.0 d.d. 17 mei 2016
[3] Zie § 2.5.3 Keten Toeslagen voor een toelichting op de uitvoeringsketen.

Op jaarbasis wordt ca. € 12 miljard aan maandelijkse voorschotten uitbetaald aan 5,1 mln. huishoudens waar 8,2 mln. mensen deel van uitmaken[1]. De voorschotten worden berekend aan de hand van geschatte gegevens over het lopende jaar, burgers moeten of kunnen wijzigingen in de loop van het jaar doorgeven. De definitieve toekenning start in het voorjaar na afloop van het berekeningsjaar.

2.3 Verdeling hoofdtaken over de organisatieonderdelen

2.3.1 Uitgangspunten voor het organisatieontwerp

De uitgangspunten voor het organisatieontwerp van Toeslagen zijn:

- Maximale efficiency: standaardisatie is daarom voor heel B/T het voornaamste ontwerpcriterium.
- Klantgerichte dienstverlening borgen op alle niveaus: het zodanig ondersteunen van de burger dat het recht kan worden verkregen tegen minimale administratieve lasten. Maatwerk indien nodig.
- Wendbaarheid op organisatie niveau: de mate waarin de directie Toeslagen kan voldoen aan de veranderende vraag in een veranderende omgeving met behoud van continuïteit.
- Uitvoering, verantwoordelijkheden, kennis en de vertaling van kaders en prioriteiten zo laag mogelijk in de organisatie.
- Randvoorwaarde is rechtmatigheid: de mate waarin de directie Toeslagen handelt in overeenstemming met wet- en regelgeving.

2.3.2 Verdeling van hoofdtaken over productieteams en regieteams

De taken van B/T zijn toebedeeld aan twee typen teams: productieteams en regieteams.

Productieteams hebben uitvoerende werkzaamheden als kerntaak. Met het oog op de standaardisatie en de te realiseren productievolumes zijn de productieteams onderscheiden naar het procestype waar zij zich primair op richten: Vraag, Bezwaar, Beroep, Klacht, Uitval en uitworp, Toezicht, Intensief subjectgericht toezicht, Fraudebehandeling en het Belcentrum.

Op grond van het uitgangspunt van klantgerichte dienstverlening vindt 'integrale klantbehandeling' binnen de organisatie plaats, zodat een burger met verschillende openstaande zaken (bijvoorbeeld een vraag en een bezwaar) zich wel in één keer geholpen voelt. Als het werkaanbod er aanleiding toe geeft kan een team ingezet worden voor andere processen dan het proces waar het team zich primair op richt. Er wordt geen onderscheid gemaakt naar soort toeslag, ieder team werkt voor alle toeslagen.

Binnen B/T worden op het gebied van (be)sturen vier rollen onderscheiden: productie, handhavingsregie, business ontwikkeling en bedrijfsvoering/overig. Er zijn regieteams voor productieregie, handhavingsregie en intelligence en bedrijfsvoering. De regieteams zijn in samenhang verantwoordelijk voor regie over de uitvoering van de vier toeslagen. Uitvoerende processen behoren niet tot de kerntaak van de regieteams.

[1] Stand van zaken bij massaal automatisch continueren naar 2017 (MAC 2017)

- Productieregie: Er zijn twee productieregieteams. Eén team richt zich voornamelijk op de planning en kwaliteitsregie van de productie door B/T zelf. De taken van het andere team liggen op de terreinen ketenregie en vaktechniek.
- Handhavingsregie: Op het regiegebied handhaving zijn twee teams actief, het regieteam Handhavingsregie en intelligence en het team Communicatie en dienstverlening.
- Bedrijfsvoering: de taken van dit regiegebied zijn belegd bij twee teams Bedrijfsvoering en het team Data & Analytics Toeslagen.
- Business ontwikkeling: Sinds de overdracht van vrijwel het volledige team IM worden de taken van Business ontwikkeling uitgevoerd door medewerkers die geplaatst zijn bij team Bedrijfsvoering en in de projectorganisatie.

2.3.3 Herschikking productieteams

Op 11 juli 2017 heeft [redacted] het ondernemersbesluit genomen tot het terugbrengen van het aantal productieteams van de directie Toeslagen van 33 naar 29, en tot het zodanig verdelen van medewerkers over de productieteams dat een betere aansluiting op het werkaanbod per proces ontstaat. Deze herschikking van de productieteams had geen gevolgen voor de formatie en bezetting. In het ondernemersbesluit is aangegeven dat aan dit besluit tot herschikking vanaf 1 september 2017 uitvoering wordt gegeven.

2.4 Producten en diensten

Producten en diensten van Toeslagen zijn behandelde aanvragen en mutaties in de vorm van voorlopige en definitieve toekenningen en andere beschikkingen, betalingen, terugvorderingen, dienstverlening en communicatie. In het proces van totstandkoming daarvan onderscheid B/T uitvoerende taken en regietaken.

De productieteams van B/T zijn verantwoordelijk voor het juist, tijdig en volledig realiseren van de productieopdrachten en voor de kwaliteitscontrole daarop. Zij leveren de volgende producten en diensten:

- uitval- en uitworpbehandeling
- het uitvoeren van toezicht, waaronder het intensief subjectgericht toezicht
- beantwoording van vragen, waaronder de tweedelijns telefonische dienstverlening
- behandeling van klachten
- behandeling van bezwaren
- behandeling van beroepszaken
- behandeling van fraudesignalen

De regieonderdelen van B/T leveren – op hoofdlijn – regiediensten op de volgende te onderscheiden gebieden:

- handhaving (regiegebied dat zich uitstrekt van dienstverlening tot en met fraude): analyses van nalevingsrisico's, voorstellen tot het (laten) uitvoeren van specifieke toezichtsactiviteiten gericht op Toeslagen binnen Belastingdienst-brede kaders,

rapportages over naleving en effectiviteit van handhavingsacties;
- communicatie en dienstverlening: communicatiebeleid en -plannen specifiek voor Toeslagen binnen Belastingdienst brede kaders, advies over communicatieve aspecten van wijzigingen van processen, wet- en regelgeving, accountmanagement externe dienstverleners;
- bedrijfsvoering: kaders, advies en ondersteuning op het gebied van personeel, organisatie, planning & control, financiën, huisvesting, beveiliging, integriteit, kwaliteit en rechtmatigheid. Bedrijfsvoering is het informatiekanaal voor vragen en opdrachten van derden en vervult de rol van adviesregie;
- business ontwikkeling: integrale vraagportfolio van alle Toeslagen-ketenpartners die afgestemd is op het aanbod van IV, IV' en Datafundamenten & Analyse, en de onderbouwing van het meerjaren portfolio voor continuïteit, wetgeving en vernieuwing;
- productieregie: bijdragen aan wet- en regelgeving, vertaling van jurisprudentie, wet- en regelgeving naar de uitvoeringspraktijk, productieplanning voor de productieteams, inrichting van de processen, monitoring van de productie, kwaliteitsregie, ketenregie op productie en gegevenskwaliteit.

2.5 Werkwijze

De in § 2.4 genoemde producten en diensten hebben als doel bij te dragen aan de realisatie van beleidsdoelstellingen van de ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) en Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Ze komen tot stand binnen de kaders van wet- en regelgeving afkomstig van deze ministeries en van het directoraat-generaal Fiscale Zaken van het ministerie van Financiën. Om de producten en diensten te kunnen leveren werkt de directie Toeslagen in de Toeslagenketen samen met diverse ketenpartners in de Belastingdienst, waaronder de directies Centrale Administratieve Processen, IV en Klantinteractie en -Services.

Deze paragraaf bevat een beschrijving van de hoofdlijnen van de werkwijze in de Toeslagenketen, van de bijdragen van de verschillende ketenpartners waaronder B/T, en van de samenwerking tussen regie- en productieteams binnen B/T.

2.5.1 Globale procesbeschrijving

Als een burger een toeslag wil ontvangen kan hij daarvoor een aanvraag indienen. Meestal gebeurt dit door middel van het Mijn toeslagen-portaal op www.toeslagen.nl. Bij de aanvraag geeft de burger de (geschatte) gegevens op die nodig zijn voor de berekening van de toeslag, waaronder het geschatte inkomen van de aanvrager en zijn eventuele partner en/of medebewoners. In de regel krijgt de burger daarop binnen enkele weken bericht.

Op aanvragen die een hoog risico hebben wordt voor de eerste betaling toezicht uitgevoerd. De toeslagen worden in de loop van het jaar iedere maand vooraf als voorschot uitbetaald. Als er iets verandert in de

gegevens die de burger heeft opgegeven bij de aanvraag, moet hij deze wijzigingen doorgeven aan Toeslagen. Ook daarvoor wordt meestal het Mijn toeslagen-portaal gebruikt.

In de loop van het jaar en zo nodig na afloop vergelijkt B/T de door de burger opgegeven gegevens met gegevens uit andere bronnen. Naar aanleiding daarvan kan Toeslagen de burger om toelichting of bewijsstukken vragen, de toeslag aanpassen of stopzetten.

Tegen het eind van het toeslagjaar worden de lopende toeslagen campagnegewijs massaal automatisch gecontinueerd naar het volgende jaar (MAC). In de december volgt de eerste voorschotbetaling voor het volgende jaar. Na afloop van het jaar, zodra de inkomens over het toeslagjaar bekend zijn en het toezicht afgerond is, kent de Belastingdienst de toeslagen definitief toe. Dit kan leiden tot nabetalingen of terugvorderingen. Als een burger geld moet terugbetalen kan hij hiervoor gebruik maken van een algemeen geldende betalingsregeling waardoor hij de schuld in maximaal 24 maanden kan voldoen.

Het hiervoor op hoofdlijn beschreven proces wordt uitgevoerd in samenwerking tussen verschillende onderdelen van de Belastingdienst, in de keten Toeslagen.

2.5.2 Directie Toeslagen

B/T behandelt niet-verwerkbare aanvragen en mutaties (uitval). B/T specificeert ook de aanvragen en mutaties die aangeboden moeten worden voor handmatige behandeling vanwege risico- of andere overwegingen (uitworp). De meer complexe vragen en probleemsituaties die niet door de BelastingTelefoon behandeld worden, worden door B/T afgedaan. Dit geldt ook voor bezwaren, beroepen en klachten. B/T specificeert de criteria voor de risicoselectie op grond waarvan aanvragen en mutaties aangeboden worden voor intensief subjectgericht toezicht. Deze risicoselectie en het daarop volgende toezicht worden uitgevoerd door B/T. Ook alle andere handhavings- en toezichtacties worden door B/T ontworpen, gepland en uitgevoerd. Met behulp van data-analyse spoort Toeslagen nieuwe risico-categorieën op. Fraudesignalen worden onderzocht en indien van toepassing opgewerkt en aangeboden aan de strafrechtketen. B/T draagt zorg voor de afstemming in de productieketen, waaronder de afstemming tussen massale verwerking, handmatige behandeling en telefonische dienstverlening. B/T geeft de prioriteiten aan voor de functionele ontwikkeling en aanpassing van de geautomatiseerde gegevensverwerking, en regisseert de content van de communicatie en dienstverlening over toeslagen.

2.5.3 Keten Toeslagen

Vanwege het grote volume en de beoogde snelle verwerkingstijden is de interactie en verwerking in de Toeslagenketen zoveel mogelijk geautomatiseerd. De benodigde systemen worden geleverd, onderhouden en geëxploiteerd door de directie IV. De directie Centrale Administratieve Processen verzorgt de planning en productie van de massale geautomatiseerde verwerking voor de Toeslagen- en overige ketens. Daarnaast heeft deze directie een beheerfunctie. De

directie Centrale Administratieve Processen zorgt ook voor de in- en uitgaande gegevensuitwisseling en voor de betaling en inning van toeslagen en toeslagvorderingen. De directie Klantinteractie en -Services is verantwoordelijk voor de BelastingTelefoon, waar burgers terecht kunnen met vragen over hun toeslag, betalingen en terugvorderingen.

De samenwerking in de Toeslagenketen wordt ondersteund door verschillende overlegvormen. De directeur Toeslagen is als ketenverantwoordelijke voorzitter van het ketenbestuur. In het ketenbestuur is afgesproken dat er maandelijks een vergadering van de ketentafel zal plaatsvinden, waarin de ketenpartners afstemmen over doelstellingen, voortgang en ontwikkeling van de Toeslagenketen. Er zijn verschillende vormen van (frequent) overleg tussen B/T en de directie IV over de prioriteitsstelling en voortgang van onderhoud en aanpassing van de informatiesystemen. Er zal een ketenbureau opgericht worden binnen de directie Toeslagen, dat het ketenbestuur, de ketenmanager en de ketentafel zal ondersteunen in hun rol (zie hiervoor § 5.4 Ketensturing).

2.5.4 *Beleids- en budgetverantwoordelijke ministeries*

Voor de toeslagen zijn de volgende ministeries beleids- en budgetverantwoordelijk:

- ministerie van VWS voor de zorgtoeslag
- ministerie van SZW voor de kinderopvangtoeslag en het kindgebonden budget
- ministerie van BZK voor de huurtoeslag

De directeur-generaal Fiscale Zaken van het ministerie van Financiën is verantwoordelijk voor de Algemene wet inkomensafhankelijke regelingen. De Belastingdienst en de ministeries van VWS, SZW en BZK hebben convenanten gesloten waarin afspraken vastliggen over onder meer de informatie-uitwisseling. Tussen alle betrokken directeuren-generaal vindt sinds medio 2017, onder de noemer opdrachtgeversoverleg Toeslagen (OOT), tenminste twee keer per jaar overleg plaats onder voorzitterschap van de plaatsvervangend secretaris-generaal van het ministerie van Financiën (eigenaar). Daarnaast is een begin gemaakt met het periodieke overleg op directieniveau.

2.6 Sturingsmodel

2.6.1 *Managementfuncties*

B/T staat onder leiding van de directeur Toeslagen. De directeur Toeslagen legt verantwoording af aan de directeur-generaal Belastingdienst. De directeur Toeslagen is lid van het directieteam Belastingdienst en vertegenwoordigt B/T in diverse reguliere en incidentele bestuurlijke overleggen.

B/T heeft een managementteam. Dit managementteam bestaat uit de directeur en de vier plaatsvervangend directeuren. Het managementteam heeft de verantwoordelijkheid voor inhoudelijke portefeuilles, voor de regiegebieden en voor de aansturing van de teams onderling verdeeld. De directeur Toeslagen geeft leiding aan de

vier plaatsvervangend directeuren en is binnen het MT B/T verantwoordelijk voor de portefeuilles interactie en innovatie. Ieder van de plaatsvervangend directeuren is verantwoordelijk voor één van de regiegebieden:

- handhavingsregie (inclusief communicatie en dienstverlening)
- productieregie
- bedrijfsvoering
- business ontwikkeling

Daarnaast is iedere plaatsvervangend directeur leidinggevende van de teamleiders van een aantal productieteams. Ieder van de productie- en regieteams staat onder leiding van een teamleider. Hiermee is sprake van een drielaags managementmodel.

