Ministerie van Financiën

**Directoraat-Generaal**
**Belastingdienst**

**Inlichtingen**

T
F
@minfin.nl

**Datum**
14 juni 2012

**Auteur**

# agenda Overleg MT Belastingdienst

Vergaderdatum en –tijd 18 juni 2012, **14:30 – 17:30**

Vergaderplaats Ministerie van Financiën, zaal S 2.19

Deelnemers

**Agendapunten**

1. Opening en vaststellen agenda
2. Actualiteiten
3. Rondvraag
4. Besluiten- en actiepuntenlijst MT Belastingdienst 4 juni 2012 (*bijgevoegd*)
5. Beleid leren en ontwikkelen (*stukken bijgevoegd,*
6. Presentatie geldverkeer
7. Heroverweging basisregistraties (*memo bijgevoegd,*
8. A & a (*memo en impactanalyse bijgevoegd,*
9. Herplanning strategische projecten (*memo bijgevoegd,*
10. Prioriteiten in portfolio (*memo bijgevoegd,*
11. Herinrichting Belastingregio's: besturing en concentratie (*concept voorgenomen besluit volgt*
12. Keuzes tweede halfjaar 2012:
    - Bespreekpunten verslag DB 24.11 (*bijgevoegd*)
    - Concernrapportage april (*oplegmemo en rapportage bijgevoegd)*
    - Analyse ziekteverzuim (*aanbiedingsmemo en rapportage bijgevoegd*)
    - Prognoses dienstonderdelen (*memo bijgevoegd*)
13. Komende week/weken:
    - Agenda's komende week (*worden verspreid met het weekbericht*)
14. Terugkoppelingen/mededelingen

Let op: met ingang van 18 juni is de aanvangstijd van het MT 14.30 uur; vergaderzaal S 2.19 is namelijk tot 14.30 gereserveerd voor DGFZ . Eindtijd van dit MT-overleg is 17.30 uur, vanwege agendapunt 12



1869986 00756

# BESLUITEN- EN ACTIEPUNTENLIJST MT BELASTINGDIENST

4 juni 2012

| Nr.[1] | [2] | Omschrijving | Status |
|---|---|---|---|
| 23.01 | C | Rapport commissie Stevens:<br>• perspresentatie 20 juni in Nieuwspoort is startpunt voor brede interne dialoog, te starten met interne bijeenkomst 21 juni<br>• interne bijeenkomst is via schermen op kantoren te volgen; er is ook scherm bij Zomergasten<br>• stas zowel 20 als 21 juni aanwezig<br>• nog vóór zomervakantie kantinebijeenkomsten in blauwe regio's waar [redacted] aanwezig is; ook bijeenkomst in Utrecht voor o.a. LTO en IM/B; bij CA wordt bijeenkomst in aangepaste vorm georganiseerd; evt. acties Douane vaststellen nadat inhoud rapport bekend is; andere bedrijfsonderdelen kunnen afvaardigingen naar bijeenkomsten sturen<br>• in de zomer verdieping op thema's; na de zomer brede interne dialoog | |
| 23.02 | T | B/CIE gaat aan de slag met introductie Pleio | √ |
| 23.03 | A | Er wordt in klein verband doorgepraat over verstoringen Douanesystemen | |
| 23.04 | A | Damage met uitnodigingen aangifte OB in persoonlijk domein; wordt in nacht van 4 op 5 juni hersteld [redacted] laat uitzoeken wat er mis is gegaan | |
| 23.05 | T | Besluit over nieuwe structuur medezeggenschap is vastgesteld | √ |
| 23.06 | T | Wetsvoorstel UFM wordt 5 juni naar Tweede Kamer gestuurd; in het voorstel zijn voorstellen woon-werkverkeer en hypotheekrenteaftrek niet opgenomen | √ |
| 23.07 | T | Rapport mandatering geaccordeerd door [redacted] volgende week op COR-agenda | √ |
| 23.08 | T | *Nav 21.06:* communicatie slachtofferhulp ID-fraude heeft plek gekregen op website en via vraag/antwoord BelTel; vandaar worden mensen voor hulp doorgeleid | √ |
| 23.09 | T | *Nav 21.07:* we leveren twee à drie jaar vijf deelnemers voor master compliance TU Delft; daarna evalueren | √ |
| 23.10 | A | Besparingsmogelijkheden BelTel:<br>• [redacted] zorgt voor verdere uitwerking voorstellen; daarbij zorgvuldig kijken naar mogelijke effecten in de hele keten resultaten na zomer aan stas voorleggen<br>• O&M start al onderzoek naar vraag waarom mensen blijven bellen met statusvragen<br>• BelTel start binnenkort onderzoek naar beweegredenen 'veelbellers' | |
| 23.11 | | Analyse herziening business case VDA: | |

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

| Nr.[1] | [2] | Omschrijving | Status |
|---|---|---|---|
| | | • onderzoek beantwoordt niet oorspronkelijk gestelde vraag | |
| | A | • [redacted] hebben nagesprek met ADR | |
| 23.12 | | Risicorapportage: | |
| | A | • [redacted] spreken met auteurs over uitwerking aan bestuursraad te melden risico's | |
| | B | • in ieder geval meenemen: 1) continuïteit; 2) taakstelling (mede in relatie tot Lente-akkoord); 3) ontwikkeling wet- en regelgeving in relatie tot werkwijze Douane; 4) opzet regionale fraudeteams | |
| | A | • onderwerpen komende tijd terug laten komen in MT | |
| 23.13 | | MT stemt in met memo arbeidsmarktaanpak met de volgende kanttekeningen: | |
| | A | • ophouden met onderzoeken, zo snel mogelijk acties in gang zetten en durven fouten te maken | |
| | A | • gebruik maken van investeringsagenda | |
| | A | • kijken naar bekostigen studies en deelname rijkstraineeprogramma | |
| | A | • nu voorbereiden op mogelijke extra wervingsbehoefte in 2013 | |
| | A | • niet alleen richten op starters op de arbeidsmarkt, ook naar bijv. overstappers met ervaring in de adviespraktijk | |
| | A | • bespreken met COR | |
| 23.14 | B | Nav evaluatie AntiFraudeBox: | |
| | | • aanpak continueren | |
| | | • netwerkorganisatie omzetten naar vaste kern; CA bereid zelf voor financiering te zorgen | |
| | | • CIE en CAO laten participeren conform betrokkenheid andere deelnemers | |
| | A | • Overheidsbrede AntiFraudeBox is in voorbereiding en wordt fysiek in de omgeving van AntiFraudeBox Belastingdienst geplaatst | |
| 23.15 | B | Locatie uitvoering verhuurdersheffing is ter besluitvorming voor Belastingregio's | √ |
| 23.16 | | Klimaat locatie Almere: | |
| | | • op korte termijn vindt gesprek plaats met medezeggenschap, daarna snel aantal acties; bij onvoldoende resultaat drastischer stappen | CFD |
| | | • ook nog even bezien in perspectief huisvestingsnota | |
| 23.17 | | Kwetsbaarheidanalyse spionage: invullen voor de risicoparagraaf en expliciet meenemen in risicoanalyses | |
| | | | |

Ministerie van Financiën

Aan
Het Management Team Belastingdienst

**Directoraat-Generaal**
**Belastingdienst**

**Inlichtingen**

@minfin.nl

**Datum**
23 mei 2012

**Auteur**

# memo

Oplegmemo beleid leren en ontwikkelen

## Inleiding

In 2011 is geconstateerd dat het opleidingsbeleid op punten verouderd is. Het laatste beleidstuk dateert van november 1997[1]. Dit was aanleiding voor DGBel om het in samenwerking met CKC kritisch tegen het licht te houden. Hierbij hebben de faculteitsraden ook de mogelijkheid gekregen om input te leveren.

Dit heeft geresulteerd in het memo 'beleid leren en ontwikkelen'. Dit memo biedt een weergave van de actuele, herziene dan wel herijkte visie op leren en ontwikkelen en de beleiduitgangspunten die hierbij horen. Dit is gerangschikt op onderwerp. Om tot een totaalbeeld te komen zijn oude, nog actuele uitgangspunten herhaald, achterhaalde punten weggelaten en nieuwe toegevoegd. In de bijlage vindt u een overzicht van de grootste verschillen ten opzichte van het oude beleid.

Voor een groot aantal van de beleiduitgangspunten geldt dat hetgeen in het stuk staat beschreven voldoende handvaten biedt om over te gaan op uitvoering door managers, medewerkers, CKC en DGBel. Voor een aantal beleiduitgangspunten geldt dat een verdere uitwerking is vereist. Op dit moment geldt dit voor de volgende punten:

- Duurzame inzetbaarheid, inclusief portfolio(beheer), stagebeleid en verantwoordelijkheidsverdeling manager/medewerker;
- Het nieuwe werken;
- Kennismanagement.

In de komende tijd kunt u, in afzonderlijk beleidnotities, een uitwerking op deze punten verwachten.

## Besluitvorming

Aan het MT Belastingdienst wordt instemming gevraagd met het memo ´beleid leren en ontwikkelen´.

## Stand van zaken

Inmiddels heeft het OPF op 21 mei jl. met het stuk ingestemd. Onder voorbehoud van accordering door het MT, is op 14 juni het stuk ter instemming voorgelegd aan de COR. Terugkoppeling over de reactie van de COR vindt tijdens de MT-vergadering van 18 juni plaats. Na besluitvorming door het MT wordt het stuk ter kennisneming aangeboden aan het GOBD.

[1] Wijzer naar 2000, Nota herziening en herijking van de visie op personeelsontwikkeling, november 1997



1869986 00756

**Bijlage: Beleidwijzigingen**

Ten opzichte van het beleid dat in 1997 is vastgesteld, zijn dit de grote wijzigingen:

- Waar in het verleden werd ingezet op 'architect eigen loopbaan', is leren en ontwikkelen nu een gedeelde verantwoordelijkheid van medewerkers en managers;
- Het portfolio wordt geïntroduceerd als instrument om in beeld te krijgen over welke kwalificaties, competenties en loopbaanwensen medewerkers beschikken;
- In het verleden behoorde uitbesteden tot de mogelijkheden. Het nieuwe beleid stelt dat opleidingen zo veel mogelijk door de markt worden verzorgd;
- Waar vroeger werd gestuurd op een doelstelling waarbij 10% van de beschikbare tijd besteed diende te worden aan personeelsontwikkeling, wordt nu naast op de eigen ontwikkeling ook de nadruk gelegd op het delen van kennis;
- In het verleden werd vaak aan medewerkers de mogelijkheid geboden om zich om te scholen voor toekomstige vacatures. De Belastingdienst blijft de mogelijkheid aanbieden voor doorgroei- en ontwikkelmogelijkheden, maar aan keuzes hieromtrent liggen tegenwoordig nadrukkelijker bedrijfseconomische gronden ten grondslag. Dit kan betekenen dat de Belastingdienst er in voorkomende gevallen de voorkeur aan geeft om mensen te werven die aan de startkwalificaties voldoen in plaats van aan het omscholen van eigen medewerkers;
- In 1997 werd de behoefte aan (individueel) leren op de werkplek en de consequenties hiervan voor de vorm en het moment waarop opleidingen werden aangeboden al onderkend. Nieuw is dat medewerkers ook in de gelegenheid gesteld worden om keuzes te maken m.b.t. de vormgeving van hun leer- en ontwikkelproces (het nieuwe werken/plaats en tijdonafhankelijk) en de inzet van sociale media.