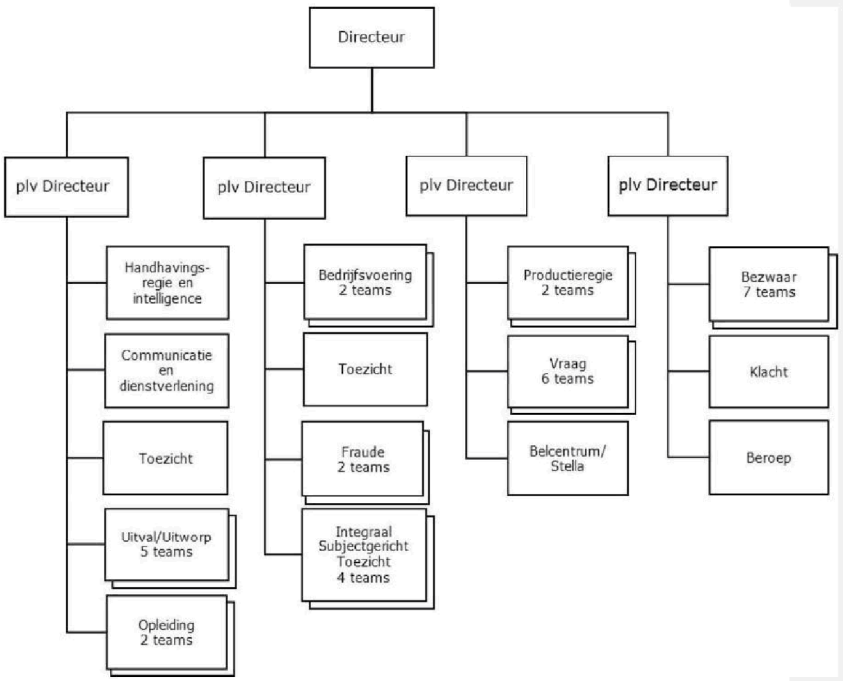
Op alle leidinggevende niveaus is integraal management het uitgangspunt. De leidinggevende is (individueel) verantwoordelijk voor personeel, productie (inhoud, proces, aantallen) en kosten. Lijnsturing is leidend, waarbij management op alle niveaus vanuit de rollen met elkaar in verbinding staat.

2.6.2 *Managementteamoverleg en regieteamleidersoverleg*

De directeur, de plv. directeuren en de controller van de concerndirectie Control & Financiën nemen deel aan het managementteamoverleg. De directeur Toeslagen is voorzitter van dit overleg. Het overleg wordt ondersteund door een secretaris. Het MT-overleg bespreekt voorstellen, plannen, rapportages, gebeurtenissen en risico's die van belang zijn of kunnen zijn voor de directie Toeslagen als geheel. Agendapunten worden ingebracht door de leden van het overleg. Het MT B/T vergadert wekelijks.

Ter ondersteuning van de afstemming tussen de regiegebieden is het regieteamleidersoverleg (RTO) ingesteld. In het RTO vindt afstemming plaats over voorstellen, plannen, rapportages, gebeurtenissen en risico's die meer dan één regiegebied raken. Indien voorstellen ook in het managementteamoverleg besproken zullen worden voorziet het RTO deze van een advies aan het MT B/T. In het RTO vindt ook afstemming plaats over de te volgen werkwijze als er bij een onderwerp meer dan één regiegebied betrokken is. Aan het RTO nemen deel de regieteamleiders Handhaving, Bedrijfsvoering, Productieregie en een vertegenwoordiger van de plv. directeur met de portefeuille Business ontwikkeling.

2.7 Organogram IST-situatie



2.8 Standplaats en plaatsen van tewerkstelling

B/T kent vier vestigingslocaties, met de volgende standplaatsen:

- Utrecht
- Den Haag
- Leeuwarden
- Heerlen

Binnen de directie Toeslagen vinden geen wijzigingen plaats voor wat betreft de plaats van tewerkstelling (voor zover het medewerkers betreft die bij de directie Toeslagen werkzaam blijven).

3 Formatie per organisatieonderdeel op 1 september 2017

3.1 Overzicht kwalitatieve en kwantitatieve formatie[5]

MANAGEMENT			
Niveau	Roepnaam	Functie	Formatie (in fte)
17	DIRECTEUR		1
16	PLV. DIRECTEUR		1
15	PLV. DIRECTEUR		3
	TEAMLEIDER		2
14	TEAMLEIDER		4
13	MEDEWERKER SWITCH		1
	TEAMLEIDER		1
12	TEAMLEIDER		1
11	MEDEWERKER SWITCH		3
	TEAMLEIDER		21
10	TEAMLEIDER		4
		Totaal	42

PRODUCTIEREGIE			
Niveau	Roepnaam	Functie	Formatie (in fte)
14			1
			1
13			1
12			1
			3
			1
			4
11			3
			3
			3
			3
			1
10			2
			2
			1
9			3
			8
			4
8			1
7			1
			1
5			1
		Totaal	49

5 In algemene zin wordt in dit O&F uitgegaan van de situatie 1 september 2017, waarbij van de verdeling van de formatie over de productieteams wordt uitgegaan van de situatie 1 oktober. Dit betreft het moment waarop door alle teams tot de nieuwe samenstelling is overgegaan naar aanleiding van de herschikking productieteams.

PRODUCTIE			
Niveau	Roepnaam	Functie	Formatie (in fte)
GF I			1
GF F			74
GF E			173
			4
			11
			2
GF C			329
			2
			59
			9
GF B			3
			1
9			1
8			1
5			1
		Totaal	676

HANDHAVINGSREGIE			
Niveau	Roepnaam	Functie	Formatie (in fte)
14			2
			2
13			1
			3
12			1
			1
			1
			1
			1
			3
			1
11			3
			4
			1
			1
			1
			1
		Totaal	28

COMMUNICATIE & DIENSTVERLENING			
Niveau	Roepnaam	Functie	Formatie (in fte)
13			1
			1
12			1
			5
			5
10			1
			1
			4
9			2
8			2
		Totaal	23

BEDRIJFSVOERING TEAM 1			
Niveau	Roepnaam	Functie	Formatie (in fte)
14			1
			1
			1
			1
13			2
			1
			1
			2
12			1
			1
			1
11			1
			1
			3
			1
10			1
			1
			1
			1
9			2
8			1
			1
			3
7			2
			1
6			2
GF E			1
			1
GF C			5
		Totaal	44

BEDRIJFSVOERING TEAM 2			
Niveau	Roepnaam	Functie	Formatie (in fte)
15			1
14			1
13			1
12			1
11			1
			1
10			2
6			3
		Totaal	11

De formatie is gebaseerd op de 4e budgetbrief 2017. B/T heeft een formatie van in totaal 873 fte. Naast deze formatie voor vaste krachten heeft B/T een kader voor de inhuur van uitzendkrachten. Jaarlijks bepaalt B/T door middel van prognoses het werkaanbod voor het komend jaar en koppelt dit aan de benodigde bezetting aan uitzendkrachten. De bezetting aan uitzendkrachten wordt niet naar formatie vertaald.

Binnen de Belastingdienst blijken niet alle dienstonderdelen de formatie beschikbaar te kunnen stellen. Veel dienstonderdelen leveren daarom in hoofdstuk 3 van het O&F-rapport de bezetting op. Ten behoeve van de vergelijkbaarheid tussen de dienstonderdelen is in bijlage 1 van dit O&F-rapport ook de bezetting van B/T opgenomen.

Voor de beschrijvingen van de FGR-functies wordt verwezen naar het Functiegebouw Rijk. Voor de beschrijvingen van de groepsfuncties wordt verwezen naar de Personele Uitvoeringsbepalingen Belastingdienst (PUB). Zie voor de verwijzingen bijlage 2.

3.2 Toelichting kwalitatieve en kwantitatieve formatie

Op dit moment kan de huidige formatie in beperkte mate worden onderbouwd met overwegingen voor functievorming. Voor de productieteams en de regieteams zijn onderbouwingen beschikbaar in de instelplannen die in 2012 zijn geschreven. Naderhand hebben opeenvolgende wijzigingen plaatsgevonden, onder meer doordat als gevolg van wetswijzigingen de hoeveelheid werk toenam waarvoor extra middelen beschikbaar zijn gesteld. Onderscheid van niveaus door typering van de moeilijkheidsgraad van de werkzaamheden en aantallen per functiegroep en -niveaus aan de hand van werklastgegevens zijn niet voorhanden. Vanaf 2013 wordt door B/T een begroting op basis van het verwachte werkaanbod opgesteld, op basis waarvan de benodigde bezetting van de productieteams vastgesteld wordt. De overgang van groepsfuncties naar Functiegebouw Rijk lijkt een logisch moment om genoemde zaken op orde te brengen.

3.3 Aandachtspunten kwalitatieve en kwantitatieve formatie

3.3.1 Evenwicht formatie en bezetting

Toeslagen is in 2017 gestart met de volgende acties om de formatie en bezetting met elkaar in evenwicht te brengen:

- 'Vast vervangt flex'
- invulling vacatures voor bedrijfskritische functies
- externe inhuur op onvervulbare vacatures

Op dit moment is er een onderbezetting op management-, regie-, E- en F-functies.

3.3.2 Bezetting ten opzichte van werkaanbod

Gedurende het jaar 2017 bleek de beschikbare bezetting (vast en flex) te klein om het begrote werk in het vierde kwartaal van het jaar te kunnen afhandelen. De keus is toen gemaakt om voorraden op te laten lopen en enige toezichtwerkstromen niet meer uit te voeren, dan wel over te hevelen naar 2018.

3.3.3 Kwaliteit

In de afgelopen jaren is het eenvoudigere werk binnen B/T aanzienlijk afgenomen door de automatisering van werkstromen. Door de komst van het Toeslagenverstrekkingensysteem moeten medewerkers beschikken over kennis en competenties die niet volledig overeen komen met de C-functie, terwijl juist deze functie binnen B/T veel voorhanden is. Dit is een probleem. Het is de vraag in hoeverre medewerkers de slag in wendbaarheid die B/T nastreeft kunnen waarmaken. Mogelijk leidt dit op termijn tot een overbezetting aan C-medewerkers. Daartegenover staat dat B/T veel medewerkers op een C-functie heeft die gezien hun vooropleiding te hoog geschoold zijn voor dit niveau. Doorstroom is lastig omdat zij wel beschikken over het benodigde niveau, maar niet voldoen aan de vooropleidingseisen die gesteld worden. Bij de werving is hier in het verleden onvoldoende aandacht voor geweest.

3.4 Ontwikkelingen

De ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op de formatie in 2018 staan beschreven in hoofdstuk 5.

3.5 Financiële paragraaf

Vast personeel
B/T heeft in 2017 een formatie van 873 fte. Dit aantal is opgenomen in de 4e budgetbrief 2017. Met als startpunt 928 fte zijn daarin de volgende mutaties opgenomen:

1. afboeking IM (-65 fte)
2. overdracht naar communicatie (-4 fte)
3. toekenning 3e tranche bedrijfskritische functies (+ 10 fte)
4. overboeking van IM naar B/T (+4 fte)

Voor de financiering van deze formatie is een becijferd budget beschikbaar van €47.779.735. Becijferd aangezien voor de mutaties die dit jaar zullen plaatsvinden budget is toegekend vanaf het moment dat de medewerkers zullen instromen. In de volgende opstelling is de becijfering opgenomen.

FORMATIE EN BUDGET 2017			
	Formatie in FTE	Budget 1)	Budget per FTE
Beginstand	928		
Afboeking IM	-65		
Stand na afboeking IM	863	€ 46.374.168	
Overdracht communicatie A)	-4	€ -270.847	
3e tranche bedrijfskritisch B)	10	€ 220.000	
van IM C)	4	€ 164.000	
Compensatie cao 01-01-2017		€ 560.000	
Subtotaal	873	€ 47.047.321	
Correcties doorgerekend op jaarbasis:			
Overdracht communicatie A)		€ -53.586	
3e tranche bedrijfskritisch B)		€ 659.000	
van IM C)		€ 127.000	
Totaal	***873***	***€ 47.779.735***	***€ 54.731***

1) In de 4e budgetbrief is een korting van € 611.000 opgenomen voor medewerkers die zijn overgeplaatst naar Switch. De korting is buiten beschouwing gelaten aangezien het geen formatieve consequenties heeft.

De formatie is doorgerekend tegen de middelloonsom van B/T (peil december). De uitkomst is in de volgende tabel opgenomen.

NIVEAU FORMATIE EN KOSTEN			
Niveau	FTE	Loonsom B/T (dec.)	Kosten
17	1	€ 142.939	€ 142.939
16	1	€ 133.096	€ 133.096
15	6	€ 122.474	€ 734.843
14	15	€ 112.865	€ 1.692.969
13	13	€ 102.417	€ 1.331.422
12	27	€ 89.604	€ 2.419.310
11	62	€ 74.352	€ 4.609.837
10	27	€ 65.363	€ 1.764.788
9	20	€ 59.004	€ 1.180.074
8	9	€ 53.060	€ 477.544
7	5	€ 49.188	€ 245.941
6	5	€ 40.705	€ 203.525
5	2	€ 44.826	€ 89.652
GF I	1	€ 93.206	€ 93.206
GF F	74	€ 61.673	€ 4.563.828
GF E	192	€ 50.582	€ 9.711.744
GF C	404	€ 46.024	€ 18.593.576
GF B	9	€ 44.546	€ 400.917
Totaal	***873***	***€ 55.429***	***€ 48.389.211***

Nb: Detailopstelling op functieniveau leidt tot afwijking t.o.v. budget.

De kosten van de formatie liggen boven het niveau van het budget. In 2017 is geen probleem ontstaan aangezien de bezetting van ons kantoor aanzienlijk lager was dan de formatie. Voor 2018 wordt geen probleem voorzien. De doorrekening van de formatie past binnen het budget.

Uitzendkrachten
Voor inhuur van uitzendkrachten wordt geen formatie beschikbaar gesteld. Wel budget, dat wordt aangewend ter financiering van de flexibele schil.

Externe inhuur
Ook voor externe inhuur wordt geen formatie beschikbaar gesteld. Wel is vanuit een tweetal financieringsbronnen budget beschikbaar gesteld. Het betreft regulier budget dat wordt aangewend voor de volgende gebieden

1) Teamleiding
2) Communicatie
3) Productiecontrol en -regie
4) Data analyse
5) Rationalisatie (uitfaseren oude systemen)
6) Organisatie-adviezen, waaronder continu verbeteren

Vanuit de investeringsagenda is budget beschikbaar dat wordt ingezet op de projecten gegevensfundament en werkstroombesturing.

Ten behoeve van de vergelijkbaarheid tussen de dienstonderdelen zijn in bijlage 1 ook de kosten van de bezetting van B/T opgenomen.

4 Cultuur

4.1 Gewenste cultuur binnen het onderdeel

Cultuur en stijl van leidinggeven dienen de (verander-)doelen van de dienst en het organisatieonderdeel te ondersteunen. Hoofddoelen uit het rapport Topstructuur Belastingdienst zijn: lijnsturing (heldere verantwoordelijkheden en bevoegdheden), samenwerken, betere besluitvorming door checks and balances, en een regulier directoraat-generaal worden.

Deze (verander-)doelen vragen dienstbreed om een cultuur van meer sturing op resultaat en werkinhoud, meer verbinding, tegenspraak/signalering, een klimaat van openheid en veiligheid, en meer oriëntatie op politiek-maatschappelijk issues (zie rapport Topstructuur Belastingdienst).

Helder is dat de leiderschapsstijl binnen een organisatie invloed heeft op de cultuur van diezelfde organisatie. Met dit in het achterhoofd is binnen B/T in de afgelopen jaren gewerkt aan een leiderschapsvisie. Deze visie sluit aan op de visie vanuit het rapport Topstructuur Belastingdienst.

Als veranderdoel voor B/T is te noemen de ontwikkeling van medewerkers binnen de eigen functie, intern of extern en hieraan gekoppeld het bieden van professionele ruimte en verantwoordelijkheid en het verhogen van de inzetbaarheid.

Daarnaast blijft het inzetten op een cultuur waarin leren en experimenteren de norm is de komende jaren nadrukkelijk een aandachtspunt binnen B/T. B/T spreekt in dit kader over een innovatieproces.

4.2 Gewenst leiderschapsprofiel

Leidinggevenden zijn sturend in- en verantwoordelijk voor het bereiken van de organisatiedoelen en het veranderproces. Vanuit hun voorbeeldrol zijn zij ook cultuurdragers[6]. De gegeven dienstbrede kaders over stijl van leidinggeven[7] ondersteunen de (verander-)doelen van de dienst. Deze zijn samen te vatten in zes hoofdthema's. B/T pleegt inzet op alle zes de hoofdthema's.

Aansturen
Specifiek voor B/T speelt, naast het integraal sturen op resultaat en dus op productienormen, ook het sturen op mensen en middelen. Centraal staat de komende tijd vooral het sturen op de ontwikkeling en inzetbaarheid van medewerkers. B/T gaat in de komende periode

[6] Onderzoek Effectief leiderschap bij de Belastingdienst, Universiteit Twente.
[7] Het rapport Topstructuur Belastingdienst noemt kernkwaliteiten uit het rapport Visie op publiek leiderschap van de Algemene Bestuursdienst, en de competenties zoals deze in het Functiegebouw Rijk geformuleerd zijn. De opdracht aan de [redacted] vermeldt het onderzoek Effectief leiderschap bij de Belastingdienst van de Universiteit Twente.

onderzoeken hoe de ontwikkeling binnen de eigen functie nadrukkelijker de aandacht krijgt (zie 'Leren en experimenteren'). Hiermee wordt een wendbare organisatie die mee kan bewegen met ontwikkelingen in het werk nagestreefd. Voor de medewerker biedt dit bovendien de mogelijkheid om ook in de toekomst een waardevolle kracht te blijven, in- of extern. Het plegen van inspanning op inzetbaarheid is gezien het hoge ziekteverzuim een absoluut aandachtspunt binnen B/T.

Samenwerken
Alleen door samen te werken kunnen resultaten worden bereikt. Het medewerkertevredenheidsonderzoek laat zien dat de samenwerking binnen teams voldoende scoort, maar dat de samenwerking binnen processen en over processen heen nog aan kracht kan winnen. Het MT B/T stelt zichzelf tot doel om op deze samenwerking te sturen en hierin ook een voorbeeldrol te vervullen. Dit betekent onder meer teamleiders aanspreken op samenwerking over processen heen en het meenemen van hun medewerkers hierin.

De samenwerking in de keten is niet nieuw. Met de komst van de topstructuur wordt hier nu extra de nadruk op gelegd en dat is goed. Bewust wordt nagedacht hoe de keten zo goed mogelijk te laten functioneren en wat hier zowel binnen als buiten de organisatie voor nodig is.

Leren en experimenteren
Uit het medewerkertevredenheidsonderzoek blijkt de behoefte van medewerkers om zich verder te ontwikkelen. B/T wil hier mogelijkheden voor bieden in de vorm van verbreding of ontwikkeling binnen de kaders van het huidige werk of, in het kader van 'wendbaarheid', op processen die binnen teams nieuw worden aangeleerd. Bijvoorbeeld door middel van trajecten van continu verbeteren wordt bekeken hoe de inrichting van het werk zich kan ontwikkelen. Naar verwachting zal dit mogelijkheden bieden om andere taken of verantwoordelijkheden op te pakken.

B/T vindt het belangrijk om te experimenteren met nieuwe vormen van klantbehandeling. Daartoe is een innovatieproces vormgegeven. Er is een community opgezet waar zo'n 500 medewerkers van binnen en buiten B/T lid van zijn. Medewerkers binnen deze community krijgen de ruimte om verbetervoorstellen voor het werkproces te ontwikkelen. Betrokken medewerkers mogen vervolgens een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van ideeën die worden uitgekozen. Eén van de ideeën die inmiddels tot implementatie hebben geleid is de 'natuurlijke dialoog'.

Integriteit
Het feit dat er gewerkt wordt met gegevens van burgers betekent dat integriteit een aandachtspunt is. Het management speelt een belangrijke rol in het bewust maken en houden van medewerkers van wat acceptabel en onacceptabel gedrag is.

Initiatief
Inmiddels wordt binnen een aantal processen van B/T minder met behandelvoorschiften gewerkt. Dit geeft medewerkers meer ruimte om

zelf invulling te geven aan het werk. Deze positieve lijn wil het MT B/T graag voortzetten.

Reflectie
Regelmatig komt het MT van B/T met alle teamleiders bij elkaar voor de zogenaamde M-dagen. Dit zijn dagen van reflectie waarin wordt teruggekeken en vooruitgeblikt. Zaken als ziekteverzuim, de gesprekscyclus en ontwikkelingen in het werk komen hier aan de orde. Het idee is om hier een gezamenlijk referentiekader te ontwikkelen om als management op een gelijkwaardige manier de organisatie aan te sturen. Ook de komende tijd zal B/T dit instrument blijven inzetten om het bewustzijn te behouden welke rol het management speelt ook als voorbeeld voor de rest van de organisatie.

4.3 Uitvoeringsplan

Het MT B/T heeft een viertal focuspunten gekozen. Dit betreffen focuspunten die aansluiten bij de uitkomsten van het medewerkersonderzoek, de inzet op verlaging van het ziekteverzuim en die bijdragen aan de gewenste cultuur en leiderschapsstijl. Om tot een keus te komen zijn de volgende criteria gehanteerd: urgentie, mate van invloed erop, meerdere aandachtpunten rakend en realiseerbaar. Hiermee is de keus gevallen op de volgende aandachtspunten met onderlinge relaties:

- Resultaatgerichtheid
- Ontwikkeling medewerkers
- Samenwerking
- Welzijn

De relatie met de zes hoofdthema's is als volgt:

- De genoemde 'resultaatgerichtheid' uit het uitvoeringsplan heeft een relatie met het hoofdthema 'Aansturen'. Denk hierbij aan het aansturen op resultaten en productienormen.
- De genoemde 'ontwikkeling medewerkers' heeft een relatie met de hoofdthema's 'Leren en experimenteren', 'Initiatief' en 'Aansturen'. Bij 'Leren en experimenteren' ligt de link bij verbreding of ontwikkeling binnen het huidige werk en de experimenten die lopen rond nieuwe vormen van klantbehandeling. Bij 'Initiatief' heeft dit betrekking op het minder werken volgens behandelvoorschriften en bij 'Aansturen' op het sturen op de ontwikkeling en inzetbaarheid van medewerkers.
- De genoemde 'samenwerking' uit het uitvoeringsplan heeft vanzelfsprekend een relatie met het hoofdthema 'samenwerken'. Denk hierbij aan het aanspreken van teamleiders op samenwerking over processen heen.

De relatie met de hoofdthema's 'Integriteit' en 'Reflectie' zijn niet terug te vinden in het uitvoeringsplan. Reflectie vindt plaats tijdens M-dagen die niet voortkomen uit dit plan, maar al menig jaar regulier plaatsvinden. De aandacht voor integriteit is van alle tijden en vindt derhalve niet vanuit dit plan plaats.

Activiteiten die ontplooid worden ten behoeve van verhogen van resultaatgerichtheid:

- Het MT herijkt de leiderschapsvisie B/T en draagt dit uit richting teamleiders
- De Gesprekscyclus Rijk wordt verder geïmplementeerd. Door middel van sessies met M1 en teamleiders wordt de kwaliteit van de gesprekken en de gespreksverslagen op een hoger niveau getild. Aandacht krijgt hierbinnen nadrukkelijk het maken van resultaatafspraken en de verantwoording over behaalde resultaten. Dit betreft niet alleen meetbare resultaten gerelateerd aan het primaire proces, maar ook zaken als inzet op ontwikkeling van medewerkers en het verzuim binnen teams
- Naar aanleiding van het medewerkersonderzoek worden actieplannen ontwikkeld op teamniveau. Vanuit het focuspunt 'resultaatgerichtheid' wordt de oogst aan activiteiten uit de actieplannen opgehaald. De ideeën die toeslagenbreed ingezet kunnen worden, krijgen een plek in de organisatieaanpak.

Activiteiten die ontplooid worden ten behoeve van het ondersteunen van de ontwikkeling van medewerkers:
Het MT B/T heeft opdracht gegeven om, na een analyse van mogelijkheden om de ontwikkeling van medewerkers te stimuleren, te komen tot een voorstel voor een aanpak. Het betreft een aanpak op twee sporen: de ontwikkeling binnen de eigen functie en het ondersteunen van medewerkers om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor het zetten van stappen op de interne dan wel externe arbeidsmarkt. Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld het bieden van ondersteuning vanuit het Employability Center, het inzetten van medewerkers op meerdere werkstromen, trajecten van continu verbeteren of bijvoorbeeld de vermindering van behandelvoorschriften.

Activiteiten die ontplooid worden ten behoeve van het stimuleren van de samenwerking:
Net als voor het focuspunt 'resultaatgerichtheid', wordt voor het focuspunt 'samenwerking' de oogst aan activiteiten uit de actieplannen op teamniveau opgehaald. Het MT B/T filtert hieruit de ideeën die toeslagenbreed ingezet kunnen worden en een plek krijgen in de organisatieaanpak.

Activiteiten die ontplooid worden op het gebied van welzijn zijn op te splitsen in 3 categorieën:

- Activiteiten die ontplooid worden ten behoeve van het verlagen van het ziekteverzuim:
    - Ziekteverzuim wordt minimaal één keer per maand onderwerp van gesprek tussen M1 en zijn/haar teamleiders. M1 laat zich hierbij adviseren door bedrijfsvoering
    - Eens per maand wordt een (andere) teamleider uitgenodigd om in het MT uitleg te geven over het verzuim binnen zijn/haar team
    - Team Bedrijfsvoering spreekt in een regelmatige frequentie met elke teamleider over de arbeidsongeschikte en frequent verzuimende medewerkers in zijn/haar team. Op basis hiervan wordt

gerichte ondersteuning ingezet, afgestemd met betrokken MT-lid
    - Onderzocht worden de mogelijkheden om te participeren in de pilot van het SSO O&P voor Health checks
    - Een aantal nog nader te specificeren workshops worden aangeboden aan alle leidinggevenden binnen Toeslagen. Denk aan bijvoorbeeld gespreksvoering omgaan met verzuim, intervisie, of themamiddagen gericht op re-integratie/arbo
    - Naar verwachting leveren de nog te ontvangen uitkomsten van het verdiepende onderzoek naar verzuim in combinatie met de uitkomsten van het medewerkersonderzoek aanvullende input voor interventies
    - Aan teamleiders wordt gevraagd om medewerkers die gezondheidsklachten en beperkingen in het werk ervaren preventief in gesprek te laten gaan met de bedrijfsarts
- Activiteiten die ontplooid worden ten behoeve van het verlagen van de belasting:
    - Een eerste stap in het verhogen van de vitaliteit van medewerkers zit in het vergroten van het bewustzijn van het belang van beweging, rust, ontspanning en gezond eten en drinken. Onderzocht wordt hoe dit bewustzijn te vergroten en te stimuleren
    - Door het MT B/T wordt onderkend dat het aantal uren zittend werk dat van een groot gedeelte van de medewerkers wordt gevraagd ongezond is. Onderzocht wordt welke beleidsmatige keuzes gemaakt kunnen worden om negatieve effecten te verkleinen
    - Als werkgever wil B/T het minder zitten en meer bewegen stimuleren. Onderzocht wordt of er mogelijkheden zijn hier aandacht aan te schenken via de inrichting van de werkomgeving
- Activiteiten die ontplooid worden ten behoeve van het verminderen van ongewenste omgangsvormen:
    - Onderzocht wordt of de wegwijzer hoe om te gaan met pesten op het werk (product van de werkgroep Pesten) input levert voor een aanpak binnen B/T
    - Overwogen wordt of en aan wie een (vervolg op) de 'Weerbaarheidstraining' wordt aangeboden
    - De RI&E wordt geactualiseerd

Globale planning:

Wanneer:	**Activiteiten:**	
feb./maart	Sessies tussen M1 en teamleiders voor bereiken eenduidige mindset rondom Gesprekscyclus Rijk	√
	Start gesprekken tussen M1 en teamleiders over ziekteverzuim, bespreking teams in het MT en gesprekken Team AGW met teamleiders over arbeidsongeschikte en frequent verzuimende medewerkers	√

Wanneer:	Activiteiten:	
maart/april	Medewerkers die gezondheidsklachten ervaren preventief in gesprek laten gaan met de bedrijfsarts	√
April	Ontwikkelde voorstellen worden voorgelegd aan het MT om bewustzijn te ontwikkelen rondom de gevaren van belasting	√
	Voorstel voorleggen aan MT naar aanleiding van wegwijzer hoe om te gaan met pesten op het werk	√
	Voorstel voorleggen aan MT voor weerbaarheidstraining	√
	Herijken leiderschapsvisie in MT	
	Keuze voorleggen aan MT voor workshops voor teamleiders over verzuim	√
	Beleidsmatige keuzes voorleggen aan MT rond verkleinen negatieve effecten van zittend werk. Team Bedrijfsvoering gaat in samenwerking met de Greenhouse medewerkers van Toeslagen uitdagen in dit kader met innovatieve ideeën te komen	√
Mei	Start uitvoering RI&E's	
juni/juli	Plan opstellen voor uitdragen leiderschapsvisie richting teamleiders	
	Bepalen eventuele interventies op verzuim naar aanleiding van uitkomsten verdiepend onderzoek verzuim in relatie tot medewerkersonderzoek	
Juni	Plan van aanpak voor de twee sporen van Ontwikkeling medewerkers	
Augustus	Filteren van activiteiten op het gebied van resultaatgerichtheid uit de actieplannen op teamniveau ten behoeve van B/T-brede uitrol	
	Filteren van activiteiten op het gebied van samenwerking uit de actieplannen op teamniveau ten behoeve van B/T-brede uitrol	
September	Voorstel voor inrichting kantoren ten behoeve van stimuleren van vitaliteit/meer bewegen	

4.4 Resultaten

Het MT neemt het voortouw om, in verbinding met teamleiders en medewerkers, de leiderschapsvisie en de gewenste cultuur verder te implementeren.