Ministerie van Financiën

Aan
De leden van het Management Team Belastingdienst

**Directoraat-Generaal**
**Belastingdienst**

**Inlichtingen**

@minfin.nl

**Datum**
26 april 2012

**Auteur**

# memo

Beleid leren en ontwikkelen

**Duurzame inzetbaarheid:** Het vermogen van een medewerker om werk te houden of nieuw werk te krijgen.

VISIE

- Het is in het belang van zowel de Belastingdienst als van de medewerker dat deze binnen en buiten de dienst breed inzetbaar is.
- Kwalificatie is randvoorwaarde voor effectieve functievervulling en mobiliteit.
- Permanente educatie is vereist om kennis en kunde op het juiste niveau te houden.
- Markterkende diploma's vergroten de in- en externe inzetbaarheid van medewerkers.
- Het is effectiever om te investeren dan te repareren.
- Leren en werken is steeds meer geïntegreerd. Het werk is een voortdurend leerproces.

BELEID

- Leren en ontwikkelen is een gedeelde verantwoordelijkheid van medewerker en manager.
- De Belastingdienst heeft in beeld over welke kwalificaties, competenties en loopbaanwensen medewerkers beschikken. In overeenstemming tussen manager en medewerker wordt dit vastgelegd in een portfolio.
- De Belastingdienst biedt doorgroei- en ontwikkelmogelijkheden aan haar medewerkers aan.
- De Belastingdienst biedt waar mogelijk opleidingen die leiden tot markterkende diploma's of certificaten aan.
- We sturen op de versterking van talent en kwaliteiten van medewerkers.
- De Belastingdienst biedt ruimte voor lerend werken en / of om werkend te leren.

**Het nieuwe werken/het nieuwe leren**

VISIE

- Het is vanzelfsprekend om "het nieuwe werken" ook in leer- en ontwikkel processen toe te passen.
- Het is noodzakelijk om de leer- en ontwikkelomgeving zoveel mogelijk aan te laten sluiten bij het moderne mediagebruik van medewerkers.

BELEID

- Het proces van leren en ontwikkelen wordt zodanig ingericht dat medewerkers zoveel mogelijk in staat zijn zelf keuzes te maken m.b.t. de vormgeving van hun leer- en ontwikkel proces.
- Sociale media worden optimaal ingezet en maken deel uit van een veranderende, snellere manier van leren en kennis delen.

**Goed werkgeverschap**

VISIE

- De Belastingdienst positioneert zich als werkgever met leer- en ontwikkelmogelijkheden op de arbeidsmarkt.
- Nieuwe medewerkers hebben bij hun introductie een omgeving nodig waarin ze zich snel in kunnen werken, waarin kennis gemakkelijk toegankelijk is en waarin ze eenvoudig deel uit kunnen maken van de Belastingdienst.

BELEID

- De Belastingdienst biedt ruimte voor professionele ontwikkeling en groei.
- De Belastingdienst ondersteunt medewerkers hierin door in te zetten op flexibele leer- en werkvormen en het bieden van professionele hulpmiddelen.
- Alle nieuwe medewerkers worden op maat geïntroduceerd, waarbij de corporate identity expliciet aandacht krijgt.

**Organisatiedoelen en opleidingen**

VISIE

- Adequate inzet vergt expliciete vaststelling van benodigde kennis en kunde per functie.
- Organisatiedoelen zijn leidend bij keuzen rondom opleidingen.
- Directe inzetbaarheid van medewerkers wordt verhoogd door mensen met de juiste opleiding en ervaring te werven.

BELEID

- Het afronden van de vereiste (start) opleiding is voorwaarde voor benoeming.
- Bedrijfseconomische gronden zijn doorslaggevend bij besluiten rond om- en bijscholingen. Medewerkers kunnen geen rechten ontlenen aan gevolgde om- en bijscholingen.
- De Belastingdienst werft, waar mogelijk, medewerkers die aan de startkwalificaties voldoen.

**Samenwerking met derden**

VISIE

- Intensieve samenwerking met het middelbaar beroepsonderwijs, hogescholen, universiteiten en rijksacademies biedt toegevoegde waarde vanwege:
  - Kennisdeling
  - Kennisontwikkeling
  - Employability
  - Wervingspotentieel
  - Invloed op het curriculum

BELEID

- Opleidingen worden zoveel mogelijk door de markt verzorgd.
- De Belastingdienst biedt stage, traineeships en afstudeerplekken aan.

**Kennisontwikkeling en kennis delen**

VISIE

- Wanneer medewerkers zich actief opstellen in het opbouwen en delen van kennis en hiertoe worden gefaciliteerd door de organisatie, ondersteunt dit het optimaal functioneren van de organisatie.
- Via promovendi verkrijgt de Belastingdienst nieuwe inzichten en oplossingen.
- Het delen van kennis met buitenlandse Belasting- en Douane organisaties dient politieke, handels en ontwikkel belangen.

BELEID

- Het actief delen en ontwikkelen van kennis vormt een essentieel onderdeel van het functioneren van medewerkers. De Belastingdienst verwacht daarom van iedere medewerker een bijdrage of deelname op het gebied van leren, ontwikkelen en kennis delen. Bijvoorbeeld als deelnemer van een leer (-werk) traject of het doorgroeimodel, door deel uit te maken van een kennisgroep of community, als expert, docent of begeleider of anderszins een rol te spelen in het delen, creëren of verkrijgen van kennis.
- T.b.v. kennisopbouw en verbinding met de universitaire omgeving worden promotiemogelijkheden geboden (zowel aan interne medewerkers als aan externen).
- De Belastingdienst levert technische bijstand aan internationale organisaties.
- De Belastingdienst wisselt kennis en ervaring uit op het gebied van leren en ontwikkelen met aan de Belastingdienst of Douane gerelateerde opleidingsinstituten in het buitenland.

**Memo** Heroverweging Belastingdienst t.a.v. basisregistraties

| | |
|---|---|
| Aan | MT Belastingdienst |
| Van | [redacted] B/CA<br>iBelastingdienst en lid Programmaraad Stelsel Basisregistraties |
| Datum | 1 juni 2012 |
| Kenmerk | |
| Kopieën aan | |

1. Inleiding

Het project basisregistraties heeft de BRI (Basisregistratie Inkomen) gerealiseerd en is bezig deze af te ronden. Naast de BRI moet de Belastingdienst op grond van de wet ook aansluiten als afnemer op externe basisregistraties. Deze aansluiting blijkt moeizaam vanwege interne maar vooral ook externe oorzaken. Het ambitieniveau welke in de business case Aansluiten is verwoord blijkt binnen de huidige context niet haalbaar. Daarom is in de projectboard een heroverweging van de aanpak Basisregistraties besproken en zijn keuzes gemaakt over ambitie en aansturing. Dit memo is bedoeld om het MT Belastingdienst daarover te informeren en haar instemming te vragen..

2. Achtergrond

In de Groepsraad van februari 2006 is over de rol van de Belastingdienst in het stelsel van basisregistraties een principiële uitspraak gedaan waarin de volgende uitgangspunten zijn geformuleerd:

- "de Belastingdienst stapt volledig in het stelsel van basisregistraties;
- de Belastingdienst stuurt op generieke oplossingen op stelselniveau, waar en wanneer dat mogelijk is;
- de Belastingdienst stuurt op generieke oplossingen op Belastingdienstniveau, in relatie tot het programma Complexiteitsreductie;
- B/CA is de schakel tussen het stelsel en de Belastingdienst."

Dit is uitgewerkt in een visie op Basisregistraties die in de Projectboard Basisregistraties is vastgesteld.
Het project Basisregistraties bestaat uit de deelprojecten BRI en Aansluiten. Aan beide deelprojecten ligt een goedgekeurde business case, ter legitimatie, ten grondslag.

3. Analyse huidige situatie BRI

Voor de BRI heeft het project een werkende basisregistratie inkomen opgeleverd. Aan de wettelijke opdracht wordt binnenkort volledig voldaan bij het in productie nemen van release 1.2 (planning per 1 juli 2012), waarbij inkomensgegevens met gerede twijfel in- en uit-onderzoek kunnen worden gezet en enkele bevindingen m.b.t. het terugmeldproces worden opgelost. Het gebruik van de authentieke inkomensgegevens, het niet meer uitvragen hiervan bij burgers en bedrijven en het doen van terugmeldingen hierop bij gerede twijfel is voor afnemers daarmee mogelijk geworden..
Voor het verstrekken van het inkomengegeven en het attenderen van wijzigingen hierop aan afnemers wordt gebruik gemaakt van het bestaande verstrekkingenproces binnen B/CA.
Vanuit het project is de afgelopen jaren zo veel mogelijk gestuurd op het gebruik van generieke oplossingen op stelselniveau, waar en wanneer dat mogelijk is (uitgangspunt Groepsraad). Daartoe is een ontwerp voor release BRI 2.0 opgeleverd. Gebleken is dat het gebruik van stelselvoorzieningen als Digilevering voorlopig voor de BRI nog niet mogelijk is. Toepassing ervan lijkt pas een optie vanaf 2014.
Verder worden door het project enkele aanvullende doelstellingen gerealiseerd, met name op

het gebied van produktiebesturing. De planning hiervan is dat dit eind dit jaar kan worden geïmplementeerd.
Vanuit de gebruikers is de wens geuit om de verstrekking van het authentiek inkomen uit te breiden met andere inkomenscomponenten. Daarmee voorziet deze BRI+ in wensen van de afnemers van inkomensgegevens. Tevens wordt daarmee een sanering van diverse systemen mogelijk, waardoor dit proces van gegevensverstrekking robuuster en efficiënter wordt. Deze wens van afnemers sluit aan op voorstellen in het kader van project 12 van het programma Compacte Overheid, gericht op het verbeteren van de samenwerking tussen uitvoerders van inkomensafhankelijke regelingen. Een aantal van die voorstellen ziet op standaardisatie van begrippen en verdergaand gebruik van gegevens uit basisregistraties. BRI speelt hierbij een belangrijke rol.

***Conclusies BRI:***
De Belastingdienst voldoet aan de wettelijke bepalingen van de basisregistratie inkomen op het moment dat release 1.2 in productie is genomen.
Vanwege onvoldoende functionaliteit van stelselbrede voorzieningen kan BRI daarvan voorlopig nog geen gebruik maken.
De gebruikerswensen voor productiebesturing (reeds in bouwfase bij B/CAO) en aanvulling van authentiek inkomensgegevens met andere inkomenscomponenten (BRI+) zijn belangrijk voor afnemers en voor de robuustheid van BRI.
De beoogde effecten en (kwalitatieve) baten, zoals in de business case BRI verwoord, zijn daarmee binnenkort ten dele gerealiseerd. De baten die zijn beoogd worden pas ten volle gerealiseerd, wanneer alle afnemers zijn aangesloten en de BRI gegevens gebruiken met toepassing van de generieke voorzieningen van het stelsel. Het aansluiten van afnemers en het verplicht gebruik hiervan is een verantwoordelijkheid van de betreffende overheidsorganisatie zelf en niet van het project. Voor wat betreft de beschikbaarheid van de stelselvoorzieningen is het project hiervan afhankelijk.

4. Analyse huidige situatie Aansluiten

Het deelproject Aansluiten is gestart met als doel aan te sluiten op de verschillende basisregistraties van andere overheidsorganisaties, zoals het HR, GBA, WOZ, BAG en Kadaster. Net als de BRI komt ook dit project voort uit de wettelijke opdracht, waarbij overheidsinstanties (basisregistratiehouders) verantwoordelijk zijn voor bepaalde authentieke gegevens. Afnemers zijn verplicht deze gegevens te gebruiken, niet meer bij burgers en bedrijven uit te vragen en bij gerede twijfel hierop naar de basisregistratiehouder terug te melden. Het deelproject Aansluiten is gericht op het inwinnen, opslaan en ter beschikking stellen van gegevens aan de afnemende processen binnen de Belastingdienst. De bedrijfsonderdelen zijn zelf verantwoordelijk voor het aansluiten op de door het project beschikbaar gestelde voorzieningen alsmede voor het gebruik hiervan. Als LeadIM zorgt het project voor de technische afstemming met de bedrijfsonderdelen.