De kern van de manier van leidinggeven binnen B/T kan worden samengevat als 'resultaatgerichtheid in verbinding'. B/T gaat hierbij uit van een brede definitie van resultaatgerichtheid waarin het in verbinding zijn met medewerkers is geïntegreerd. Naast het behalen van de gestelde kwantitatieve en kwalitatieve productiedoelstellingen gaat het namelijk over de manier waarop deze resultaten worden bereikt. Denk hierbij aan de manier waarop er is samengewerkt om het resultaat te bereiken, of de burger B/T heeft ervaren als een organisatie die hem of haar integraal benadert, et cetera. Om dit te bereiken streeft

het MT ernaar om op een eenduidige wijze te sturen, heldere afspraken te maken en randvoorwaarden te scheppen die het werken mogelijk maken. Denk hierbij aan de werksfeer en ontwikkelmogelijkheden.

5 Ontwikkelingen volgend uit de topstructuur

5.1 Bureau Directeursondersteuning

In de notitie Implementatie Topstructuur wordt gesproken over het inrichten van een bureau Directeursondersteuning (BDO) bestaande uit een klein team van diverse experts. De taak van het BDO (zie notitie Topstructuur) is de directeur te adviseren en ondersteunen (hoogwaardige bestuurlijke ondersteuning) en gesprekspartner te zijn voor de SSO's en Corporate Diensten (CD's). De omvang van dit bureau ligt tussen de 3 en 9 fte. Er worden bij het bureau geen omvangrijke uitvoerende taken belegd.

BDO heeft de volgende hoofdtaken:

- Periodieke en ad hoc business analyse op het gebied van financiële en managementinformatie ten behoeve van het management van B/T;
- Coördinatie van de vraagarticulatie richting SSO's/CD's op het gebied van financiële en managementinformatie, communicatie, en facilitaire dienstverlening;
- Bestuurlijke ondersteuning;
- Coördineren en verzorgen van de inbreng van B/T in uitvoeringstoetsen, impactanalyses en beantwoording van kamervragen;
- Opstellen van jaarplannen, jaarcontracten en jaarverslagen en andere in- en externe periodieke en ad hoc-rapportages en verantwoordingen;
- Monitoren van de realisatie van plannen en besluiten, analyseren van afwijkingen en adviseren over bijsturing
- Verzorgen van de inbreng van B/T in het opstellen van (jaar-)plannen, budget, begroting en formatie van de Belastingdienst;
- Voorbereiden besluitvorming en inhoudelijke (beleids-) voorstellen. Ontwikkelen missie, visie onderdeel. Contourennota's. Bewaking samenhang. Advisering op operationeel en tactisch terrein, sparringpartner;
- MT-secretaris, medezeggenschap en beleidsadviseur voor onder andere politiek-bestuurlijke vragen. 'Schrijverschap'. Trekker thema's. Coördineert de stukkenstroom (BR-stukkenstroomdocument). Onderwerpen aangaande de strategische agenda pDG staf BD;
- Advisering, ondersteuning en uitvoering geven aan MPP. Opstellen en analyseren rapportages (zoals o.a. voor HR- en formatiebepalingen);
- Zorgen voor agendering van de Toeslagen-inbreng en verdere afstemming met de secretarissen van het directieteam Belastingdienst en andere overleggen binnen de Belastingdienst;
- Onderhouden van contact met ADR en AR over de reguliere en ad hoc-onderzoeken bij Toeslagen;
- Verzorgen van de agenda en verslagen van het managementteamoverleg en het regieteamleidersoverleg;

- Bewaken van de interne afstemming van de agendapunten van het MT-overleg;
- Onderhouden van contact met de medezeggenschap en bewaken van de opvolging van afspraken met de medezeggenschap;
- Het verzorgen van agenda, stukken en verslagen van het Opdrachtgevers-opdrachtnemeroverleg Toeslagen (op DG-niveau) en de bilaterale overleggen met directeuren van beleidsdepartementen;
- Verzorgen van de inbreng van B/T in de Algemene reguliere overleggen (ARO's) met de beleidsdepartementen, directoraat-generaal Fiscale Zaken en concerndirectie Uitvoerings- en Handhavingsbeleid;
- Het doen van voorstellen voor en het bewaken van de opvolging van nieuwe of herziene kaderstelling vanuit de concerndirecties op het gebied van control en financiën, uitvoering- en handhavingsbeleid, organisatie en personeel, innovatie en strategie, en van onderzoeken en aanbevelingen van toezichthouders;
- Voorbereiden of coördineren van de voorbereiding van de deelname van directeur en/of plv. directeuren aan directieteam en andere overleggen binnen de Belastingdienst;
- Vertegenwoordigen van B/T in (interdepartementale) overleggen over beleid, wet- en regelgeving en uitvoering aangaande toeslagen;
- Bewaken van de consistentie van plannen en voornemens van Toeslagen op het niveau van directie en op het niveau van regiegebieden;
- Periodieke en ad hoc business analyse voor de afstemming met beleidsdepartementen over de uitvoering en voor beantwoording van vragen uit de politiek.

In bijlage 3 zijn deze taken geordend, zodat deze aan (groepen) medewerkers toe te delen zijn. Taakgebieden BDO Toeslagen:

- Bestuurlijke ondersteuning
- Coördinatie van de vraagarticulatie richting SSO's en CD's
- Planning & Control-producten
- Adviesregie
- Secretarisfunctie MT
- Managementondersteuning

Op de wijze die vergelijkbaar is met de werkwijze van de andere (regie)teams levert het BDO de ondersteuning van de sturing van de keten Toeslagen die voortvloeit uit de taken en verantwoordelijkheden van het BDO. Dit vergt nauwe samenwerking tussen BDO en het nog nader in te richten ketenbureau.

5.1.1 *Formatie en bezetting*

De taken van BDO worden per datum van dit O&F-rapport reeds uitgevoerd binnen de teams Bedrijfsvoering van B/T. Het BDO kan uit deze functies gevormd worden. Dit betreft functies die nu ondergebracht zijn in de teams Bedrijfsvoering 1 en 2. Dit betekent dat het aantal formatieplekken binnen B/T hierdoor niet toeneemt.

Sommige functies die in het BDO een plek krijgen zijn op dit moment nog niet gevuld. Een en ander wordt hieronder verder toegelicht.

Vorming van BDO kan plaatsvinden voorafgaand aan of gelijktijdig met de ontvlechting van Bedrijfsvoering naar de SSO's.

Toelichting per taakgebied:

Bestuurlijke ondersteuning
De taken die in de bijlage worden genoemd onder bestuurlijke ondersteuning worden op dit moment grotendeels uitgevoerd door de [redacted] Dit gaat om formatie en bezetting van 1 fte s15. Betreffende medewerker is functievolgend.

Binnen de Belastingdienst wordt na invoering van de topstructuur scherper dan voorheen onderscheid gemaakt wordt tussen uitvoering, kaderstelling en ondersteuning. Als gevolg van de aanscherping van het kaderstellende profiel van de concerndirecties heeft B/T als uitvoerder een zwaardere rol in (externe) bestuurlijke overleggen en politiek-bestuurlijke issues. Daarnaast moet BDO de inhoudelijke verbinding van de inbreng van B/T in overleggen op verschillende niveaus binnen en buiten de Belastingdienst bevorderen en bewaken. Daardoor neemt de behoefte aan bestuurlijke ondersteuning toe. Het voorstel is daarom aan de bestaande bezetting één fte Coördinerend/Specialistisch Adviseur op niveau s14 toe te voegen, die tevens werkzaamheden van Adviesregie kan doen.

Coördinatie van de vraagarticulatie richting SSO's en CD's
Het taakgebied van de vraagarticulatie richting SSO's en CD's is aan verandering onderhevig doordat de bedoelde SSO's en CD's nog niet (allemaal) bestaan en de komende tijd gevormd worden. Er is op dit moment geen volledig of grotendeels vergelijkbare functie binnen Belastingdienst/Toeslagen aanwezig.

Er ontstaan 13 concerndirecties, Corporate Diensten en SSO's. Met een deel van deze onderdelen zal BDO de contacten onderhouden. Met de overige onderdelen zal het contact onderhouden worden vanuit het primaire proces van B/T (zoals Productieregie/Vaktechniek, dossier Business ontwikkeling). BDO heeft de verantwoordelijkheid de overall consistentie te bevorderen en te bewaken. Het voorstel is voor het taakgebied Vraagarticulatie één fte [redacted] s14 in te zetten, die ook taken uitvoert op het taakgebied Bestuurlijke ondersteuning, en één fte [redacted] s13 toe te voegen.

Planning & Control-producten
De beschreven taken van het taakveld P&C-producten worden op dit moment uitgevoerd door twee medewerkers van team Bedrijfsvoering 1. Dit betreft 2 ft op niveau s11 en s13. Deze medewerkers zijn functievolgend. Het voorstel is beide functies op te nemen in de formatie van het BDO.

Adviesregie
Op dit moment worden de taken van Adviesregie uitgevoerd door een

[redacted]s13 en is er een vacature opengesteld op niveau s13. Voor de uitvoering van de taken van Adviesregie is vervulling van de vacature noodzakelijk. Totale inzet op het taakgebied Adviesregie bedraagt daarmee 2 fte s13.

[redacted]

De taken van [redacted] worden op dit moment ingevuld door de [redacted] die geplaatst is in team Bedrijfsvoering 2. De formatieplaats is 1 fte op niveau s11. Deze medewerker is functievolgend.

Managementondersteuning
In de notitie Generieke handvatten inrichting Bureaus Directeursondersteuning van SSO O&P i.o. van 5 december 2017 wordt managementondersteuning niet genoemd als taak van het BDO. Dit taakgebied is daarmee eveneens niet in aanmerking genomen bij de indicatieve omvang van drie tot negen fte voor het BDO. De uitwerking van BDO in deze notitie is evenwel bedoeld om te spiegelen met het Bureau DG-ondersteuning en het hoofd daarvan. Volgens het rapport Topstructuur Belastingdienst worden in het Bureau DG onder andere de secretaresses van de DG en pDG gepositioneerd. Het voorstel is BDO op deze opzet te laten aansluiten en managementondersteuning van directeur, plv. directeur en MT-leden organisatorisch onder te brengen in het BDO. Het gaat om 2,7 fte managementassistenten op het niveau s6. Betreffende medewerkers zijn functievolgend.
In het memo Generieke handvatten inrichting Bureaus Directeursondersteuning van ORIA/Organisatie Ontwikkeling worden de taken van managementondersteuning niet genoemd als onderdeel van het takenpakket waar de indicatieve bezetting van 3 – 9 fte op gebaseerd is.

Gezamenlijk bedraagt de formatie / bezetting van BDO Toeslagen bij aanvang daarmee in fte:

Taken genoemd in memo ORIA/OO			
•	Bestuurlijke ondersteuning	2,0	
•	Bestuurlijke ondersteuning - vraagarticulatie	2,0	
•	Planning & Control-producten	2,0	
•	Adviesregie	2,0	
•	Secretarisfunctie MT	1,0	
Totaal fte voor taken genoemd in memo ORIA/OO			**9,0**
•	Managementondersteuning	2,7	
Totaal fte BDO Toeslagen			**11,7**

5.1.2 *Plaats in de organisatie*
De taken van het BDO hebben twee hoofdcomponenten: enerzijds is het BDO verantwoordelijk voor de logistiek die benodigd is voor de besluitvorming door de directeur in de context van het managementteam B/T, en voor een deel van de logistiek die benodigd is voor de vertegenwoordiging van B/T in overleggen buiten B/T. De

andere hoofdcomponent bestaat uit een meer inhoudelijke verantwoordelijkheid die betrekking heeft op plannen en verantwoorden, op de consistentie tussen kaders, plannen, besluitvorming en middelen, en op inhoudelijke adviezen op uiteenlopende terreinen.
Dat betekent dat het BDO op veel punten samenwerkt met onderdelen van B/T, en een verbindende, adviserende, informerende, toetsende, coördinerende en signalerende rol heeft. Het BDO levert een bijdrage aan de kwaliteit van de besluitvormingsprocessen en aan het functioneren van de checks and balances zoals die binnen de Belastingdienst aangebracht zijn en worden. De verantwoordelijkheid voor het nemen van besluiten blijft echter in de lijn. Uitgangspunt voor de besturing van B/T is integrale verantwoordelijkheid van het lijnmanagement die samenkomt in het MT. Als staforgaan heeft het BDO geen plaats in het MT. Het BDO valt onder de directeur en beheersmatig onder het afdelingshoofd met als rol plaatsvervangend directeur, zodat signalen en adviezen in het MT ingebracht kunnen worden.

5.1.3 *Aansturing*

De notitie Implementatie Topstructuur geeft aan dat het BDO wordt aangestuurd door een [redacted] die tevens [redacted] is en daarmee 'meewerkend voorman' en [redacted] van het directie MT. Deze neemt deel aan een mogelijk in te richten 'hoofdenoverleg' onder leiding van het [redacted]. Op een later moment zal besloten worden over de aansturing van BDO Toeslagen.

5.1.4 *Huidige teams Bedrijfsvoering*

Vanuit het huidige Bedrijfsvoering Team 2 gaan de [redacted] de [redacted] en de management ondersteuners over naar het BDO. De overige medewerkers worden deels geplaatst bij Team Productieregie. Plaatsing van de resterende medewerkers wordt meegenomen in de verdere uitwerking van de organisatie van de directie Toeslagen, waaronder de organisatorische ophanging van het dossier Business ontwikkeling.

De vorming van SSO's en CD's zal naar verwachting inhouden dat een beperkt deel van de formatie en bezetting van het huidige team Bedrijfsvoering 1 overgeheveld wordt naar de SSO Organisatie en Personeel en Financieel en Managementinfo De overige functies blijven nodig binnen B/T omdat het soort ondersteuning dat deze medewerkers leveren voor zover nu bekend niet door de SSO's geboden zal worden. Twee medewerkers PFC en één medewerker (en één vacature) Adviesregie volgen hun werk en gaan over naar BDO. De komende tijd werkt B/T uit waar in de organisatie van de directie Toeslagen de overige medewerkers ondergebracht zullen worden. Dit betreft onder meer medewerkers die ingezet worden voor Business analyse, Rechtmatigheidscontrole, Beveiliging/AVG, de TVS-opleiding en BCM. Met het SSO CFD wordt verkend of de facilitaire ondersteuning die nu nog binnen B/T plaats vindt, over gaat naar het SSO CFD.

5.2 Ontvlechting

Binnen de directie Toeslagen vinden een aantal ontvlechtingen plaats. Er is geen sprake van invlechtingen.

5.2.1 Ontvlechting bedrijfsvoering naar SSO Financieel en Managementinformatie

In de opdrachtbrief aan de [ ] wordt gesproken over de ontvlechting van Team Bedrijfsvoering naar SSO Financieel en Managementinformatie (SSO F&MI).

De medewerkers van team Bedrijfsvoering 1 zijn meerdere malen plenair en in kleiner verband geïnformeerd over de op handen zijnde verandering. Daarnaast zijn zij in de gelegenheid gesteld om aan te sluiten bij de georganiseerde informatiebijeenkomst van de concerndirectie Control & Financiën en het SSO F&MI.