Per basisregistratie gelden verschillende wettelijke aansluitdata, waarvan een aantal data inmiddels zijn gepasseerd. Sommige basisregistratiehouders zijn met de ontwikkeling van hun basisregistratie nog niet zover dat hierop door afnemers kan worden aangesloten. Daarnaast zijn verschillende generieke stelselvoorzieningen nog in ontwikkeling en daarom nog niet voor gebruik beschikbaar. Dit betekent dat de Belastingdienst thans nog niet conform de wettelijke bepalingen op een basisregistratie van een andere overheidsinstantie is aangesloten. Overigens ontvangt de Belastingdienst wel gegevens van de verschillende registratiehouders middels al langer bestaande koppelingen.

Voor de aansluiting op het GBA is naast een eerder gerealiseerde terugmeldvoorziening recent ook een inkijkfunctionaliteit op de GBA in productie genomen. Met de realisatie hiervan wordt de kwaliteit van de terugmeldingen GBA verder verbeterd
Aan de realisatie van een generieke terugmeldvoorziening binnen de Belastingdienst wordt gewerkt met een verwachte oplevering eind 2012.
Voor aansluiting op de BAG is ingezet op gebruik van generieke stelselvoorzeiningen. Door de vertraging daarvan is dit deelproject al tijdelijk stopgezet.
Voor aansluiting op het nieuwe Handelsregister (HRS) is vanaf begin 2010 gewerkt aan het beschikbaar krijgen van gegevens- en berichtenspecificaties. Begin 2011 is samen met andere afnemers als het CBS en Justis geconstateerd dat een andere aanpak nodig was. Nu is de samenwerking zo ver gevorderd dat binnenkort het aansluittraject opnieuw kan starten.
Voor de aansluiting op de overige basisregistraties is tot 2010 vooral gewerkt aan de totstandkoming van verschillende proces-(keten)ontwerpen.

Zoals al eerder besloten valt de realisatie van de aansluiting op de Registratie Niet-Ingezetenen (RNI) niet onder de projectboard sturing. De aansluiting is in de lijn belegd en gaat uit van gebruik van huidige voorzieningen tot gegevensuitwisseling. BZK heeft eind maart het wetsvoorstel Basisregistratie personen ingediend bij de Tweede Kamer. Onderdeel hiervan is de RNI. Beoogde inwerkingtreding is 26 november 2012. De impact van RNI op BD-processen en systemen is groot. De voortgang van de implementatie van RNI in de lijn is beperkt.

***Conclusies Aansluiten op basisregistraties:***
Voor het deelproject Aansluiten op Handelsregister kan binnenkort een doorstart worden gemaakt.
De belastingdienst-voorziening Bevinden&Terugmelden bevindt zich op dit moment in de bouwfase en kan in 2012 worden afgerond.
De aansluiting op de RNI kent een beperkte voortgang, terwijl beoogde ingangsdatum 26 november 2012 is. De haalbaarheid daarvan voor de Belastingdienst is onzeker.
De beoogde effecten en (kwalitatieve) baten zoals opgenomen in de business case Aansluiten zijn nog niet gerealiseerd. De bereikte resultaten tot dusver zijn beperkt, veroorzaakt door verschillende (externe) afhankelijkheden. Met name betreft dit de beperkte voortgang bij de realisatie van alle wettelijke vereisten bij andere basisregistratiehouders alsmede de vertraging bij de ontwikkeling van generieke stelselvoorzieningen. De verwachting is dat het nog enkele jaren zal duren, voordat alle baten voortvloeiend uit de aansluiting op alle basisregistraties gerealiseerd kunnen zijn.

5. Herziene aanpak Basisregistraties

De vorenstaande conclusies heeft de projectboard Basisregistraties beschouwd in relatie tot de in de beide businesscases uitgewerkte ambities. Daarbij zijn de volgende keuzes gemaakt.

***Herziene aanpak BRI***
De projectboard heeft besloten het deelproject BRI binnenkort af te sluiten. En wel op het moment dat BRI-release 1.2 in productie is (volgens plan per 1 juli 2012). Op dat moment is aan de wettelijke opdracht en daar waar mogelijk aan de uitgangspunten van de Groepsraad voldaan en zal een end-of-project report worden opgesteld.
Het realiseren van geautomatiseerde ondersteuning op het gebied van productiebesturing (BRI-release 1.3) is op dat moment nog niet gereed, maar, zoals nu voorzien, per 1 december 2012. Het afsluiten van het deelproject BRI hoeft hierop niet te wachten, omdat afronding van deze release door de lijnorganisatie van IM kan worden gerealiseerd. De bestaande business case BRI is hiervoor de grondslag.
Dat betekent tevens dat daarmee de business case BRI wordt afgesloten omdat het wettelijke deel is gerealiseerd. Het deel van de business case dat ingaat op het verder aansluiten van de BRI op de generieke stelselvoorzieningen (BRI 2.0) kan starten op het moment dat aan de voorwaarden van de Belastingdienst is voldaan. Afhankelijk van de uitkomsten van een t.z.t. uit te voeren impactanalyse kan een besluit worden genomen over de wijze waarop en wanneer realisatie hiervan kan plaatsvinden. In beide gevallen zal hiervoor een nieuwe opdracht gegeven moeten worden.

De wens tot uitbreiding van het authentiek inkomen met andere inkomenscomponenten kan via het reguliere traject worden opgepakt. Voorgesteld wordt deze gesignaleerde behoefte bij afnemers als een nieuwe impuls op te pakken en de uitkomsten van de impactanalyse en eventuele business case af te wachten.

***Herziene aanpak Aansluiten op basisregistraties***
De projectboard heeft besloten het deelproject Aansluiten in de huidige opzet binnenkort af te sluiten. Op dit moment is de realisatie van de business case Aansluiten niet realiseerbaar.

Voor de BAG is afgesproken om uit te gaan van gebruik van de, met de gegevens uit GBA en Handelsregister meegeleverde, authentieke BAG-gegevens. Mogelijke noodzakelijke aanpassingen daarvoor worden in de lijn opgepakt.

Voor de aansluiting op HRS wordt een doorstart gemaakt op basis van de plannen van de lopende samenwerking met KvK, CBS en Justis. Daartoe wordt de bestaande business case Aansluiten geactualiseerd en specifiek gemaakt voor dit aansluittraject.

Voor de toekomstige aansluitingen op andere basisregistraties wordt een soortgelijke aanpak gehanteerd. Om een nieuw project te starten dient daarbij aan een aantal voorwaarden te worden voldaan, te weten:

- Garanties van de registratiehouder over beschikbaarheid en kwaliteit gegevens
- Garanties over beschikbaarheid en kwaliteit van generieke stelselvoorzieningen
- Belastingdienst is in staat de authentieke gegevens in te passen in haar processen

Tezamen met de realisatie van de aansluiting op HRS zal het reeds lopende ontwikkelproces Bevinden&Terugmelden worden voortgezet. Dit project levert enerzijds de (generieke) basis op om bevindingen over twijfel aan de correctheid van ontvangen gegevens vast te leggen en centraal terug te melden aan de betreffende registratiehouder. Anderzijds levert dit project een belangrijke impuls om de kwaliteit van interne gegevens te verbeteren. Ook dit levert efficiencywinsten op voor de Belastingdienst.

Gelet op de (toenemende) druk op het implementatietraject heeft de Projectboard BRS besloten de RNI in een project te organiseren en onder aansturing van de Projectboard te brengen. Op het moment dat de RNI samengevoegd wordt met de GBA tot Basisregistratie Personen (BRP) zal getoetst worden of aansluiting op stelselvoorzieningen mogelijk is en zal een apart project worden ingericht.

## 6. Overige aspecten

Het stelsel van basisregistraties blijft een belangrijk fundament voor de iOverheid en met basisregistraties wordt een belangrijke basis gelegd voor de verdere digitalisering van en het realiseren van efficiencywinsten binnen de Belastingdienst.
Er zijn verschillende mogelijkheden voor de mate waarin de Belastingdienst wil sturen op de generieke voorzieningen. Een aanjagende rol (zoals nu gekozen bij Berichtenbox en Authenticatie en Autorisatie) kost geld en energie, maar levert op dat we meer invloed kunnen uitoefenen. Een passieve rol levert uiteraard minder inzet, maar ook minder invloed op. Voorgesteld wordt om te kiezen voor een inzet die past bij Belastingdienst-belangen. Dat betekent dat we focussen op nut en noodzaak van de generieke voorzieningen om eigen doelstellingen (VIA, elektronische dienstverlening ed.) te realiseren. De Belastingdienst neemt duidelijk stelling daarin en maakt keuzes die primair haar eigen doelstellingen dienen en secundair nut hebben voor het stelsel in den brede. Dat stemt nog steeds overeen met de uitgangspunten uit 2006: we sturen in principe op generieke oplossingen op stelselniveau. Indien de toepasbaarheid hiervan te beperkt is, bezien we ook andere mogelijkheden. Waar nodig kiezen we voor eigen oplossingen bij aansluiting op basisregistraties.
Om goed zicht te houden op de ontwikkelingen binnen het stelsel blijft B/CA samen met Ministerie van Financiën betrokken bij de verschillende gremia waarin voorstellen en keuzes over het stelsel worden behandeld. B/CA stuurt op tactisch en operationeel niveau op realiseren van de genoemde voorwaarden met betrekking tot registratiehouders en generieke voorzieningen. Strategische sturing geschiedt vanuit deelname aan de Programmaraad Stelsel [redacted] en aan de Manifestgroep en de Programmaraad Logius [redacted]

Voor de wettelijke verplichting om op basisregistraties aan te sluiten is een meerjaren visie aanwezig die jaarlijks zal worden geactualiseerd. Deze strategische visie is overkoepelend van waaruit op basis van de hiervoor gestelde uitgangspunten zo nodig nieuwe aansluittrajecten zullen worden gestart.

De aanpak van basisregistraties wordt in lijn gebracht met de uitgangspunten binnen de IV-keten, waarin uitgegaan wordt van kortlopende, compacte projecten.

Ook voor de strategische doelstellingen uit de MLTP's is de realisatie van aansluitingen op basisregistraties van belang. Dit ziet specifiek op de kwaliteit van de gegevens, de te realiseren efficiencywinsten en digitaliseren tenzij. Verder spelen onverkort effecten als betere dienstverlening aan burgers en bedrijven en betere handhaving die beoogd worden met het stelsel basisregistraties. Met name de aansluiting op het Handelsregister levert naar verwachting besparingen op in het aantal fte dat benodigd is voor de processen bij klantregistratie. Opgemerkt dient te worden dat door de vertragingen bij het aansluittraject HRS deze besparingen in ieder geval niet eerder dan in 2014 kunnen worden bereikt. Het is belangrijk dat blijvend prioriteit is voor de noodzakelijke bijdragen van de verschillende dienstonderdelen om de aansluiting zo snel als mogelijk te realiseren.

7. Voorstel aan MT Belastingdienst

Aan het MT Belastingdienst wordt gevraagd in te stemmen met de hiervoor geschetste aanpak en strategische lijn te weten:

- Het deelproject BRI, na in productie name van release 1.2 per 1 juli 2012, af te sluiten
- De business case BRI voor het wettelijk deel vast te stellen als zijnde afgerond.
- Release BRI 1.3 wordt aan de lijn overgedragen ter verdere afronding
- Release BRI 2.0 (ontwerp opgeleverd) wordt afgesloten en t.z.t. als nieuw project opgepakt
- Nieuwe impuls wordt opgepakt gericht op de inrichting van een project BRI+ (toevoegen inkomenscomponenten) op basis van gebruikerswensen en de ontwikkelingen in project 12 Compacte Overheid.
- Het project aansluiting op het Handelsregister door te starten waarin Bevinden&Terugmelden is geïntegreerd
- De business case Aansluiten wordt ingetrokken en als basis gebruikt voor een specifieke Business Case voor Aansluiten HRS.
- Een nieuwe project Aansluiten RNI wordt ingericht onder verantwoordelijkheid van de Projectboard BRS
- Nieuwe aansluittrajecten alleen starten als er voldaan wordt aan de voorwaarden die Belastingdienst stelt
- Actieve sturing van de Belastingdienst op strategisch niveau binnen stelsel in Programmaraad stelsel en in Manifestgroep en Programmaraad Logius. In principe sturing op generieke oplossingen op stelselniveau. Indien de toepasbaarheid hiervan te beperkt is, bezien we ook andere mogelijkheden. Waar nodig kiezen we voor eigen oplossingen bij aansluiting op basisregistraties. De Belastingdienst neemt duidelijk stelling en maakt keuzes die primair haar eigen doelstellingen dienen en secundair nut hebben voor het stelsel in den brede
- De rol van B/CA als schakel tussen het stelsel en de Belastingdienst wordt voortgezet door sturing op tactisch en operationeel niveau op realiseren van de genoemde voorwaarden.

**Memo** Oplegnotitie Impactanalyse A&A

| | |
|---|---|
| Aan | MT Belastingdienst |
| Van | |
| Datum | 14 juni 2012 |
| Kenmerk | 20120614oplegA&A |
| Kopieën aan | |

*Aanleiding tot deze impactanalyse: de Migratieaanpak A&A*
In de afgelopen 10 tot 20 jaar heeft het elektronisch berichtenverkeer in alle stromen van de Belastingdienst een hoge vlucht genomen. Momenteel wordt gebruik gemaakt van een reeks verschillende voorzieningen voor het authenticeren en autoriseren van gebruikers. Voorzieningen met wisselende niveaus van betrouwbaarheid. Vanuit een zorgplicht naar burgers en bedrijven, dient de Belastingdienst ( de overheid als geheel) te zorgen voor een hoge mate van betrouwbaarheid en geloofwaardigheid. Aansluiting bij (internationale) normen en het voorkomen van fraude zijn eveneens essentieel. Op basis van deze uitgangspunten is in de migratieaanpak A&A een visie uitgewerkt, die het MTBD in maart 2012 heeft vastgesteld.

*Een nationaal eID stelsel NL*
Het eindbeeld van Belastingdienst voor authenticatie en autorisatie (A&A) is een nationaal stelsel van afspraken, besturing, toezicht en normen (regels toe- en uittreden, fall-back oplossingen): eID stelsel NL. Uitgangspunten hiervoor zijn:
- Betrouwbaarheid
- Brede beschikbaarheid van private en publieke A&A voorzieningen
- Het faciliteren van A&A-diensten in transacties voor burgers, bedrijven én intermediairs
- Voor web- en portaaltransacties, evenals machine-machineverkeer

Bestuurlijk verantwoordelijk voor het stelsel zijn BZK en EL&I als beleidsdepartementen; de uitvoering en implementatie zal voor een groot deel worden belegd bij uitvoerings-instanties (o.a. Logius, Belastingdienst, RDW, UWV, SVB, DUO etc.)

*Eerdere besluiten MTBD*
- Visie migratieaanpak en belang eID stelsel NL worden onderschreven.
- Belastingdienst wordt bestuurlijk aanjager: betrekt overige partijen en stimuleert de ontwikkeling van de kaders voor het eID stelsel NL.
- Belastingdienst levert een actieve bijdrage aan het tot stand komen van de benodigde A&A voorzieningen (zoals een machtigingenregister en gebruik bankmiddelen)
- Belastingdienst trekt hiervoor samen op en stemt af met beleidsdepartementen, Manifestgroep, Logius, afnemers zoals belastingconsulentenkoepels en de softwareleveranciers/certificaataanbieders.
- Implementeer gefaseerd, volgens lijn van korte en middellange termijnvoorstellen
- De impact van deze acties op onze eigen voorzieningen en processen moet als geheel worden bepaald, waarbij haalbaarheid en benodigde capaciteit concreet worden gemaakt in een impactanalyse en roadmap

*Resultaat impactanalyse*
In april en mei is onder coördinatie van IMDV deze impactanalyse uitgevoerd, in nauwe samenwerking en afstemming met de andere bedrijfsonderdelen. Zo'n 30 separate ontwikkelingen worden onderscheiden. Onderliggend document beschrijft deze ontwikkelingen, geeft een beoordeling van haalbaarheid van realisatietermijnen en beschrijft capaciteitsknelpunten.

Conclusies

- Een gedeelte van de benoemde acties is reeds in gang gezet en wordt afgerond (denk aan uitfaseren BAPI PIN, certificaten op orde etc.)
- Impact van nieuwe ontwikkelingen is aanzienlijk. Op meerdere plaatsen schiet capaciteit tekort, zowel bij B/CAO als bij IM. De grootste bottleneck bij IM is IMDV. In mindere mate speelt dit ook bij IMB en Toeslagen. De raming van capaciteit en investering is in deze impact-analyse-fase overigens nog globaal. Gedetailleerd inzicht volgt later in het traject.
- IMDV is geplaatst in de rol van lead-IM. IMDV gaat inzet leveren voor de realisatie van projecten, als voor invulling van lead-IM rol. Ook zal worden geparticipeerd in aanjagen ontwikkeling eID stelsel NL: coproductie met DGBEI UB en IV. IM/DV kan deze rol alleen invullen als hiervoor extra capaciteit beschikbaar komt.
- In de releases van Toeslagen (t/m 2013) is geen ruimte voor A&A. Gevolg is dat het voor Toeslagen ook in 2013 niet mogelijk wordt gebruik te maken van de machtigingsvoorziening zoals die bijvoorbeeld bij de IH worden gebruikt. Daarnaast zal Toeslagen hierdoor de stap naar Digid Midden per 01-01-2014 niet kunnen maken.
- Voor een specifiek CAO-team (Ondertekenen Toegangs Services) is opschaling niet mogelijk in de mate die nodig is om de opdrachten voor zowel A&A, Online Dienstverlening als erf en schenkbelasting uit te kunnen voeren. Hier is een prioritering in de concernportfolio noodzakelijk. Voor MTBD van juli 2012 wordt in een notitie uitgewerkt, op basis waarvan het MTBD keuzes kan maken.

Aandachtspunt

- Binnen de Belastingdienst is kennis over A&A aanwezig. Het aantal mensen dat over deze kennis beschikt, is echter beperkt en verspreid over de organisatie. Gericht inzetten van deze specialisten en zorgen voor verspreiding/verbreding van deze kennis is een aandachtspunt voor het vervolg.
- Benodigde budgetten zijn voor lopende projecten reeds verstrekt en worden voor nieuwe ontwikkelingen meegenomen en te zijner tijd voorgelegd conform de geldende afspraken.

*Op basis van onderliggende impactanalyse wordt het MTBD gevraagd:*

*A.* Het belang van de ontwikkeling van eID stelsel NL te onderschrijven
*B.* De realisatie A&A ontwikkelingen te accorderen (figuur 1 Impactanalyse). Gezien het nu nog globale karakter van de ramingen komt de ontwikkeling van A&A opnieuw op de agenda bij nadere precisering. Gezien de overall-schaarste aan (ICT)-capaciteit en middelen is het gewenst ook het onderwerp A&A in te brengen in de overall-discussie over prioritering/beheersing van het ICT-portfolio Belastingdienst.
*C.* De gevraagde extra capaciteit/formatie toe te kennen.
*D.* Akkoord te gaan met het uitwerken van een voorstel voor het genoemde knelpunt bij OTS en in juli hierover te beslissen.
*E.* Akkoord te gaan met het, in afwijking van de in de migratieaanpak voorgestelde planning, vooralsnog niet aansluiten van Toeslagen op de beoogde voorzieningen.
*F.* De governance in te richten conform voorgestelde opzet (zie impactanalyse H4).

# IMPACTANALYSE MIGRATIEAANPAK AUTHENTICATIE & AUTORISATIE

*Datum:*
*4 juni 2012*
*v0.8*

*Organisatieonderdeel*:
B/BelastingTelefoon
IM Dienstverlening

*Auteurs:*

# 1. ACHTERGROND

*Voortraject en opdrachtformulering*

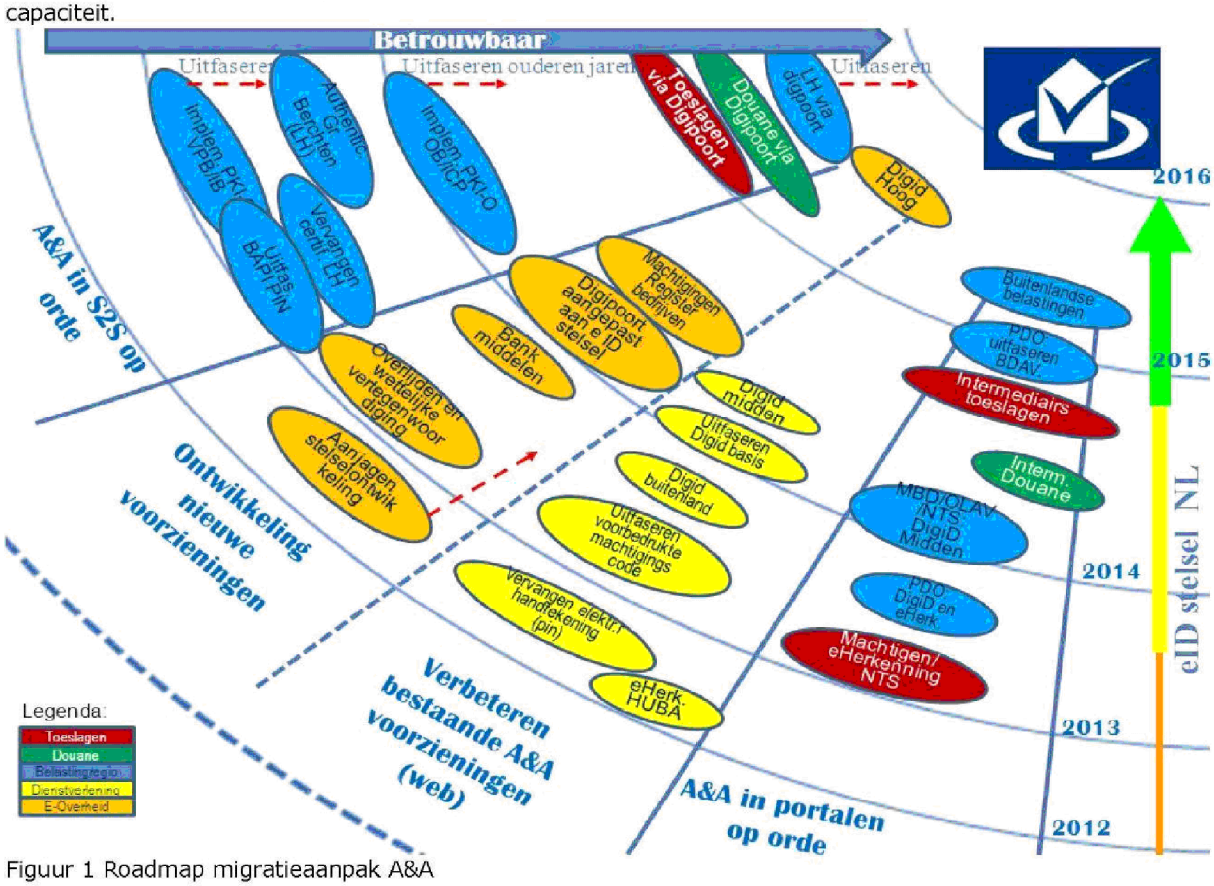
Eind maart 2012 heeft het MTBD het besluit genomen tot implementatie van de korte- en middellange termijnvoorstellen, beschreven in de Migratieaanpak A&A (versie 21 maart 2012). Daaruit spreekt urgentie. De huidige kwetsbaarheid en de noodzakelijke geloofwaardigheid van de Belastingdienst vragen om een consistente verbeteraanpak met prioriteit. Met dit doel is opdracht geformuleerd om te komen tot een impactanalyse en roadmap. Hierin worden prioritering en haalbaarheid uitgewerkt, gekoppeld aan een raming van benodigde capaciteit. De beschreven voorstellen zijn eerst geclusterd in relevante thema's. Vervolgens zijn mijlpalen benoemd langs de route naar, voor authenticatie en autorisatie, solide en betrouwbaar ingerichte digitale transacties. Het gaat hierbij om een eerste analyse waarbij op hoofdlijnen de impact wordt aangegeven. Nadere impact wordt helder zodra de afzonderlijke opdrachten worden uitgewerkt. Het is daarom op dit moment niet mogelijk een volledig inzicht in de realisatie kosten te geven.