Met de [ ] SSO F&MI wordt afgestemd over de formatie en bezetting die over gaat naar het SSO F&MI.

Zie in bijlage 5 het huidige beeld van de formatie/bezetting die ontvlochten wordt vanuit B/T naar het SSO F&MI. Voor het moment van ontvlechten sluit B/T aan op de planning van het SSO F&MI. De 'wordtlijst' is daarmee van toepassing op een later te definiëren moment. Deze wordt pas definitief op het moment dat er volledige overeenstemming over is tussen B/T en het SSO F&MI.

5.2.2 Ontvlechting bedrijfsvoering naar concerndirectie Control & Financiën

In de opdrachtbrief aan de [ ] Toeslagen wordt gesproken over de ontvlechting van Team Bedrijfsvoering naar de concerndirectie Control & Financiën.

De insteek van de concerndirectie Control & Financiën is dat er geen functievolgers zijn vanuit B/T. Dit beeld wordt gedeeld door B/T.

5.2.3 Ontvlechting bedrijfsvoering naar SSO Organisatie en Personeel

In de opdrachtbrief aan de [ ] Toeslagen wordt gesproken over de ontvlechting van Team Bedrijfsvoering naar SSO Organisatie en Personeel (SSO O&P).

De ontvlechting richting het SSO O&P is van toepassing op een deel van de medewerkers team Bedrijfsvoering 1. De medewerkers van dit team zijn meerdere malen plenair en in kleiner verband geïnformeerd over de op handen zijnde verandering. Daarnaast zijn zij in de gelegenheid gesteld om aan te sluiten bij de georganiseerde informatiebijeenkomst van het SSO O&P.

Met [ ] SSO O&P is afgestemd over de formatie en bezetting die over gaat naar het SSO O&P.

Zie in bijlage 5 het huidige beeld van de formatie/bezetting die ontvlochten wordt vanuit B/T naar het SSO O&P. Voor het moment van ontvlechten sluit B/T aan op de planning van het SSO O&P. De 'wordtlijst' is daarmee van toepassing op een later te definiëren

moment. Deze wordt pas definitief op het moment dat er volledige overeenstemming over is tussen B/T en het SSO O&P.

5.2.4 *Toevoeging communicatiefunctie Toeslagen aan de Corporate Dienst Communicatie*

In de opdrachtbrief aan [redacted] Toeslagen wordt gesproken over de mogelijke ontvlechting van Team Communicatie & Dienstverlening naar de Corporate Dienst Communicatie (CDC).

In 2017 werd de communicatie van de Belastingdienst centraal georganiseerd (nu Corporate Dienst Communicatie). Voor B/T werd toen de keuze gemaakt om twee [redacted] (schaal 13) en twee medewerkers [redacted] (schaal 8 en schaal 10) over te plaatsen. De rest van de communicatieactiviteiten van B/T werd beoordeeld als integraal onderdeel van handhaving/primair proces. De opdrachtbrief vraagt een heroverweging van eerder gemaakte keuzes. B/T interpreteert deze heroverweging als de opdracht om, gezien de nieuwe organisatiestructuur, te onderzoeken of en in hoeverre de diverse werkonderdelen van de communicatiefunctie van B/T onderdeel (moeten) zijn van het primaire proces van B/T, behoren bij het pakket van de Corporate Dienst Communicatie of zelfs onderdeel dienen te worden van Klantinteractie & -Services.

In samenspraak met [redacted] Corporate Dienst Communicatie is onderzocht welk deel van de communicatiefunctie Toeslagen toegevoegd wordt aan de Corporate Dienst Communicatie. Vanwege het eerst afronden van een eerdere reorganisatie is de planning van de Corporate Dienst Communicatie een andere dan die van de SSO's F&MI en O&P. Het huidige team Communicatie en Dienstverlening verenigt meerdere (handhavings)taken op het domein van interactie, communicatie en dienstverlening. Alle communicatietaken hierbinnen gaan over naar Corporate Dienst Communicatie. Dit heeft een omvang van 4 fte. Taken op het domein van de toepassing van gedragsinzichten, brieven, website/burgerportaal en de inzet van maatschappelijk dienstverleners blijven bij B/T. Er gaan vooralsnog geen taken over naar andere organisatieonderdelen. De organisatie van de resterende taken worden in een volgend O&F-rapport van B/T inzichtelijk gemaakt

Zie in bijlage 5 het huidige beeld van de formatie/bezetting die ontvlochten wordt vanuit B/T naar CDC. Voor het moment van ontvlechten sluit B/T aan op de planning van de ontvangende partij. De 'wordtlijst' is daarmee van toepassing op een later te definiëren moment.

5.2.5 *Ontvlechting Bedrijfsvoering naar SSO CFD*

In de opdrachtbrief aan de [redacted] Toeslagen wordt niet gesproken over de ontvlechting van Team Bedrijfsvoering naar SSO Centrum voor Facilitaire Dienstverlening (SSO CFD).

Desalniettemin lijkt het een goed moment om hier over na te denken. Gesprekken hierover worden over afzienbare tijd met het SSO CFD gestart.

5.3 Managementlagen en modelopbouw

Uitgangspunt in de topstructuur is dat de sturingslijn van de top naar het primair proces zo direct mogelijk moet zijn. Om hier recht aan te kunnen doen wordt in de topstructuur het aantal managementlagen onder de [redacted] beperkt tot maximaal vier. Opgemerkt is dat niet elke directie uit vier lagen zal bestaan; waar dit goed functioneert blijft een drielaags model gehanteerd worden.

Het rapport geeft aan dat elke [redacted] maximaal 8 [redacted] en elk [redacted] maximaal 8 teamleiders aanstuurt. Elk team mag uit maximaal 25 medewerkers (20 fte) bestaan.

De directie Toeslagen wordt vormgegeven langs de lijn die is aangegeven in het rapport Topstructuur Belastingdienst. Aangezien B/T op dit moment goed functioneert met een drielaags managementmodel, wordt dit gehandhaafd.

In de topstructuur wordt de directie Toeslagen aangestuurd door de [redacted] Toeslagen. Hiermee is de eerste managementlaag helder. De directie Toeslagen is kleiner dan veel andere directies in het primaire proces van de Belastingdienst. Vanuit dit oogpunt is een tweede managementlaag met afdelingshoofden te verantwoorden. De [redacted] besluit zelfstandig wie van de afdelingshoofden de rol van [redacted] vervult. Conform Topstructuur is daarmee sprake van slechts [redacted] Toeslagen. Schaalniveau speelt geen rol. Er is geen sprake van een verzwarende functie en heeft daarmee geen gevolgen voor het salarisniveau.

Met de conversie naar Functiegebouw Rijk is de functie van [redacted] binnen B/T onder de loep genomen. Zowel de regieteamleiders als de teamleiders van het primaire proces hebben op dat moment de functiebenaming [redacted] gekregen. Dit wordt gehandhaafd.

Binnen de directie Toeslagen wordt gewerkt met vier afdelingshoofden. Dit is passend gezien de aard van het werk en de geografische spreiding hiervan. Met 37 teams vallen onder elk [redacted] gemiddeld ruim 9 teams. Hiermee wordt voor nu het maximaal aantal teams per [redacted] met gemiddeld ruim één team per [redacted] overschreden. Richting 2020 neemt de formatie van de directie echter af en neemt uitstroom toe, onder andere vanuit de Switch-doelgroep. Verwachting is dat tegen die tijd de gevraagde span of control wordt bereikt. Voor nu wil de directie Toeslagen waken voor een te zware top.

De maximum span of control die voor de gehele Belastingdienst geldt, heeft betrekking op eigen medewerkers aan wie een leidinggevende leiding geeft. Bij B/T is sprake van een medewerkersbestand van vaste krachten en uitzendkrachten. B/T is van mening dat een grotere omvang van de teams die geheel of gedeeltelijk bestaan uit

uitzendkrachten verantwoord is, omdat veel van de personeelszorg voor uitzendkrachten bij het uitzendbureau ligt. Dit is in lijn met de opzet die B/T in 2012 en 2015 in afstemming met de toenmalige OR B/T gekozen heeft. Streven hierbij was als volgt:

Medewerkers	Span of control
Vaste medewerkers zonder flex	25 fte
Combinatie vast en flex	20-25 fte vast en 10-15 fte flex
Flexwerkers zonder vast	40 fte

Op dit moment hebben zes van de 37 teams een bezetting in 'koppen' aan vaste medewerkers die groter is dan de beoogde maximale grootte van 25 volgens het rapport Topstructuur Belastingdienst.

Met de op handen zijnde ontvlechting wijzigt het één en ander. Bureau Directeursondersteuning, een Ketenbureau en een (kleiner) Team Bedrijfsvoering. Met de instroom 'Vast vervangt flex' (zie § 5.6.1) ontstaat instroom vanuit Belastingen. Dit betekent een toename van vaste medewerkers, maar ook het afscheid nemen van een deel van de uitzendkrachten. Bovendien stromen er in de komende jaren bijna 40 medewerkers uit met Switch. Geconcludeerd kan worden dat B/T als doelstelling heeft om toe te groeien naar het model van het rapport Topstructuur Belastingdienst. De afwijking is tijdelijk en klein genoeg om op dit moment acceptabel te zijn.

Er spelen de komende tijd vele ontwikkelingen die van invloed zullen zijn op het aantal teams en de grootte hiervan. Afhankelijk van de snelheid waarmee een en ander helder wordt, wordt maximaal over 1,5 jaar bezien wat de stand van zaken is en wat eventueel nog aangepast dient te worden. Indien nodig wordt een plan van aanpak opgesteld. De verwachting is echter dat specifieke actie hierop niet vereist zal zijn.

5.4 Ketensturing

De Belastingdienst is een grote en complexe organisatie. Daarbinnen kan niet volstaan worden met een één-dimensionale hiërarchische sturingslijn. In het rapport Topstructuur Belastingdienst wordt daarom ketensturing als één van de sturingsprincipes genoemd naast (hiërarchische) lijnsturing en sturing in de driehoek kaderstelling – uitvoering – ondersteuning. Door middel van ketensturing wordt de extra managementaandacht voor de dwarsverbanden in de Belastingdienst georganiseerd, aanvullend op de primaire lijnsturing. De uitvoering van ketenactiviteiten blijft de verantwoordelijkheid van de afzonderlijke directies. Omdat er congruentie hoort te bestaan tussen de (geaggregeerde) doelstellingen van de ketens en de doelstellingen van de afzonderlijke directies moet de samenhang tussen lijn- en ketensturing gewaarborgd zijn. Dit geldt op het niveau van de individuele directies als op het niveau van de keten waar zij deel van uitmaken.

5.4.1 *Karakteristieken van de Toeslagenketen*[8]

De keten Toeslagen is de middelketen die het mogelijk maakt:

- dat burgers toeslagen aan kunnen vragen,
- toeslagen toe te kennen, te betalen en terug te vorderen, en
- burgers hierover te informeren.

Producten en diensten van de keten Toeslagen zijn behandelde aanvragen en mutaties in de vorm van voorlopige en definitieve toekenningen en andere beschikkingen, betalingen, terugvorderingen, dienstverlening en communicatie.
De keten Toeslagen bestaat uit de interactie, communicatie, geautomatiseerde en handmatige verwerking en behandeling, inning en betaling, data, dienstverlening, besturing en verantwoording die nodig zijn voor het leveren van de hiervoor genoemde producten en diensten.

5.4.2 *Doelstellingen van de Toeslagenketen*[9]

Het doel van de ketensturing is dat de besluitvorming in de keten afgestemd wordt op de kwaliteit en doelmatige totstandkoming van de producten en diensten van de keten als geheel, de klantbeleving als gevolg van het handelen van de keten, en de doelmatigheid van de productie en dienstverlening door de keten. De doelstellingen van de keten zien op de uitvoering in de keten en op vernieuwingen die in de keten doorgevoerd kunnen worden en die bijdragen aan de doelstellingen 'beter, goedkoper, meer in control'. De besluitvorming richt zich erop dat de resultaten en doelmatigheid voor de keten als geheel geoptimaliseerd worden door de inrichting en uitvoering van de productie en door vernieuwingen in processen, producten en diensten, zodat als resultaat van de keten gerealiseerd wordt:

- Beter: Burgers die een toeslag aanvragen of een wijziging doorgeven weten direct ('in één keer goed') waar ze aan toe zijn. Communicatie en interactie zijn toegesneden op de behoefte van de burger. De voorschotverlening wordt nog meer exact zodat terugvorderingen en nabetalingen verder afnemen. De rechtmatigheid van de toekenning neemt verder toe.
- Goedkoper: Door mogelijke efficiëntieverbeteringen in de keten te benutten, dalen waar mogelijk de kosten op ketenniveau.
- Meer in control: Verbeterde bestuurlijke informatie over de keten heen leidt tot meer inzicht en een verbetering van de bestuurbaarheid.

5.4.3 *Bestaande situatie ketensturing directie Toeslagen*

Door Belastingdienst/Toeslagen is vanaf zijn ontstaan onderkend dat het toekennen, uitbetalen en eventueel terugvorderen van toeslagen, en de informatievoorziening aan burgers daarover, alleen tot stand kunnen komen door samenwerking en afstemming tussen de betrokken onderdelen van de Belastingdienst. Aangezien een groot deel van de (handmatige) uitvoering, de verantwoordelijkheid voor het handhavingsbeleid, de opdrachtgevende rol naar de IV-organisatie, kennis van wet- en regelgeving en kennis van doelgroepen en betrokken bedrijfstakken bij Belastingdienst/Toeslagen samenkomen of daar geconcentreerd zijn, ligt er een specifieke verantwoordelijkheid bij Belastingdienst/Toeslagen waar het gaat om het bewerkstelligen en

[8] Startdocument Keten Toeslagen, 30 oktober 2017
[9] Startdocument Keten Toeslagen, 30 oktober 2017

bewaken van de aansluiting in de keten. Belastingdienst/Toeslagen geeft daarmee eveneens inhoud aan zijn verantwoordelijkheid als bestuursorgaan belast met de uitvoering van toeslagen[10]. Bij de oplevering van de laatste functionaliteit van het TVS-systeem in 2013 zijn de afspraken tussen de verschillende dienstonderdelen over de operationele ketensamenwerking uitgewerkt en vastgelegd.
Het laten functioneren van de keten is bij Belastingdienst/Toeslagen onderdeel van het takenpakket van alle regieteams. Voorbeelden van de rollen die de regieteams in de keten hebben:

- De operationele ketensamenwerking in de productie- en gegevensketens is belegd bij het regieteam Productieregie. Eén van de hoofdtaken van dit team is ketenregie. Vanuit dit regieteam zijn op verschillende gebieden ketenregisseurs actief die zich richten op de aansluiting tussen de dienstonderdelen in de keten.
- De portefeuille Business ontwikkeling faciliteert de ontwikkeling van IV-voorzieningen in afstemming met ketenpartners en met het oog op het functioneren van de keten, onder meer door het portfoliomanagement en door het opstellen en onderhouden van de business architectuur.
- Het regieteam Bedrijfsvoering[11] verzorgt rapportages over keten-KPI's, maakt business analyses over ketenresultaten en stemt af in de beleids-, verantwoordings- en rapportageketen.
- Handhavingsregie bereidt de afspraken tussen de directies Toeslagen en MKB voor waar het gaat om de inzet van MKB voor het fysieke toezicht op kinderopvanginstellingen.
- Het team Communicatie en Dienstverlening verzorgt in de interactieketen de juiste content over toeslagen en/of stemt daarover af met andere betrokken dienstonderdelen.