Aanleiding

De Belastingdienst kent een stelsel van verscheidene digitale kanalen en stromen waarin een verzameling van A&A voorzieningen ('eigen' en overheidsbrede diensten) wordt toegepast. De keuze om de verbetering van betrouwbaarheid en vertrouwelijkheid organisatiebreed te bezien en beleggen is bewust gemaakt. Continuïteit van dienstverlening en hanteerbaarheid voor de gebruiker zijn kaderstellend. Ook de inzet die de Belastingdienst wil plegen om te komen tot een nationaal eID stelsel NL zijn gericht op helderheid van regels en afspraken. Het vermijden van afhankelijkheid van één enkele partij of voorziening, zowel bij de burgers als de Belastingdienst zelf, is een belangrijk uitgangspunt.

**Doelstelling impactanalyse en rode draad**

De impactanalyse geeft de haalbaarheid aan van onderdelen uit de migratieaanpak A&A. Ook wordt benoemd welke ontwikkelingen meer of minder prioriteit moeten krijgen en welke (extra) capaciteit nodig is. De analyse moet voorkomen dat de komende jaren divergentie in betrouwbaarheid optreedt (of blijft bestaan) tussen de verschillende stromen en kleuren. Op basis van de vastgestelde situatie zijn voorstellen beschreven om deze betrouwbaarheid juist meer gelijk te trekken, waaronder het stellen van prioriteiten en inzet van extra capaciteit.




Figuur 1 Roadmap migratieaanpak A&A

**Mijlpalen**

De voornaamste doelstelling voor de voorgestelde ontwikkelingen laat zich beschrijven als 'een verbetering van betrouwbaarheid van digitale transacties', zowel vanuit burger- als vanuit Belastingdienstperspectief. Met genoemde rode draad op het netvlies, zijn in het totaal van A&A-ontwikkelingen concrete mijlpalen voor de Belastingdienst aan te wijzen (zie figuur). Zo wordt een duidelijke beweging in gang gezet naar het gebruik van uniforme standaarden voor digitaal berichtenverkeer (PKI-O, DigiD Hoog). Er wordt een stelsel van afspraken en specificaties gerealiseerd voor een eID stelsel NL. In bestaande stromen worden A&A-middelen vervangen door middelen met een hogere betrouwbaarheid. De volgende mijlpalen worden onderkend:

Totstandkoming eID stelsel NL: Het te ontwikkelen eID stelsel NL zal bestaan uit Publieke en private voorzieningen welke gebruik maken van openbare, identieke koppelvlakken en andere standaards, beschreven in een afsprakenstelsel. Op hoofdlijnen ontplooit de Belastingdienst activiteiten met als doel:

- Aanjagen van de stelselontwikkeling (conceptueel kader, afsprakenstelsel eID stelsel NL)
- Onderdeel hiervan zal zijn de uitwerking van beleid en bijbehorende voorzieningen voor specifieke aandachtsgebieden (als overlijden en wettelijke vertegenwoordiging)
- Aanjagen realisatie nieuwe voorzieningen zoals DigiD Hoog, Machtigingenregister

System-to-system op orde, conformiteit eID stelsel NL: Op het vlak van transacties worden stappen ondernomen om te komen tot gebruik van de juiste A&A-middelen:

- Toepassing afspraken eID stelsel NL in system-to-system verkeer. Dit gebeurt gefaseerd voor de verschillende middelen, waarbij ná realisatie het uit te faseren kanaal of A&A-middel nog enkele maanden tot enkele jaren beschikbaar blijft (oudere jaren). Deze stap wordt gerealiseerd i.c.m. de migratie naar Digipoort en in samenhang met SBR (waaronder ook NL Taxonomie);
- Uitfaseren pincode begin 2013
- Als tussenstap worden in LH stromen verlopen certificaten geweigerd
- Voor LH berichten wordt wijze introductie PKI-O onderzocht

Digitale transacties via webverkeer op orde, conformiteit eID stelsel NL: Naast S2S worden de overige transacties (digitale formulieren, PDO, Toeslagen portal) voorzien van A&A-middelen met het vereiste betrouwbaarheidsniveau. Bij nieuwe/nog te ontwikkelen portalen (MBD/OLAV) wordt hier zelfs direct op voorgesorteerd. Waar al sprake is van middelen uit het toekomstige stelsel (i.e. DigiD, DigiD Machtigen) wordt de stap naar een hogere betrouwbaarheid gezet. Verouderde middelen en voorzieningen (i.e. PIN, BDAV) worden uitgefaseerd. Dit met als doel:

- Betrouwbaarheid toegang en ondertekening in bestaande en nieuwe portalen op orde
- Verbetering betrouwbaarheid bestaande voorzieningen

Om de vertaling van beleid naar concrete voorzieningen zorgvuldig vorm te geven en te laten passen binnen de bredere bedrijfsarchitectuur van de Belastingdienst, is vastgesteld dat uitwerking van een Globaal Ontwerp of Bedrijfsonderdeel Architectuur voor A&A randvoorwaardelijk is. Deze dient aan te sluiten op de architectuur van het eID stelsel. Een dergelijke uitwerking biedt handvatten en helderheid voor de verschillende domeinen bij het inrichten van projecten. De ontwikkeling van een uniforme ICT-infra-architectuur met benodigde ICT-voorzieningen (aanbodarchitectuur) als fundament moet zich hierop baseren. Dit aspect wordt verder uitgewerkt in hoofdstuk 3 en 4.

***Actie: IM/DV wordt verantwoordelijk voor de realisatie van organisatiebrede bedrijfsonderdeel architectuur A&A.***



1869986 00756

## 2. Definiëring mijlpalen en toetsing haalbaarheid

De volgende paragrafen geven invulling aan de vastgestelde mijlpalen, daarbij is informatie weer te geven over status, planning en haalbaarheid en toegekende of benodigde capaciteit. De A&A-ontwikkelingen worden weergegeven in tabellen, waarin haalbaarheid (planning genoemd in migratieaanpak) en beschikbaarheid van capaciteit worden geduid met de kleuren groen (haalbaar/beschikbaar), geel (onzeker) en rood (niet haalbaar/beschikbaar). Op basis van dit beeld worden aan het MTBD voorstellen gedaan voor herprioritering en/of inzet van extra capaciteit.

*Opmerking:* de genoemde acties zijn rechtstreeks afkomstig uit de migratieaanpak. Het betreft hier A&A-acties; soms opzichzelfstaand, soms onderdeel van een groter project. Het implementeren van een veiliger A&A-middel op 'datum X' (zie planning) is een belangrijke stap voorwaarts, maar in veel gevallen blijft de oude voorziening nog enkele maanden/jaren in stand, bijvoorbeeld voor oudere jaren. De echter verbetering in betrouwbaarheid volgt na volledige uitfasering van oude voorzieningen.

*eID stelsel NL: aanjagen stelselontwikkeling*
Om te zorgen dat de maatregelen die binnen de BD de komende jaren worden genomen op het vlak van A&A blijven sporen met het eindbeeld van een eID stelsel NL zal snel duidelijkheid verkregen moeten worden over de inrichting van dat stelsel. BZK en EL&I hebben daarbij als beleidsverantwoordelijke ministeries het voortouw, maar als collegiale bijdrage aan de gedachtevorming hierover heeft [redacted]een memo met een voorstel voor een aanpak opgesteld. Uitgangspunt is dat BZK en EL&I primair actie ondernemen voor het consolideren van het bestaande beleid met betrekking tot A&A tot een strategisch beleidsdocument. De uitvoeringsorganisaties nemen deze zomer de lead bij het uitwerken van een versie 1.0 van de benodigde stelselspecificaties en afspraken.
Bij de ontwikkeling van deze 1.0 versie is primair DGBel (clusters IV en UB) betrokken; ook het juridische aspect wordt direct meegenomen.
Parallel aan het bovenstaande wordt capaciteit en expertise ingezet om, i.s.m. departementen, overige uitvoeringsinstanties en marktpartijen tot ontwikkeling van concrete voorzieningen te komen. Deze zullen op den duur een plek krijgen in het eID stelsel NL.

| Gerelateerde actie[1] | Betrokkenen | Fase | Planning | Capaciteit |
|---|---|---|---|---|
| **(A&A-13)** **Ontwikkeling DigiD Hoog** | **DGBel, IMDV** | Nog te starten | 01-01-14 | Behoeft aandacht Voorgestelde maatregel: inzet capaciteit IMDV |
| **(A&A-18)** **Pilot Bankmiddelen** | **DGBel, IMDV** | In vooronderzoek | pilot in 2013 | Behoeft aandacht Voorgestelde maatregel: inzet capaciteit IMDV |
| **(A&A-22)** **Publiek machtigingenregister Bedrijven** | **DGBel, IMDV** *CA, BD regio's/LKB/IMB* | Nog te starten | 2013 | Behoeft aandacht Voorgestelde maatregel: inzet capaciteit IMDV |
| **(A&A-25)** **Overlijden & wettelijke vertegenwoordiging** | **DGBel, IMDV** | In vooronderzoek | 01-01-14 | Behoeft aandacht Voorgestelde maatregel: prioriteer, capaciteit IMDV, samenstellen werkgroep |
| **(A&A-31)** **Conceptueel kader eID stelsel NL** | **DGBel, IMDV** | Zie volgend hoofdstuk | 01-10-12 | Beschikbaar |

*Opmerking:* Bij de realisatie van bovenstaande acties zullen naast de Belastingdienst ook andere e-Overheidspartijen (BzK, EL&I, Ictu/Logius) een belangrijke rol gaan spelen. Dit kan gaan om de uitwerking van beleid, de ontwikkeling van nieuwe voorzieningen of het voorbereiden op toenemend gebruik van bestaande voorzieningen. Waar mogelijk wordt hierover nu al met deze partijen gesproken.