5.4.4 *Ontwikkeling van de ketensturing*

De ontwikkeling die Belastingdienstbreed wordt ingezet om ketensturing aanvullend op de primaire lijnsturing een volwaardige plaats te geven, en de (nieuwe) rollen die daarvoor gedefinieerd en toegedeeld worden zijn van belang voor de doorontwikkeling en borging van de samenwerking in de Toeslagenketen.

Ketenbestuur en ketenvoorzitter[12]

Het ketenbestuur in zijn verschillende verschijningsvormen is samengesteld uit vertegenwoordigers van de directies, en wordt gevoed en ondersteund vanuit deze verschillende directies. De verantwoordelijkheid van de ketenvoorzitter is dat het ketenbestuur georganiseerd wordt, dat er gedragen ketendoelstellingen geformuleerd worden, dat het ketenbestuur zodanig functioneert dat effectief gestuurd wordt op het realiseren van deze doelstellingen en dat daarover betrouwbare en relevante verantwoordingsinformatie verstrekt wordt. De ketenvoorzitter is als eerste aanspreekbaar op de rechtmatigheid, de klantbeleving en de doelmatigheid van de keten als resultante van het gezamenlijke handelen van de ketenonderdelen. In het belang van de realisatie van de ketendoelstellingen kan de

[10] Art. 11 lid 2 Algemene wet inkomensafhankelijke regelingen
[11] Zie § 5.1 voor taken die na instelling Bureau Directeursondersteuning naar dit bureau overgaan.
[12] Startdocument Keten Toeslagen, 30 oktober 2017

ketenvoorzitter besluiten nemen die de ketenonderdelen betreffen. De [redacted] Toeslagen heeft de rol van ketenvoorzitter.

Ketentafel[13]
Aan de Ketentafel is door de ketenvoorzitter de opdracht gegeven: 'De ketentafel bereidt de ketendoelstellingen en randvoorwaarden voor, en bewaakt de consistentie met doelstellingen van de ketenonderdelen. De ketentafel monitort de realisatie van de ketendoelstellingen. De ketentafel besluit over wijzigingen van de (tactische en operationele) ketensamenwerking binnen te ontwikkelen kaders, en over bijsturing van de operatie die niet vanuit de operationele overleggen geïnitieerd is of waarover in de operationele overleggen geen overeenstemming is bereikt. De ketentafel doet verbetervoorstellen voor het ketenproces. De ketentafel onderhoudt relaties met zowel de operationele sturing als het ketenbestuur.'

[redacted][14]
De [redacted] is de persoon die zich bezig houdt met de dagelijkse besturing van de keten. Hij of zij opereert organisatie-onderdeelonafhankelijk en vertegenwoordigt het belang van de gehele keten. [redacted] vult in overleg met de ketenpartners (lijnmanagement) het ketenmanagement in. Naar de ketenpartners toe heeft [redacted] een resultaatverbintenis voor het goed functioneren van de keten en heeft daar draagvlak voor bij de directeuren. [redacted] beschermt het horizontale ketenproces tegen eenzijdige verticale sturingsimpulsen. Dat wil zeggen dat hij of zij op strategisch en tactisch niveau zorgt voor verbinding tussen de belangen van de keten én de afzonderlijke belangen van de ketenpartners. [redacted] heeft daarbij de passende verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Informatie betreffende de realisatie van de ketendoelstelling loopt vanuit het tactisch en operationele niveau naar [redacted] en vandaar verder naar het ketenbestuur. [redacted] heeft als linking pin zitting in het ketenbestuur.

Het lid van het managementteam van Belastingdienst/Toeslagen dat belast is met de portefeuille Productieregie heeft de rol van [redacted] Na afloop van 2018 en zodra er voldoende ervaring is opgedaan wordt geëvalueerd of de combinatie van deze functie en deze rol uit hoofde van onder meer werkbelasting wenselijk is, en wordt besloten over het wel of niet continueren van deze combinatie. De [redacted] wordt ondersteund door het in te stellen ketenbureau Toeslagen.

5.4.5 *Taken Ketenbureau Toeslagen*

Omdat de uitvoering van ketenactiviteiten en de afstemming tussen ketenonderdelen en ketenactiviteiten bij verschillende directies belegd zijn, en ook binnen de directies bij verschillende afdelingen belegd kunnen zijn, is het nodig dat de kwaliteit en effectiviteit van de samenwerking over de keten heen bewaakt en gestimuleerd wordt. De [redacted] heeft onder verantwoordelijkheid van de [redacted] een resultaatverbintenis voor het goed functioneren van de keten. Het

[13] Memo: Instelling ketentafel Toeslagen, 6 oktober 2017
[14] Startdocument Keten Toeslagen, 30 oktober 2017

Ketenbureau Toeslagen ondersteunt de [redacted] daarin. Het ketenbureau functioneert als een onafhankelijke, aanjagende, initiërende en bewakende hulporganisatie. De medewerkers binnen het ketenbureau zijn de oren en ogen van de [redacted][15]
De taken van het ketenbureau liggen op de volgende gebieden:

- Initiatief- en monitorfunctie van de structuur van de ketensamenwerking en –sturing
- Initiatief- en monitorfunctie van het functioneren van ketensamenwerking en –sturing
- Consistentie en volledigheid van informatieproducten voor ketensturing en -verantwoording
- Secretarisfunctie keten

5.4.6 *Formatie en bezetting Ketenbureau Toeslagen*

Omdat de inhoudelijke taken van het Ketenbureau Toeslagen zich met name richten op de kwaliteit van de ketensamenwerking en –sturing is een kleine maar hoogwaardige bezetting wenselijk. Voor het Ketenbureau Toeslagen is daarom een formatie van 3 fte voorzien, die bestaat uit de volgende functies:

Functie	Aantal fte
Senior Ketenregisseur s13	1,0
Kwaliteitsadviseur s12	1,0
Ketensecretaris s11	1,0
Totaal	**3,0**

Het ketenbureau valt onder aansturing van een teamleider, zie § 5.4.8. Deze is niet in de genoemde formatie van het ketenbureau opgenomen.

Toelichting per taakgebied:

Initiatief- en monitorfunctie van de structuur van de ketensamenwerking en –sturing

Het Ketenbureau Toeslagen levert de [redacted] gevraagd en ongevraagd advies over de structuur van de ketensamenwerking en –sturing. Daarvoor is het nodig dat het Ketenbureau Toeslagen in staat is zich een afgewogen beeld te vormen van de huidige opzet van de ketensamenwerking over de volle breedte van de keten, en in staat is 'strengths and weaknesses', kansen en bedreigingen te identificeren die in de context van de bestuurlijke inrichting van de Belastingdienst van toepassing zijn op de keten Toeslagen. Het Ketenbureau Toeslagen moet (theoretische) concepten en Belastingdienstbrede noties kunnen toepassen en op maat kunnen snijden voor de keten Toeslagen, en naar aanleiding hiervan overtuigende adviezen kunnen formuleren. Besluiten over de ketensamenwerking en –sturing vertaalt het Ketenbureau Toeslagen indien gewenst en in samenwerking met de betrokken ketenpartners naar voorstellen voor uitvoerbare aanpassingen in overlegvormen, informatie-uitwisseling of andere aspecten van de ketensamenwerking. Het Ketenbureau Toeslagen moet voor deze taken

[15] Begrippenkader Ketensturing

– in zijn ondersteunende rol voor [redacted] - in staat zijn effectief te communiceren en contacten te onderhouden tot het niveau van het ketenbestuur. Tegenover de andere ketens vervult het Ketenbureau Toeslagen een ambassadeursrol. Voor dit taakgebied wordt de Senior Ketenregisseur s13 ingezet.

Initiatief- en monitorfunctie van het functioneren van ketensamenwerking en –sturing
Gegeven de kaders en nadere afspraken voor de ketensamenwerking en –sturing in de Toeslagenketen is het van belang dat gemonitord wordt dat deze kaders en afspraken gevolgd worden. Het Ketenbureau Toeslagen verzorgt deze monitoring al dan niet op specifiek verzoek, signaleert afwijkingen, best practices en verbetermogelijkheden, en doet verbetervoorstellen. Het Ketenbureau Toeslagen houdt daarbij rekening met de bestuurlijke context van de ketensamenwerking in de Toeslagenketen. Voor dit taakgebied worden de [redacted] s13 en de [redacted] s12 ingezet.

Consistentie en volledigheid van informatieproducten voor ketensturing en –verantwoording
Hoewel de informatieproducten voor ketensturing en –verantwoording tot stand komen in (samenwerking tussen) de lijnorganisaties, verdient de kwaliteit en volledigheid van deze informatieproducten (inclusief de risico-analyses) vanuit ketenperspectief afzonderlijk aandacht. Het Ketenbureau Toeslagen toetst de consistentie van de informatieproducten en signaleert zo nodig welke onderdelen van de keten niet of niet volledig afgedekt zijn. Het Ketenbureau Toeslagen doet de ketenmanager gevraagd en ongevraagd voorstellen voor het completeren, verrijken of bijstellen van de informatieproducten. Dit taakgebied ligt primair bij de [redacted] s12.

Secretarisfunctie keten
Het Ketenbureau Toeslagen verzorgt het secretariaat van de ketentafel en zo nodig van andere ketenoverleggen waarin niet in de secretarisfunctie is voorzien. Het Ketenbureau Toeslagen houdt registraties bij van besluiten, afspraken, en actiepunten uit de bedoelde ketenoverleggen. Het Ketenbureau Toeslagen onderhoudt de repository van de ketenplannen en –rapportages en van andere producten die in het kader van de ketensamenwerking en –sturing opgesteld zijn. Specifiek bewaakt het ketenbureau de voortgang van de in de ketentafel afgesproken bijdragen van de ketenpartners aan de onderwerpen en opdrachten die specifiek bij de keten belegd zijn. Het Ketenbureau Toeslagen organiseert ketenbijeenkomsten en is het operationele contact met de communicatiefunctie voor (interne) communicatie over de Toeslagenketen. Voor dit taakgebied wordt de [redacted] s11 ingezet.

5.4.7 *Plaats in de organisatie Ketenbureau Toeslagen*

De rol van [redacted] Toeslagen is belegd bij het MT-lid dat belast is met de portefeuille Productieregie. Uit oogpunt van doelmatigheid is het wenselijk het Ketenbureau Toeslagen, als klein onderdeel van de organisatie, als afgezonderd onderdeel toe te voegen aan het regiegebied Productieregie.

5.4.8 *Aansturing Ketenbureau Toeslagen*

Het Ketenbureau Toeslagen werkt voor de ketenmanager Toeslagen. Hij is de opdrachtgever voor het ketenbureau. Om een toereikende mate van 'checks and balances' ten opzichte van de lijnorganisatie Belastingdienst/Toeslagen te waarborgen hebben de medewerkers van het ketenbureau rechtstreeks toegang tot de ketenmanager. De dagelijkse leiding van het bureau ligt bij de regieteamleider Productieregie in de rol van tactisch/operationeel ketenmanager.

5.5 Overige opdrachten uit de opdrachtbrief

5.5.1 *Definitieve overgang van medewerkers PDB Leeuwarden naar Toeslagen*

In de opdracht wordt de kwartiermaker/beoogd [redacted] Toeslagen verzocht om met het O&F-rapport de definitieve overgang van medewerkers Particulieren, Dienstverlening en Bezwaar (PDB) Leeuwarden naar B/T vorm te geven. Met ingang van 27 mei 2014 verrichten desbetreffende medewerkers van de toenmalige Flexpool te Leeuwarden al werkzaamheden ten behoeve van B/T. In afwachting van formalisatie zijn zij met ingang van 1 augustus 2017 ingeleend door B/T op basis van een IF-contract. Sinds deze datum drukken zij op de formatie van Toeslagen. Conform de afspraken met de OR B&T d.d. 10 juli 2017 (brief: Voorstel m.b.t. overgang medewerkers PDB Leeuwarden naar Toeslagen, kenmerk 2017-0000135395), wordt een en ander met dit O&F-rapport geformaliseerd.

Het betreft twee teams:

1. Team Bezwaar Leeuwarden, bestaande uit:
   - 1 leidinggevende
   - 5 E-ers, waarvan 4 uitstromen met Switch
   - 5 C-ers, waarvan 1 ingeschaald op een individuele schaal 8
2. Team Vraag Leeuwarden, bestaande uit:
   - 1 leidinggevende die uitstroomt met Switch
   - 1 E-er, die al E-werk doet
   - 19 C-ers, waarvan 6 C-ers uitstromen met Switch

Nu de medewerkers formeel over gaan naar B/T wordt de E-medewerker van team Bezwaar Leeuwarden, die geen medewerker van Switch is, op werk op E-niveau ingezet.

Het volgende proces wordt doorlopen:

1) Bepalen van de functieverzwarende activiteiten binnen het werk en de desbetreffende E-medewerker hierop inzetten.
2) In gesprek gaan met de desbetreffende teams over de verandering.
3) In gesprek gaan met alle individuele medewerkers. Aan bod komt een check op eventueel gemaakte afspraken in het p-dossier en eventuele bijzonderheden in het IF-contract. De overgang naar B/T heeft geen rechtspositionele gevolgen voor deze medewerkers.
4) Indalen in B/T, zo snel als administratief mogelijk na akkoord op het O&F-rapport.

5.5.2 *Vormgeven vaktechnische aansturing*
De Vaktechnische infra- en verzorgingsstructuur dient binnen de directie Toeslagen vormgegeven te worden. Aandachtspunt hierbij is de toegankelijkheid van de vaktechniek in het primaire proces van B/T en de aansluiting bij de concerndirectie Fiscale en Juridische Zaken en de Corporate Dienst Vaktechniek. Afgesproken is in de komende periode binnen genoemde directies de toeslagenkennis uit te breiden. Een en ander wordt in de loop van 2018 verwerkt in een volgend O&F-rapport, waarbij ook helder wordt binnen welke functies de vaktechniek wordt geborgd.

5.5.3 *Toevoegen controller aan het managementteam*
In het rapport Topstructuur Belastingdienst is aangegeven dat er een controller vanuit de concerndirectie Control & Financiën wordt toegevoegd aan de wekelijkse vergadering van het managementteam van het dienstonderdeel Toeslagen. Inmiddels wordt deze rol vervuld.

5.6 Overige ontwikkelingen

5.6.1 *Koppelvlakken beleid-uitvoering-control*
De kern van het ontwerp van de topstructuur wordt gevormd door de interactie tussen het primaire proces/de uitvoering, de kaderstelling en de ondersteuning. Heldere afbakening van rollen en verantwoordelijkheden en rolvastheid zijn daarbij van groot belang.

Het primaire proces ofwel de uitvoering vormt de core business van de Belastingdienst, het hart van de bedrijfsprocessen. Deze zijn van strategisch belang voor de operatie en continuïteit van de Belastingdienst.