*System-to-System op orde (de C1-oplossing A&A, conform eID Stelsel)*
De ontwikkelingen mbt het S2S verkeer (private software) in gezamenlijkheid bekijkend, wordt toegewerkt naar het gebruik van één uniform aanleverkanaal, DigiPoort, waarbij ondertekenen en inzenden uiteindelijk alleen met niveau STORK 4 (nu PKI-O, later meerdere voorzieningen) is toegestaan.

| Gerelateerde actie[1] | Betrokkenen | Fase | Planning | Capaciteit |
|---|---|---|---|---|
| **(A&A-07)**<br>**Migratie naar Digipoort (LH)** | **IMB**,<br>*BD regio's/LKB/IMB*<br>*CA, CAO, (CIE)* | Gestart met impactanalyse | 01-01-15 | Behoeft aandacht<br>Voorgestelde maatregel: IA afronden + besluitvorming |
| **(A&A-03)**<br>**Uitfaseren verzamelcertificaten** | **IMB**,<br>*BD regio's/LKB/IMB*<br>*CA, CAO, (CIE)* | In vooronderzoek | 01-01-15 | Beschikbaar<br>Voorlopig geen actie nodig. Pas als ID stelsel in volledigheid is ontwikkeld; verzamelcertif. uitfaseren |
| **(A&A-06)**<br>**VpB/IB & OB ICP migratie naar Digipoort** | **IMB**,<br>*BD regio's/LKB/IMB*<br>*CA, CAO, (CIE)* | Productiedatum bekend. Nog wel actie nodig om overgang voorziening naar plan C te realiseren | VpB/IB: 01-01-13<br>OB/ICP: 01-01-14 | Beschikbaar |
| **(A&A-02)**<br>**Toeslagen uitfaseren BAPI, migratie naar Digipoort** | **IM Toeslagen**<br>*CA, CAO, (CIE)* | Nog te starten | 01-01-15 | Impact nog niet bepaald<br>Voorgestelde maatregel: prioriteer, start impactanalyse |

*Tussenstap: certificaten op orde*
In de periode voordat de migratie naar Digipoort volledig is gerealiseerd, worden stappen gezet om de betrouwbaarheid van bestaande A&A middelen (verouderde certificaten, BAPI PIN) op niveau te brengen.

| Gerelateerde actie[1] | Betrokkenen | Fase | Planning | Capaciteit |
|---|---|---|---|---|
| **(A&A-04)**<br>**Weigeren verlopen certificaten LH** | **IMB**,<br>*BD regio's/LKB/IMB*<br>*CA, CAO, (CIE)* | Productiedatum bekend | 01-01-13 | Beschikbaar |
| **(A&A-05)**<br>**PKI-O in FOS (LH, grote berichten)** | **IMB**,<br>*BD regio's/LKB/IMB*<br>*CA, CAO, (CIE)* | In vooronderzoek | 01-01-13 | Behoeft aandacht<br>Voorgestelde maatregel: besluit obv IA; beschikbaar per 1-7-'12 |
| **(A&A-01)**<br>**Uitfaseren BAPI PIN** | **IMB**,<br>*BD regio's/LKB/IMB*<br>*CA, CAO, (CIE)* | Productiedatum bekend | 01-01-13 | Beschikbaar |

[1] Nummering is in willekeurige volgorde gekozen en correspondeert met de nummering in de excel-spreadsheet (zie bijlage)

*Portalen: verbetering betrouwbaarheidsniveau*

De Belastingdienst kent verscheidene dienstverleningsportalen. Met de recente lancering van NTS en geplande ontwikkeling rondom MBD en OLAV zal het aandeel van transacties via portalen sterk toenemen. Toegang, ondertekenen en inzenden vindt nu plaats met een veelvoud aan (deels eigen) middelen en voorzieningen. Door toepassing van toekomstvaste A&A middelen wordt de betrouwbaarheid verbeterd en wordt vertegenwoordiging (machtigen) beter ondersteund.

| Gerelateerde actie[1] | Betrokkenen | Fase | Planning | Capaciteit |
|---|---|---|---|---|
| **(A&A-14)**<br>**PDO: realiseren toegangsmogelijkheid DigiD** | **IMDV**,<br>*BD regio's/LKB/IMB*,<br>Douane<br>*CAO, (CIE)* | In oBC | 01-04-13 | Problematisch<br>Voorgestelde maatregel: besluit op oBC, uitbreiden capaciteit IMDV, CAO |
| **PM Eurovignet**<br>**Aangezien eurovignet wordt gecontinueerd blijft deze voorziening nog bestaan. Loopt naar verwachting nog een jaar. Daarna uitfaseren** | *BD regio's/LKB/IMB*,<br>CA | Laatste jaar voorziening | | Verdwijnt eind 2013 |
| **(A&A-15)**<br>**PDO: realiseren toegangsmogelijkheid eHerkenning** | **IMDV**,<br>*BD regio's/LKB/IMB*,<br>Douane<br>*CAO, (CIE)* | In oBC | 01-04-13 | Problematisch<br>Voorgestelde maatregel: besluit op oBC, uitbreiden capaciteit IMDV, CAO |
| **(A&A-16)**<br>**PDO: uitfaseren BDAV** | **IMDV**,<br>*BD regio's/LKB/IMB*<br>Douane<br>*CAO, (CIE)* | In oBC | 01-04-14 | Behoeft aandacht<br>Voorgestelde maatregel: capaciteit IMDV, CAO |
| **(A&A-19)**<br>**EU VAT & eVAT: betrouwbaarheid verbeterd** | **IMB**,<br>*BD regio's/LKB/IMB*<br>IMDV<br>*CAO, (CIE)* | Impactanalyse afgerond | 01-01-15 | Op orde<br>Voorgestelde maatregel: Op korte termijn geen actie. Bij nieuwbouw: EU VAT/ eVAT aansluiten op eID stelsel NL |
| **(A&A-23)**<br>**Machtigen in NTS** | **IM Toeslagen**<br>IMDV, *CAO, (CIE)* | Nog te starten | 01-07-13<br>(Oorspronkelijk 1-1) | Impact nog niet bepaald<br>Voorgestelde maatregel: Versnelde oBC juni 2012, versneld GO juli 2012 |
| **(A&A-17)**<br>**eHerkenning voor Intermediairs Toeslagen Basis & Regulier** | **IM Toeslagen**<br>IMDV, *CAO, (CIE)* | Nog te starten | Loop van 2013 | Impact nog niet bepaald<br>Voorgestelde maatregel: Versnelde oBC juni 2012, versneld GO juli 2012 |
| **(A&A-24)**<br>**Introductie machtigen voor Intermediairs Toeslagen Basis & Regulier** | **IM Toeslagen**<br>IMDV, *CAO, (CIE)* | Nog te starten | Loop van 2013 | Behoeft aandacht<br>Voorgestelde maatregel: prioriteer, zie ook 17 & 23 |
| **(A&A-21)**<br>**Toeslagen intermediairs Intensief: eID stelsel NL** | **IM Toeslagen**<br>IMDV, IV Beleid | Nog te starten | 01-01-15 | Behoeft aandacht<br>Voorgestelde maatregel: prioriteer, start onderzoek |
| **Mijn Belastingdienst/OLAV: middelen eID stelsel NL** | **IMDV**,<br>*BD regio's/LKB/IMB*<br>B/CA<br>*CAO, (CIE)* | Ontwerp/realisatie | 2014 | Geen A&A project, maar wel cruciaal voor uniformiteit/betrouwbaaheid; sluit ook aan op middelen stelsel |

*Opmerking:* Bij de realisatie van (een deel van) bovenstaande acties zullen naast de Belastingdienst ook andere e-Overheidspartijen (BzK, EL&I, Ictu/Logius) een belangrijke rol gaan spelen. Dit kan gaan om de uitwerking van beleid, de ontwikkeling van nieuwe voorzieningen of het voorbereiden op toenemend gebruik van bestaande voorzieningen. Waar mogelijk wordt hierover nu al met deze partijen gesproken.

*eID stelsel NL: verbetering betrouwbaarheidsniveau bestaand*

Naast de stromen in het S2S-verkeer, stelt de migratieaanpak concrete verbetereisen aan het gebruik van A&A middelen (DigiD, DigiD Buitenland, Easytax PIN) in overige stromen. Hoewel de huidige situatie bij Douane apart moet worden bekeken, gaat het ook voor "Groen" om verbetering betrouwbaarheid tov huidig.

| Gerelateerde actie[1] | Betrokkenen | Fase | Planning | Capaciteit |
|---|---|---|---|---|
| **(A&A-11)**<br>**Invoeren DigiD midden** | **IMDV**,<br>*BD regio's/LKB/IMB*,<br>Toeslagen<br>*n.v.t.* | Nog te starten | 01-01-14 | Behoeft aandacht<br>Voorgestelde maatregel: project starten, impact en planning zsm in kaart. Impactbepaling bij Logius reeds in gang gezet |
| **(A&A-10)**<br>**Implementatie DigiD Buitenland** | **IMDV**,<br>*BD regio's/LKB/IMB*<br>Douane, Toeslagen<br>*n.v.t.* | Impactanalyse tbv pilot, afstemming BzK | Pilot in 2013 | Beschikbaar |
| **(A&A-28)**<br>**Vervangen Elektronische Handtekening (PIN)** | **IMDV**,<br>*BD regio's/LKB/IMB*<br>Toeslagen<br>*CAO, (CIE)* | Impactanalyse afgerond, ontwerptraject loopt | 01-01-13 | Problematisch<br>Voorgestelde maatregel: extra capaciteit IMDV, CAO. GO implementatie eHerkenning |
| **(A&A-09)**<br>**Implementatie eHerkenning voor Huba-partijen** | **IMDV**,<br>*BD regio's/LKB/IMB*<br>*CAO, (CIE)* | Impactanalyse afgerond, ontwerptraject loopt | 01-01-13 | Problematisch<br>Voorgestelde maatregel: extra capaciteit IMDV, CAO. GO implementatie eHerkenning |
| **(A&A-27)**<br>**Uitfaseren voorbedrukken machtigingscodes** | **IMDV**,<br>*BD regio's/LKB/IMB*<br>*CAO, (CIE)* | Impactanalyse loopt | Deels te realiseren; voorlopig in stand voor Huba | Behoeft aandacht<br>Voorgestelde maatregel: uitfaseren, maar in stand houden voor Huba-doelgroep. Realisatie CAO nog niet in gang gezet. |
| **(A&A-08)**<br>**Onderzoek impact totale migratieaanpak voor Douane** | **IM Douane** | Nog te starten | 01-10-12 | Beschikbaar |
| **(A&A-29)**<br>**Onderzoek A&A-impact op BelTel (verstrekken PGI, muteren Persoonsgeg.)** | **IMDV**<br>Belastingtelefoon | Nog te starten | Geen officiële planning benoemd | Behoeft aandacht<br>Voorgestelde maatregel: starten onderzoek, inzet capaciteit IMDV |

*Opmerking:* Bij de realisatie van (een deel van) bovenstaande acties zullen naast de Belastingdienst ook andere e-Overheidspartijen (BzK, EL&I, Ictu/Logius) een belangrijke rol gaan spelen. Dit kan gaan om de uitwerking van beleid, de ontwikkeling van nieuwe voorzieningen of het voorbereiden op toenemend gebruik van bestaande voorzieningen. Waar mogelijk wordt hierover nu al met deze partijen gesproken.

## 3. Impact/Haalbaarheid per organisatieonderdeel

Het voorgaande hoofdstuk beschrijft aan de hand van mijlpalen welk concreet resultaat de organisatie bereikt met de realisatie van de A&A acties. Gesteld kan worden dat de acties ofwel direct bijdragen aan verbetering van betrouwbaarheid en herleidbaarheid in digitale transacties met de Belastingdienst, ofwel indirect bijdragen door te werken aan een integraal stelsel van afspraken, voorzieningen en middelen. Dit alles ter bevordering en borging van zorgvuldig ingerichte authenticatie en autorisatie. Hoe de organisatieonderdelen die als trekker staan opgesteld hier invulling aan geven en waar eventuele zorgpunten zitten, wordt hieronder beschreven.

Overzicht verwachte benodigde capaciteit IM-partijen voor realisatie acties aanbod in FTE

| **Capaciteit/ Formatie Rol/functiegroep** | **IMDV** | **IM/CA** | **IM/Blauw** | **IM/Toeslagen** | **IM/Douane** | **Clusters IV en UB** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Projectmanagement | 2,5 (= +1,0 extra) | Geborgd In lopende opdrachten ihkv aansluiten Digipoort | Gedeelte capaciteit is geborgd in lopende projecten. +0,5 extra | Uitbreiding naar verwachting noodzakelijk. Toeslagen moet nog impact bepalen | 0,2 | |
| Architectuur | 2,0 (=+ 1,0 extra) | Idem | 0,5 (uitbreiding mogelijk) | Idem | 0,2 | 1,0 |
| Procesontwerp | 1,0 (=+ 1,0 extra) | Idem | 0,5 (uitbreiding mogelijk) | Idem | | |
| Testregie | 0,5 | Idem | idem | Idem | | |
| Testcoördinatie | 0,5 | Idem | idem | Idem | | |
| PSO | 1,0 (=+ 1,0 extra) | Nvt | nvt | nvt | | |
| Beleidsmedewerker | | | | | | 0,5 |
| Rechtstoepassing / Jurist | | | 0,2 | | 0,2 | 1,5 |
| Communicatie (CKC) | | | 0,5 (= 0,3 extra) | | | |
| Totaal extra capaciteit | 4fte | | 1fte | | | |

**Bovenstaande raming beperkt zich tot vraagkant: raming aanbod volgt verderop in dit document*

*Opmerking:* Op een aantal vlakken wordt een impactanalyse uitgevoerd; in andere gevallen moet deze nog starten. Dit geldt o.a. voor migratie LH naar Digipoort, migratie Toeslagen naar Digipoort en acties voor Douane; mogelijk blijkt voor de realisatie extra capaciteit (IM/B , IM/CA én Aanbod) nodig te zijn, maar dit is nog niet geraamd.

*Inzet capaciteit betrokkenen overheidsbreed*
De belastingdienst ziet voor zichzelf, zoals beschreven in de Migratieaanpak, een rol als aanjager in de ontwikkeling van het eID Stelstel NL en de daarbij behorende voorzieningen. De trekkersrol moeten liggen bij BZK, El&I, Logius en overige e-overheidsdeelnemers.
Duidelijk is dat om het stelsel mogelijk te maken onder andere de volgende acties moeten worden opgepakt;

- Overgang door BD naar digid midden,
- Ontwikkeling Digid hoog,
- Pilot banken,
- Publiekmachtigingen register,
- Ontwikkelen eID stelsel NL (vormgeven afsprakenstelsel in inrichten beheer)
- Aanpassingen aan voorzieningen naar aanleiding van ontwikkeling stelsel. Te denken valt hierbij aan voorzieningen als digid, digidmachtigen, digikoppeling en digipoort)

De inschatting van de benodigde capaciteit voor het invullen van de 'aanjager' rol is opgenomen in deze impactanalyse. De daadwerkelijke realisatie van het stelsel ligt dus buiten de BD. Het is dan ook niet aan deze analyse om voor deze partijen aan te geven welke capaciteit nodig is voor de realisatie.
Het is in ieder geval duidelijk dat, wil de migratieaanpak A&A kans van slagen hebben dat het initiatief door de betrokken partijen moet worden omarmd en dat, met name bij de bestuurlijk verantwoordelijke departementen en bij Logius voldoende capaciteit beschikbaar moet zijn om de benodigde stappen te kunnen zetten

*LKB/IMB/Belastingregio's*

Groot aandeel van de acties valt onder verantwoordelijkheid van IMB. In het merendeel van de gevallen betreft het trajecten die al lopen en waarvoor al impact is bepaald. Het gaat om projecten om het S2S verkeer via de e-overheidsvoorziening Digipoort te laten verlopen. De aanpassingen op het gebied van A&A vormen een integraal deel van deze opdrachten. Eerder is al aangegeven dat de migratie van LH naar Digipoort op dit moment een vrij ambitieuze planning heeft.

*Constatering:*

*Op basis van de uitgevoerde impactanalyses en de constatering dat een groot gedeelte van de trajecten al in gang is gezet en/of onderdeel uitmaakt van grotere projecten. De impactanalyse LH naar digipoort moet nog worden uitgewerkt. Voor dit traject is extra capaciteit nodig. Op dit moment is echter niet te duiden hoeveel daarvan is toe te wijzen aan het A&A gedeelte.*

*Toeslagen/IM Toeslagen*

Bij de impactbepaling ism Toeslagen werd duidelijk dat een aantal acties al langer bekend zijn, maar als gevolg van prioritering nog niet zijn opgestart. Door aanpassingen in NTS, wetgeving etc zijn de Toeslagen release tot eind 2013 volgepland. Haalbaarheid voor de benoemde streefdata is hiermee zeer onzeker en in veel gevallen moet impact nog worden bepaald. Het risico bestaat dat er tussen de kleuren verschillen ontstaan in de betrouwbaarheid van digitale transacties. (dus geen digid midden per 01-01-2014, geen machtigen en geen eHerkenning voor Toeslagen). Het is zaak dat goed wordt gekeken naar de huidige prioritering waarbij wordt gedeeld op welke termijn A&A-acties wel gerealiseerd kunnen worden.

*Capaciteit*

Er is naar verwachting extra capaciteit nodig om de A&A-trajecten voor Toeslagen gerealiseerd te krijgen, zowel bij IM als CAO. Een concrete raming kan echter pas worden afgegeven wanneer de benodigde prioriteit aan de A&A acties wordt gegeven en de werkelijke impactanalyses of oBC's zijn opgesteld.

*Constatering*

*Op basis van verzamelde input en bovenstaande samenvatting, is duidelijk dat voor een aantal acties (machtigen NTS, machtigen Intermediairs) die specifiek horen bij Toeslagen, inmiddels stappen worden gezet. Over het geheel genomen hebben de A&A-acties geen hoge prioriteit en speelt er een release problematiek, met als gevolg dat de impact nog niet scherp is en realisatie voor 2014 niet mogelijk lijkt.*

*Douane/IM Douane*

Belangrijke actie op korte termijn voor Douane is het uitvoeren van een onderzoek waarin het huidige landschap van voorzieningen, inclusief de juridische en organisatorische inbedding en afhankelijkheid op Europees niveau, en gehanteerde betrouwbaarheidsniveau's wordt geschetst. Een beschrijving van de noodzakelijke verbeterstappen is daarvan een onderdeel, dat kan leiden tot één of meerdere Business Cases. In oktober 2012 wordt het onderzoeksresultaat verwacht.

*Constatering*

*Douane dient het beschreven onderzoek uit te voeren. Hiervoor is op kortere termijn inzet van projectmanagement nodig; pas wanneer de benodigde BC-trajecten zijn benoemd kunnen uitspraken over capaciteit worden gedaan. Op langere termijn zal ook (juridische) kennisopbouw binnen Douane mbt A&A-vraagstukken gerealiseerd moeten worden. Hiervoor dient op dat moment ook capaciteit beschikbaar gesteld te worden.*

*Dienstverlening/IMDV/BelastingTelefoon*

IMDV heeft de verantwoordelijkheid voor een reeks acties die zijn gerelateerd aan het op orde brengen van toegang en ondertekening in portalen en overige stromen. Deels gaat het daarbij om verbetering van het betrouwbaarheidsniveau van bestaande middelen en deels om de implementatie van nieuwe voorzieningen. Bij impactbepaling is gebleken dat de in te zetten resources voor raming en realisatie grotendeels dezelfde zijn als ingezette resources voor lopende projecten, zoals MijnBelastingdienst en OLAV en Verbetering Digitale Dienstverlening aan Bedrijven. Door grote drukte op deze trajecten, zijn resources op dit moment zeer beperkt beschikbaar voor A&A. Met name voor korte termijn ontwikkelingen baart dit zorgen aangaande haalbaarheid.

*Capaciteit*

IMDV heeft extra capaciteit/formatie nodig om zorgvuldig invulling te kunnen geven aan de rol van lead-IM en daarnaast de 'eigen' A&A-projecten effectief te managen en te realiseren. Huidig beeld is dat een projectmanager, een projectondersteuner, een architect, een ontwerper, een testregisseur en een testcoördinator nodig zullen zijn.

*Constatering*

*Indien de voorgestelde lijn voor Governance wordt overgenomen en IMDV de rol van lead-IM op zich gaat nemen, zal naast (extra) capaciteit voor realisatie van genoemde ontwikkelingen in het web-domein (DigiD, PDO, eHerk. Huba etc.) ook inzet van IMDV voor de totstandkoming van het eID stelsel NL worden vereist. Dit geheel vraagt om extra capaciteit van verschillende rollen binnen IMDV, conform bovenstaande verdeling.*

*Clusters IV en UB*

Deze clusters spelen een tweevoudige rol. Enerzijds sturen zij (in overleg met de desbetreffende onderdelen binnen de BD) mee op de uitwerking van het eID stelsel NL, anderzijds bewaken zij de afstemming van de lopende trajecten binnen de BD met het stelsel. Daarbij wordt op beide niveaus ook het juridische aspect uitdrukkelijk meegenomen. Dat betekent niet dat de juridische toetsing achteraf en alleen vanuit DGBel plaatsvindt. Het is van belang dat in de verschillende trajecten en bij de verschillende kleuren juridische expertise wordt opgebouwd. Rechtstoepassers uit de eigen organisatie moeten betrokken worden. DGBel (samen met de formeel rechtsspecialist van LKB) vervult voor hen een vraagbaakfunctie.

*Constatering*

*Om te komen tot een eID stelsel NL, om projecten binnen de Belastingdienst hierbij te laten aansluiten en om kennisopbouw aangaande A&A-vraagstukken als gehele organisatie te kunnen ondersteunen, is inzet van beleidsmatig en/of juridische specialisten randvoorwaardelijk. Verwacht wordt dat, in lijn met de beschreven Governance, IV en UB een rol zullen vervullen als. Dit geldt dan zowel voor DGBel (beleidsvorming & juridische/beleidsmatige vraagbaak) als voor specialisten uit de organisatieonderdelen. Op dit moment kan niet worden bepaald of hiervoor 'extra' capaciteit nodig is, maar wordt wel gevraagd om de 'inzet' van capaciteit te bekrachtigen.*

*Aanbod*

Vanuit de betrokken aanbodpartijen is duidelijk onderstreept dat het opstellen van een uniforme, overkoepelend aanbod van ICT-infrastructuur en ICT-voorzieningen / services (aanbodarchitectuur) voor A&A noodzakelijk is voor een gedegen ontwikkeling van de huidige naar de gewenste situatie. Men deelt ook het standpunt dat dit moet gebeuren op basis van het afsprakenstelsel, helder beschreven rollen, diensten en actoren in het eID stelsel NL en een business architectuur. Daarbij wordt wel vastgesteld dat een dergelijke ontwikkeling een grote claim legt op een klein aantal teams binnen CAO. Van een team binnen CAO/DV (OTS) is al bekend dat deze voor de projecten OLAV, MBD, erf en schenkbelasting, op korte termijn maximaal moet worden opgeschaald. Uitbreiding van het portfolio met de A&A opdrachten (zie tabellen; A&A 9, 13, 14, 15, 16, 18, 28) maakt het noodzakelijk keuzes te maken in het portfolio van Dienstverlening.

B/CAO

Aangaande capaciteit

CAO DV: 1500-2000 dagen (inschatting IMDV obv ervaring portfoliomanagement, benodigde raming CAO nog niet uitgevoerd)

CAO O&M: Vanuit Ontvangen/Mededelen met name capaciteit nodig voor S2S acties en aanbodarchitectuur.

B/CIE

Op korte termijn weinig directe impact, voor alsnog geen extra capaciteit nodig. Later kan blijken, obv uitgewerkte aanbod architectuur dat voor inrichting van bepaalde stromen uitbreiding van bepaalde hardware nodig is. Het inregelen van deze hardware zal voor inrichting ook een extra claim leggen op capaciteit van CAO. Te denken valt bijvoorbeeld aan tooling voor het realiseren van cryptografische versleuteling.