Een aantal concerndirecties vormt het koppelvlak met het kernministerie en draagt zorg voor de implementatie van de departementale kaderstelling voor de Belastingdienst.

De uitvoering, de kaderstelling en de ondersteuning vormen samen een driehoek met een onderlinge dynamiek:

- Uitvoering en kaderstelling: Concerndirecties zijn verantwoordelijk voor het opstellen van uitvoeringsbeleid en kaders, inclusief Control en kwaliteitsborging. Zij sturen hier op. De uitvoering is verantwoordelijk zich aan de kaders en beleid te houden en hierover verantwoording af te leggen.
- Kaderstelling en ondersteuning:
  De ondersteuning wordt functioneel aangestuurd door de concerndirecties: wat zijn de kaders en beleid waaraan de uitvoering zich moet houden. De ondersteuning heeft een signalerende rol naar de concerndirecties, waar leiden de kaders/beleid tot onduidelijkheden en is aanvullende richting noodzakelijk. Zij kunnen ook een rol spelen bij het monitoren en moeten rapporteren indien er toch wordt afgeweken van de kaders door de uitvoering.
- Uitvoering en ondersteuning:
  De ondersteuning kent de kaders en beleid, en adviseert aan de uitvoering en handelt hierbinnen. Zij dragen hierdoor bij aan de eenheid in uitvoering. De ondersteuning is niet verantwoordelijk

voor het volgen van de kaders/beleid, dat is de verantwoordelijkheid van de uitvoering.

Besluitvorming hierover vindt aan de voorkant plaats in het DT van de Belastingdienst, en is onderdeel van de managementafspraken tussen [redacted] en onderdeel van de P&C-cyclus. De directeuren leggen verantwoording af aan de [redacted] (sturen in de lijn).

Een en ander komt samen in het driehoeksoverleg. MT-leden van de directie Toeslagen sluiten aan bij dit driehoeksoverleg, ondersteund in hun rol door het Bureau Directeursondersteuning.

5.6.2 *Vast vervangt flex*
In 2018 vindt instroom plaats vanuit het project 'Vast vervangt flex', waarmee afscheid wordt genomen van een deel van de uitzendkrachten.

5.6.3 *Taakstelling formatie*
De taakstelling van 100 fte uit de 4e budgetbrief 2017 heeft formatieve gevolgen voor B/T. Deze gevolgen hebben geen effect op de bezetting en daarmee geen effect op de vaste medewerkers en geen effect op de uitzendkrachten.

5.6.4 *Aanpassing sturingsmodel Toeslagen*
Het MT van B/T buigt zich over de vraag in hoeverre het huidige sturingsmodel van het dienstonderdeel aanpassing behoeft voor een goede aansluiting bij de topstructuur. De bestaande aansturing van de productieteams zal als gevolg daarvan niet wijzigen. Vanwege de invoering van de topstructuur zal wel een aanpassing nodig zijn in manier waarop B/T de regiegebieden bestuurde (zie voor het huidige sturingsmodel § 2.6 Sturingsmodel). Dit heeft mogelijk gevolgen voor de indeling in regiegebieden, de portefeuilleverdeling tussen de MT-leden en het interne overleg binnen B/T.

5.6.5 *Data & Analytics Toeslagen*
Data & Analytics Toeslagen ondersteunt het subjectgerichte toezicht binnen B/T door op basis van analyses inzicht te geven in nalevingsrisico's, gedragingen van burgers en het resultaat en effect van het toezicht op (groepen) burgers. De werkzaamheden raken het werk dat plaats vindt binnen de Corporate Dienst Datafundamenten & Analyse. Door zowel [redacted] Toeslagen als [redacted] Corporate Dienst Datafundamenten & Analyse wordt geconcludeerd dat het in de toekomst wenselijk is dat de Corporate Dienst Datafundamenten & Analyse (onderdelen van) Data & Analytics Toeslagen op termijn overneemt. Op dit moment kan genoemde concerndirectie de door B/T benodigde dienstverlening op dit vlak nog niet garanderen.

De beide [redacted] houden contact met elkaar over de timing van de overgang. Momentum wordt na onderling overleg tussen [redacted] Corporate Dienst Datafundamenten & Analyse en [redacted] Toeslagen ingebracht bij de [redacted] Belastingdienst.

5.6.6 *Business ontwikkeling*

De ontwikkeling van het regiegebied Business ontwikkeling hangt samen met de aanpassing van het sturingsmodel van de toekomstige directie Toeslagen (zie § 5.6.4). Het regiegebied Business ontwikkeling richt zich op de veranderkracht van het bedrijfsonderdeel en de keten Toeslagen. Onderdeel van het regiegebied is de aansluiting met de directie IV en het faciliteren van de vraag en prioriteitstelling door Toeslagen waar het gaat om onderhoud en ontwikkeling van de functionaliteit van IV-voorzieningen voor de keten Toeslagen.

Aansluitend op de vaststelling van het toekomstig sturingsmodel laat het MT B/T de inrichting van het regiegebied Business ontwikkeling uitwerken in het eerste en het tweede kwartaal van 2018. De wijze waarop het regiegebied organisatorisch ingebed zal daarbij uitgewerkt worden.

5.6.7 *Wendbaarheid*

Intentie is om toe te werken naar een wendbare organisatie waarbij medewerkers op meerdere processen inzetbaar zijn. De eerste stappen in het verbreden van de inzetbaarheid worden op dit moment gezet.

5.7 Reorganisaties ~~e.g.~~als gevolg van: Besluit Topstructuur

Met opmaak: Kop 2

Uitgangspunt bij reorganisaties als gevolg van het Besluit Topstructuur is dat alle medewerkers een passende functie wordt aangeboden in de nieuwe organisatieonderdelen. Het VWNW-beleid hoeft daarom niet te worden ingeroepen. -Voor het begrip passende functie wordt aangesloten bij de plaatsingsprocedure zoals die is overeengekomen in het DGO.

Toeslagen maakt melding in dit hoofdstuk van de planvorming omtrent het Bureau Directeursondersteuning en het Ketenbureau, en van meerdere herinrichtings- en ontvlechtingsvraagstukken met SSO's en CD's, met consequenties op termijn voor huidige medewerkers van bedrijfsvoering en communicatie. Voor de volledigheid wordt benadrukt dat de inrichting van BDO en Ketenbureau en de uitwerking van de herinrichtings- en ontvlechtingsvraagstukken genoemd in ~~Sparagrafen~~ 5.1, 5.2 en 5.4 van dit rapport onderdeel zijn van het Besluit Topstructuur en dat voor alle betrokkenen de afspraak geldt dat een passende functie wordt aangeboden en dat het VWNW-beleid niet van toepassing is.
Een mogelijke overgang van Toeslagen medewerkers naar de CD Datafundamenten & Analytics is beschreven in ~~Spar~~ 5.6.5. Voor de hierbij op termijn betrokken medewerkers van Toeslagen geldt eveneens dat zo nodig aan betrokkenen een passende functie wordt aangeboden en dat het VWNW-beleid niet van toepassing is.

De ontwikkeling van het regiegebied Business ontwikkeling moet nog plaatsvinden evenals de vormgeving van de vaktechnische aansturing. In zo verre hier reorganisaties uit voortkomen met consequenties voor huidige medewerkers, zal bij de adviesaanvraag worden verduidelijkt of afspraken gemaakt met werknemersorganisaties inzake reorganisaties

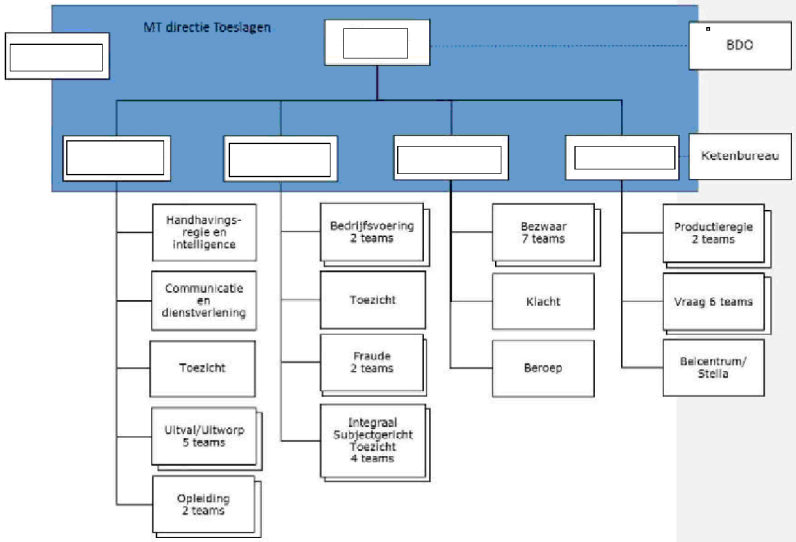
topstructuur – ~~d.w.z~~dat wil zeggen~~:~~ geen toepassing van het VWNW-beleid en het aanbieden van passende functies – gelden.

Na de plaatsingsprocedures zal duidelijk zijn of er vacante functies zijn. Deze worden, na bestuurlijke goedkeuring, ingevuld ~~cf~~conform~~.~~ het geldende beleid voor vacaturevervulling.

Het rapport maakt tevens melding van de formalisering van de overgang van medewerkers PDB Leeuwarden naar Toeslagen (§par 5.5.1). ~~-~~Dit vindt plaats zonder rechtspositionele gevolgen voor medewerkers en is reeds eerder overeengekomen met betrokken medezeggenschapsorgaan.

~~5.7~~5.8 Organogram SOLL-situatie

Een en ander is voor de nieuwe situatie visueel gemaakt in onderstaand organogram.



Bijlage 1: Bezetting en kosten 1 september 2017

In deze bijlage is de bezetting van B/T weergegeven. Deze bezetting komt uit een centraal brondocument dat door Unit Concerncontrol & Analyse (UCA) is geleverd aan ORIA.

De peildatum van de bezetting is 1 september 2017. De bezetting is doorgerekend naar kosten met de middelloonsom van 1 september 2017.

Type/Schaal	Aantal Medewerkers	Aantal FTE	Aantal met VSO	Tarief	Totaal
APM	**770**	**727,8**	**70**		
SCHAAL17	1	1,0	0	€ 140.744	€ 140.744
SCHAAL16	1	1,0	0	€ 131.225	€ 131.225
SCHAAL15	5	4,9	0	€ 121.197	€ 592.520
SCHAAL14	13	13,0	0	€ 110.899	€ 1.441.687
SCHAAL13	11	10,6	1	€ 99.841	€ 1.057.196
SCHAAL12	22	20,6	2	€ 89.399	€ 1.843.103
SCHAAL11	45	43,2	7	€ 79.148	€ 3.420.666
SCHAAL10	26	25,2	2	€ 68.066	€ 1.712.990
SCHAAL09	23	21,7	1	€ 60.371	€ 1.310.135
SCHAAL08	10	9,5	1	€ 52.772	€ 502.506
SCHAAL07	8	7,6	0	€ 49.227	€ 373.032
SCHAAL06	5	4,3	0	€ 45.285	€ 196.863
SCHAAL05	2	1,5	0	€ 42.553	€ 65.600
SCHAAL04	3	3,0	0	€ 36.995	€ 110.985
SCHAALI	2	1,9	0	€ 88.843	€ 167.816
SCHAALF	39	38,6	1	€ 74.646	€ 2.884.859
SCHAALE	174	166,2	13	€ 60.595	€ 10.068.574
SCHAALD	1	1,0	0	€ 57.090	€ 57.090
SCHAALC	371	345,7	40	€ 48.346	€ 16.712.869
SCHAALB	8	7,2	2	€ 43.904	€ 316.596
NAPM	**12**	**8,6**	**0**		
Stagiair	12	8,6	0		
PZ	**319**	**0,0**	**0**		
Inhuur externe (uf)	6	0,0	0		
Inhuur externen	8				
Personeel om niet	1				
Uitzendkracht	304				
Eindtotaal	**1101**	**736,4**	**70**		**€ 43.107.056**

De cijfers van UCA wijken in enige mate af van de bezettingscijfers die B/T zelf kent. Onderstaande tabel toont de bezetting per 1 september 2017 zoals deze door B/T op 30 november 2017 is uitgedraaid.

Omschrijving medewerkersgroep	Omschrijving medewerkerssubgroep	Som van Medew.	Som van FTE
APM	Actief ambt. pers.	771	728,8
NAPM	Stagiair	12	9,6
PZ	Inhuur externe (uf)	6	0,0
	Inhuur externen	8	0,0
	Personeel om niet[16]	1	0,0
	Uitzendkracht	303	0,0
Totaal PZ		318	**0,0**
Eindtotaal		**1.101**	**738,3**

[16] 'Personeel om niet' betreft medewerkers die wel bij B/T werken, maar niet door B/T betaald worden. In dit geval betreft het een Ormit-trainee.

Bijlage 2: Kosten van de formatie op basis van Belastingdienstbrede middelloonsom

Niveau	FTE	Loonsom bel.dnst. 1)	Kosten
17	1	€ 140.744	€ 140.744
16	1	€ 131.225	€ 131.225
15	6	€ 121.197	€ 727.182
14	15	€ 110.899	€ 1.663.485
13	13	€ 99.841	€ 1.297.933
12	27	€ 89.399	€ 2.413.773
11	62	€ 79.148	€ 4.907.176
10	27	€ 68.066	€ 1.837.782
9	20	€ 60.371	€ 1.207.420
8	9	€ 52.772	€ 474.948
7	5	€ 49.227	€ 246.135
6	5	€ 45.285	€ 226.425
5	2	€ 42.553	€ 85.106
GF I	1	€ 88.843	€ 88.843
GF F	74	€ 74.646	€ 5.523.804
GF E	192	€ 60.595	€ 11.634.240
GF C	404	€ 48.346	€ 19.531.784
GF B	9	€ 43.904	€ 395.136
	873	**€ 60.175**	**€ 52.533.141**

1) Bron: Oria

Bijlage 3: Taakgebieden BDO Toeslagen

Taakgebied \ *Functie*						
Bestuurlijke ondersteuning						
Voorbereiden besluitvorming en inhoudelijke (beleids-) voorstellen.	•					
Ontwikkelen missie en visie directie en keten Toeslagen	•					
Advisering en sparringpartner directie	•					
Beleidsadvies voor onder andere politiek-bestuurlijke vragen	•					
'Schrijverschap'	•	•	•	•		
Trekker thema's	•	•				
Bewaken van de consistentie van plannen en voornemens van Toeslagen op het niveau van directie en op het niveau van dossiers (regiegebieden)	•	•				
Onderwerpen aangaande de strategische agenda pDG staf BD	•					
Bewaking samenhang van strategie en planvorming van de directie Toeslagen met die van Belastingdienst en andere onderdelen daarvan	•					
Het verzorgen van agenda, stukken en verslagen van het Opdrachtgevers-opdrachtnemeroverleg Toeslagen (op DG-niveau) en de bilaterale overleggen met directeuren van beleidsdepartementen	•					

Taakgebied	*Functie*					
Voorbereiden of coördineren van de voorbereiding van de deelname van [redacted] en MT-leden aan directieteam en andere overleggen binnen de Belastingdienst	•	•				
Opstellen contourennota's	•					
Coördinatie van de vraagarticulatie richting SSO's en CD's						
Coördinatie van de vraagarticulatie richting SSO's/CD's op het gebied van financiële en managementinformatie, communicatie, personeel en organisatie, en facilitaire dienstverlening		•				
Afstemming en bundeling van vraagarticulatie met andere (primair proces-) directies		•				
Coördinatie SLA's met SSO's		•				
Sturing op de gemaakte afspraken en uitvoering van de afgesproken taken		•				
Advisering, ondersteuning en uitvoering geven aan het MPP		•				
Het doen van voorstellen voor en het bewaken van de opvolging van nieuwe of herziene kaderstelling vanuit de concerndirecties op het gebied van control en financiën, uitvoering- en handhavingsbeleid, organisatie en personeel, innovatie en strategie, en van onderzoeken en aanbevelingen van toezichthouders		•				
Verzorgen van opdrachtformuleringen voor specifieke onderzoeken door ADR en anderen	•	•				

Taakgebied	*Functie*					
Onderhouden van contact met ADR en AR over de reguliere en ad hoc-onderzoeken bij Toeslagen		•				
Verzorgen / coördineren van (management)reactie op managementletters ADR, AR-rapporten en rapportages van kaderstellers en toezichthouders	•	•				
Voorbereiden of coördineren van de voorbereiding van de deelname van [redacted] en MT-leden aan driehoeksoverleggen binnen de Belastingdienst		•				
P&C-producten						
Periodieke en ad hoc business analyse op het gebied van financiële en managementinformatie ten behoeve van het management van B/T			•			
Periodieke en ad hoc business analyse voor de afstemming met beleidsdepartementen over de uitvoering en voor beantwoording van vragen uit de politiek			•			
Opstellen van jaarplannen, jaarcontracten en jaarverslagen en andere in- en externe periodieke en ad hoc-rapportages en verantwoordingen			•			
Verzorgen van de inbreng van B/T in het opstellen van (jaar)plannen, budget, begroting en formatie van de Belastingdienst			•			
Opstellen en analyseren rapportages (zoals o.a. voor HR- en formatiebepalingen);		•	•			

Taakgebied / *Functie*						
Monitoren en toetsen van de realisatie van plannen en besluiten, constateren en signaleren van (mogelijke) afwijkingen en risico's, het onderzoeken en analyseren van (mogelijke) afwijkingen en het formuleren en laten agenderen van voorstellen en adviezen voor bijsturing en/of aanpassing		•	•			
Adviesregie						
Coördineren, afstemmen en verzorgen van de inbreng van B/T in uitvoeringstoetsen, impactanalyses, halfjaarsrapportages, beantwoording van kamer- en persvragen, vragen van toezichthouders en beleidsdepartementen	•			•		
Verzorgen van de inbreng van B/T in de Algemene reguliere overleggen (ARO's) met de beleidsdepartementen, directoraat-generaal Fiscale Zaken en met de concerndirectie Uitvoerings- en Handhavingsbeleid	•			•		
Vertegenwoordigen van B/T in (interdepartementale) overleggen over beleid, wet- en regelgeving en uitvoering aangaande toeslagen	•	•		•		
Onderhouden van contacten met concerndirecties				•		
Bewaken van de consistentie van informatie verstrekt aan beleidsdepartementen, gegevens voor halfjaarsrapportages, reacties aan toezichthouders en antwoorden op pers- en kamervragen.				•		

Taakgebied / *Functie*						
Secretaris MT						
Zorgen voor agendering van de Toeslagen-inbreng en verdere afstemming met de secretarissen van het directieteam Belastingdienst en andere overleggen binnen de Belastingdienst					•	
Coördinatie van de stukkenstroom (Digidoc / BR-stukkenstroomdocument)					•	
Verzorgen van de agenda en verslagen van het managementteamoverleg en het regieteamleidersoverleg					•	•
Bewaken van de interne afstemming van de agendapunten van het MT-overleg					•	
Bewaken van opvolging van afspraken en MT-besluiten	•	•	•	•	•	
Bewaken van de naleving van besluitvormingsprocedures					•	
Onderhouden van contact met de medezeggenschap en bewaken van de opvolging van afspraken met de medezeggenschap					•	
Managementondersteuning						
Managementondersteuning MT-leden en BDO						•

Bijlage 4: Taakgebieden Ketensturing Toeslagen

Taakgebied \ *Functie*	Regieteam Productieregie	Regieteam Handhavingsregie	Regieteam Bedrijfsvoering	Regiegebied Business ontwikkeling	Communicatie en Dienstverlening	Ketenbureau:	Ketenbureau:	Ketenbureau:
Regieteams / regiegebieden B/T[17]								
Operationele samenwerking en aansluiting van productie-, gegevens- en dienstverleningsketens (ketenregie)	•							
Handhavingsplan incl. ketenafspraken		•						
Portfoliomanagement				•				
Business architectuur				•				
Rapportage over keten(-KPI's)			•					
Business analyses ketenresultaten			•					
Afstemming in beleids-, verantwoordings- en rapportageketen			•					
Verzorging en afstemming content					•			
Accountmanagement en relatiebeheer					•			
Initiatief- en monitorfunctie van de structuur van de ketensamenwerking en -sturing								
Coördinatie en inhoudelijke aansturing van analyses, advisering en afstemming over ketensamenwerking en -sturing Toeslagen						•		
SWOT-analyses ketensamenwerking						•	•	
Toetsing en verrijking van adviezen en analyses aan de hand van theoretische inzichten / experts, methoden en technieken						•	•	

[17] Beschrijving van de taken van regieteams / regiegebieden is niet limitatief. De regieteams / regiegebieden hebben hun eigen taken in de keten, ketensamenwerking en ketensturing. Deze taken ondervinden geen wijziging als gevolg van de instelling van het ketenbureau.

Functie / *Taakgebied*	Regieteam Productieregie	Regieteam Handhavingsregie	Regieteam Bedrijfsvoering	Regiegebied Business ontwikkeling	Communicatie en Dienstverlening	Ketenbureau:	Ketenbureau:	Ketenbureau:
Vertaling van besluiten over ketensamenwerking en -sturing naar uitvoerbare aanpassingen						•	•	
Beoordeling effectiviteit ketensturing en afspraken over ketensamenwerking						•	•	
Door middel van smeden van allianties verbinden van (vertegenwoordigers van) ketenpartners met het oog op draagvlak voor en realisatie van afspraken over ketensamenwerking en –sturing						•		
Verzorging van kennisdeling en kennisborging						•	•	
Voorbereiding inhoudelijk, procedureel en procesmatig van besluitvorming over ketensamenwerking en ketensturing						•	•	
Monitoring, beoordeling naleving van afspraken over ketensturing en ketensamenwerking						•	•	
Contact en afstemming met ketenpartners over afspraken over ketensturing en -samenwerking en naleving daarvan						•	•	
Formuleren van voorstellen voor bijsturing en interventies in ketensamenwerking en ketensturing						•	•	
Ambassadeursrol naar andere ketens, uitdragen en verdedigen van adviesproducten en afspraken over ketensturing en -samenwerking						•		
Consistentie en volledigheid van informatieproducten voor ketensturing en –verantwoording								
Toetsen van volledigheid en kwaliteit van ketenplannen, ketenrapportages en ketenrisicoanalyses							•	

Taakgebied / *Functie*	Regieteam Productieregie	Regieteam Handhavingsregie	Regieteam Bedrijfsvoering	Regiegebied Business ontwikkeling	Communicatie en Dienstverlening	Ketenbureau:	Ketenbureau:	Ketenbureau:
Adviseren over completeren, verrijken en bijstellen van ketenplannen, ketenrapportages en ketenrisicoanalyses							•	
Toetsing van adviezen over ketensamenwerking en –sturing op haalbaarheid en uitvoerbaarheid						•	•	
Signaleren van risico's op het gebied van ketensamenwerking en ketensturing						•	•	•
Secretarisfunctie keten Toeslagen								
Secretariaat ketentafel en indien nodig en wenselijk andere ketenoverleggen								•
Registreren van besluiten, afspraken en actiepunten								•
Bewaken van bijdragen van ketenpartners aan onderwerpen en opdrachten die specifiek bij de keten belegd zijn								•
Organiseren van ketenbijeenkomsten								•
Operationeel contact met communicatiefunctie								•

Bijlage 5: Was/wordt-lijst[18] [19]

Team/cluster (was)	Roepnaam	FGR/Groepsfunctie	Niveau	Wordt	Formatie (in fte)
M1			17	Toeslagen M1 (algemeen directeur)	1
			15	Toeslagen M1 (afdelingshoofd)	3
			16	Toeslagen M1 (afdelingshoofd)	1
M2			11	Toeslagen M2	3
			13	Toeslagen M2	1
			14	Toeslagen M2	4
			15	Toeslagen M2	2
			10	Toeslagen M2	4
			11	Toeslagen M2	21
			12	Toeslagen M2	1
			13	Toeslagen M2	1
Bedrijfsvoering team 1			13	Toeslagen Directeursondersteuning	2
			14	Toeslagen BV team 1	1
			14	Toeslagen BV team 1	1
			9	Toeslagen BV team 1	2
			12	Toeslagen/beoogd SSO O&P	1
			13	Toeslagen BV team 1	1
			11	Toeslagen/SSO CFD (nog af te stemmen met SSO CFD)	1
			7	Toeslagen/beoogd SSO R&MI	2
			8	Toeslagen/beoogd SSO R&MI	1
			GF C	Toeslagen BV team 1	5
			GF E	Toeslagen BV team 1	1
			13	Toeslagen Directeursondersteuning	1
			14	Toeslagen Directeursondersteuning	1
			7	Toeslagen/SSO CFD (nog af te stemmen met SSO CFD)	1
			10	Toeslagen/beoogd SSO O&P	1
			11	Toeslagen/beoogd SSO O&P	1
			9	Toeslagen/beoogd SSO O&P	1
			6	Toeslagen BV team 1	1
				Toeslagen/beoogd SSO O&P	1
			9	Toeslagen/beoogd SSO O&P	1
				Toeslagen/beoogd SSO R&MI	2
			10	Toeslagen/beoogd SSO O&P	1
			11	Toeslagen BV team 1	2
				Toeslagen Directeursondersteuning	1
			GF E	Toeslagen BV team 1	1
			10	Toeslagen BV team 1	1
			11	Toeslagen BV team 1	1
			10	Toeslagen/beoogd SSO O&P	1
			10	Toeslagen/beoogd SSO O&P	1
			13	Toeslagen BV team 1	1
				Toeslagen Directeursondersteuning	1
			14	Toeslagen Directeursondersteuning	1
			11	Toeslagen BV team 1	1
			13	Toeslagen BV team 1	1
			12	Toeslagen Kelenbureau	1
Bedrijfsvoering team 2			11	Toeslagen Directeursondersteuning	1
			13	Toeslagen Kelenbureau	1
			6	Toeslagen Directeursondersteuning	3
			10	Toeslagen BV team 2	2
			11	Toeslagen BV team 2	1
			12	Toeslagen BV team 2	1
			14	Toeslagen BV team 2	1
			15	Toeslagen Directeursondersteuning	1

[18] De formatie in fte geldt zowel in de was situatie als ook in de wordt situatie.

[19] Formatieplekken binnen Rechtmatigheid (behandelfunctionarissen GF C en E) zijn niet meegenomen in de overzetting naar FGR. Reden is de vergelijkbaarheid met behandelaren binnen Productie. Het lag voor de hand om in de overgang van Productie naar FGR de formatieplekken van Rechtmatigheid tegelijk in te delen in FGR.

Team/cluster (vrzs)	Roepnaam	FGR/Groepsfunctie	Niveau	Wordt	Formatie (in fte)
Communicatie & dienstverlening			10	Toeslagen Team C&DV	5
			12	Toeslagen Team C&DV	1
			10	Toeslagen Team C&DV	1
			9	Toeslagen Team C&DV	2
			12	Toeslagen Team C&DV	1
			10	Toeslagen Team C&DV	1
			12	Toeslagen Team C&DV	3
				Toeslagen Team C&DV/Beoogde CDC	2
			10	Toeslagen Team C&DV	2
				Toeslagen Team C&DV/Beoogde CDC	2
			8	Toeslagen Team C&DV	2
			13	Toeslagen Team C&DV	1
Handhavingsregie team 1			12	Toeslagen HH-regie team 1	1
			11	Toeslagen HH-regie team 1	1
			11	Toeslagen HH-regie team 1	2
			11	Toeslagen HH-regie team 1	1
			12	Toeslagen HH-regie team 1	1
			11	Toeslagen HH-regie team 1	3
			11	Toeslagen HH-regie team 1	1
Handhavingsregie team 2			12	Toeslagen HH-regie team 2	3
			13	Toeslagen HH-regie team 2	1
			14	Toeslagen HH-regie team 2	2
			14	Toeslagen HH-regie team 2	2
			11	Toeslagen HH-regie team 2	1
			11	Toeslagen HH-regie team 2	4
			11	Toeslagen HH-regie team 2	1
			12	Toeslagen HH-regie team 2	1
			12	Toeslagen HH-regie team 2	1
			11	Toeslagen HH-regie team 2	1
			11	Toeslagen HH-regie team 2	1
Productieregie team 1			12	Toeslagen Prd regie team 1	1
			11	Toeslagen Prd regie team 1	8
			11	Toeslagen Prd regie team 1	3
			11	Toeslagen Prd regie team 1	3
			12	Toeslagen Prd regie team 1	3
			5	Toeslagen Prd regie team 1	1
			9	Toeslagen Prd regie team 1	3
			7	Toeslagen Prd regie team 1	1
			12	Toeslagen Prd regie team 1	1
			9	Toeslagen Prd regie team 1	1
			11	Toeslagen Ketenbureau	1
			7	Toeslagen Prd regie team 1	1
			14	Toeslagen Prd regie team 1	1
			12	Toeslagen Prd regie team 1	4
			14	Toeslagen Prd regie team 1	1
Productieregie team 2			9	Toeslagen Prd regie team 2	7
			8	Toeslagen Prd regie team 2	1
			10	Toeslagen Prd regie team 2	2
			11	Toeslagen Prd regie team 2	3
			9	Toeslagen Prd regie team 2	4
			10	Toeslagen Prd regie team 2	2
			10	Toeslagen Prd regie team 2	1
			13	Toeslagen Prd regie team 2	1
Productie			GF B	Toeslagen Productie	9
			GF C	Toeslagen Productie	326
			GF E	Toeslagen Productie	173
			GF F	Toeslagen Productie	74
			GF I	Toeslagen Productie	1
			GF C	Toeslagen Productie	2
			GF E	Toeslagen Productie	4
			6	Toeslagen Productie	1
			5	Toeslagen Productie	1
			GF C	Toeslagen Productie	88
			GF E	Toeslagen Productie	11
			GF C	Toeslagen Productie	9
			GF E	Toeslagen Productie	2
			GF B	Toeslagen Productie	1
			9	Toeslagen Productie	1
Eindtotaal					673