*Constatering*

*Acties die reeds voor S2S ingang zijn gezet en zijn ingepland vinden doorgang.*

*Aarchitectuurcapaciteit voor meedenken Business architectuur en opstellen aanbod architectuur (CAO en CIE) dient beschikbaar te worden gesteld.*

*Op basis van standpunt MT wordt in samenwerking met portfoliomanagement een prioriteringsvoorstel gemaakt voor de Dienstverleningsopdrachten.*

**Impact doelgroepen: doelgroepanalyses (A&A-26)**

Duidelijk is dat de A&A trajecten bij elkaar zo'n beetje alle doelgroepen raakt: belastingplichtige burgers en bedrijven, toeslaggerechtigden als ook hun intermediairs waaronder fiscaal dienstverleners, Huba partijen, toeslagen- en informele intermediairs. Vanuit gebruikersperspectief is een logische fasering, goede communicatie en marktbewerking en voldoende ondersteuning essentieel. Vanwege de grote diversiteit is het van belang dat er een samenhangende marktbewerkingsaanpak komt, om bij doelgroepen het besef te laten ontstaan dat deze ontwikkelingen de betrouwbaarheid en daarmee de kwaliteit van dienstverlening ten goede komt.

Kijkend naar de verschillende A&A-acties en de mogelijke bundeling daarin (samenloop in doelgroep, middel of planning) worden voor het huidige kalenderjaar drie doelgroepanalyses i.c.m. een marktbewerkingsplan voorzien: Toeslagen (intermediairs en toeslaggerechtigden), DigiD gebruikers en gebruik Persoonlijk Domein. Naast coördinatie en inzet vanuit de verschillende kleuren en IM's, is hiervoor de volgende capaciteit van onderzoek en marketing nodig:

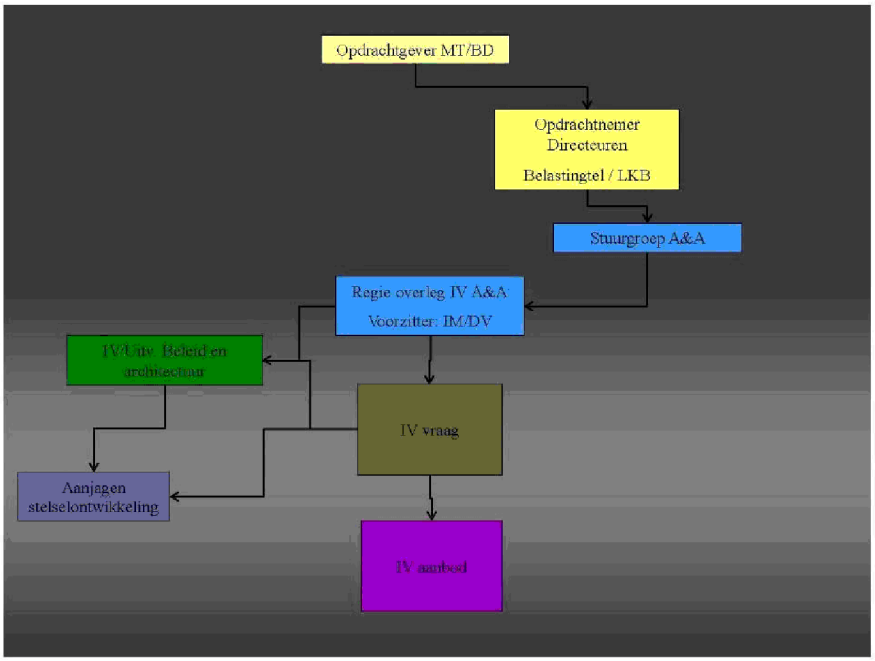
Capaciteit/ Financieel
Onderzoek & Marketing voorziet dat de benodigde inzet bestaat uit gemiddeld 0,3 a 0,4 FTE (exclusief reeds toegekende capaciteit SBR/Digipoort mbt VAX; A&A-06 VpB/IB & OB/ICP Digipoort). Reservering onderzoeksbudget: €25.000 (2012) & ±€100.000 voor komende jaren. *Het is een verantwoordelijkheid van ieder individueel project om reguliere marketing- en communicatie-inspanningen te ramen en te verrichten.*

## 4. Governance bestuurlijk & inhoudelijk (Business Architectuur)

*Bestuurlijk*
De in de migratieaanpak A&A benoemde acties raken alle aspecten van de IV-Keten van de belastingdienst. Zowel de kleuren als aanbod zijn nauw betrokken bij het uitvoeren van de benoemde acties. Daarnaast is er samenhang tussen de acties en is het doel dat de dienst als geheel en volgens een uniform tijdpad de acties gaat nemen om de transitie richting eID stelsel NL in te richten. Een groot deel van de beschreven acties kent een specifiek karakter en kunnen het beste worden uitgevoerd binnen de IM organisaties van de verantwoordelijke onderdelen.

Deze acties worden dus in de lijn belegd, maar hierover moet wel vanuit een centraal punt worden gerapporteerd aan het MT/BD.

Daarnaast is een aantal acties benoemd waar vanuit de BD een aanjaagrol wordt verwacht richting de betrokken (e)overheidspartijen. Bij deze acties ligt de lead bij IM/DV en DGBel. Voor de inrichting van de governance wordt onderstaande structuur voorgesteld, deze borgt monitoring en signalering vanuit de rol van lead IM, maar laat verantwoordelijkheid voor realisatie bij de betreffende onderdelen. De dag/dagelijkse besturing van de A&A-projecten is een verantwoordelijkheid van het Regieoverleg IV A&A, waarbij de uitvoering van de projecten is belegd in de lijn. De stuurgroep komt bijeen om de voortgang van de A&A-projecten in het licht van gerelateerde ontwikkelingen binnen de (e)overheid te bezien.




*Inhoudelijk*
Authenticatie en autorisatie is complex. Ieder bedrijfsonderdeel binnen de Belastingdienst heeft hier mee te maken. Om de complexiteit beheersbaar te houden moet naast de bestuurlijke, juist ook de inhoudelijke governance krachtig worden opgezet. Ten behoeve van de inhoudelijke governance moeten door IM dienstverlening en DGBel kaders, richtlijnen en principes worden opgesteld die als uitgangspunt gaan dienen voor de inrichting van authenticatie en autorisaties binnen de verschillende bedrijfsonderdelen. Door de borging van assurance binnen de structuur wordt een mechanisme ingericht om te bewaken dat de verschillende bedrijfsonderdelen werken binnen de opgestelde juridische en beleidskaders, richtlijnen en principes. Op basis van het principe "diensten specialiseren zich" heeft IM/DV de lead en specialiseert zich nog verder in A&A diensten. Deze diensten stellen we conform tweede principe van de concern architectuur beschikbaar aan de dienstonderdelen, waarbij ook uitgangspunt 3 wordt geborgd door het gebruik van eID stelsel NL als overheidsvoorziening.
Randvoorwaardelijk voor het invullen van deze assurance is dat er op korte termijn een BOA wordt gerealiseerd voor A&A diensten. Op basis van deze BOA kan door IV aanbod een architectuur worden vastgesteld waarmee ook uniformiteit.

Ministerie van Financiën

Aan
MT Belastingdienst

**Directoraat-Generaal**
**Belastingdienst**

**Inlichtingen**
[redacted]
[redacted]
[redacted]
[redacted]@minfin.nl

**Datum**
14 juni 2012

**Auteur**
[redacted]

# memo

## Inleiding

Het MT BD heeft op 7 en 21 mei de (ICT)-portfolio per eind april besproken en verzocht om een verdieping op stand van zaken van de grote, strategische projecten.

Aan het MT BD is eveneens op 21 mei toegezegd dat ze geïnformeerd wordt over de voortgang van de portfolio bijstellingen naar aanleiding van de voorgestelde herplanning van bestaande initiatieven.

## Doel van deze memo

Het doel van deze memo is tweeledig:

1. MT BD informeren over de voortgang van de herplanningen en de effecten daarvan op de benutting van de beschikbare resources;
2. MT BD te informeren over enkele algemene observaties wat betreft de stand van zaken van de grotere, strategische projecten die moeten bijdragen aan de realisatie van het MLTP van de Belastingdienst. Specifiek wordt ingegaan op de voortgang en knelpunten van een aantal projecten die vanuit de on-line ambities en digitalisering de hoogste prioriteit genieten: MBD, OLAV en Digitaal Klantbeeld.

## Indeling memo

1. Voortgang herplanning portfolio
2. Dashboard strategische projecten
3. Overall constateringen strategische projecten
4. Voortgang en knelpunten projecten MBD, OLAV en Klantbeeld
5. Advies

## 1. Voortgang herplanningen portfolio

In de memo, die in het MT van 21 mei is behandeld werd uit verschillende bronnen het beeld geschetst dat er – met betrekking tot de geselecteerde projecten met een budget groter dan € 1 mln. - in termen van bmi-capaciteit mogelijk een ruimte in het portfolio zit van 8.000 tot 14.000 bmi-dagen.
Uit de SAP-administratie van 7 juni 2012 blijken de prognoses inderdaad met ruim 11.000 dagen naar beneden te zijn bijgesteld. Onderstaande tabel geeft de actuele stand per bedrijfsonderdeel.

| | BMI-prognose | | |
|---|---|---|---|
| | 21-mei-12 | 7-jun-12 | |
| CA | 38.923 | 37.212 | |
| IMB | 35.343 | 23.362 | |
| DV | 17.254 | 16.700 | |
| Douane | 7.455 | 9.314 | |
| Toeslagen | 14.597 | 14.900 | |
| FIOD | 0 | 0 | |
| Cluster IV | 1.503 | 1.975 | |
| | | | |
| Totalen | 115.075 | 103.463 | 11.612 |

De bijstellingen zijn voornamelijk het gevolg van voortschrijdend inzicht op eerdere schattingen van benodigde capaciteit.
De trend van de afgelopen periode is dat er enige ruimte in de beschikbare bmi-capaciteit voor 2012 lijkt te gaan komen. De concernportfolioboard bewaakt deze ruimte met het oog op de komende capaciteitsvraag van de LOA-migraties. In het MT van 2 juli volgen nadere voorstellen over de inpassing van de LOA-migraties in het portfolio.

**2. Dashboard strategische projecten**
Van 20 grote projecten uit het portfolio wordt maandelijks de voortgang gerapporteerd aan DGBEL. In onderstaand dashboard wordt ingegaan op een negental strategische projecten. Dit zijn de projecten die aan de Tweede Kamer worden gerapporteerd en/of van groot belang zijn voor de realisatie van de strategische doelstellingen van de belastingdienst (MLTP). Het budget voor 2012 van deze 9 projecten bedraagt € 95 mln.

Het gaat daarbij om:
1. Toeslagen
2. Vooraf Ingevulde Aangifte (BCA)
3. Basisregistraties (BCA)
4. SEPA (BCA)
5. EMCS (Douane)
6. AGS (Douane)
7. MijnBelastingdienst.nl (IM/DV)
8. Online Aangifte Voorziening (IM/DV)
9. Digitaal Klantbeeld (IM/B)

## Dashboard Strategische Projecten BD

| | Projectnaam | B.O. | Executive | Budget vrijgegeven door MT BD? | Vanaf jan 2011 door MT BD vrijgegeven budget (in mln) 1) | BC bedrag project rapportage (in mln) | Goedgekeurd Globaal Ontwerp aanwezig | Type | Fase 2) | Voortgang vlgns opdrachtgever | Budget 2012 SAP (in mln) | Prognose 2012 SAP (in mln) | Einddatum project vlgns rapportage | Tijdige aanlevering rapportage |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Toeslagen | TSL | | vóór 01-2011 | - | - | nee | Ontwikkeling | A | ☺ | € 46,9 | € 46,9 | jul-12 | nee |
| 2 | VIA | CA | | ja | € 17,2 | € 54,3 | deels | Ontwikkeling | A | ☺ | € 6,9 | € 8,7 | mei-13 | ja |
| 3a | Basisregistraties-BRI | CA | | ja | € 1,8 | € 50,1 | nee | Wetgeving | A | 😐 | € 7,7 | € 6,7 | dec-12 | ja |
| 3b | Basisregistraties-aansluiten | CA | | ja | € 5,4 | | | | U-B | | | | ? | ja |
| 4 | EMCS | Douane | | vóór 01-2011 | - | - | nee | Wetgeving | A | ☺ | € 0,2 | € 0,3 | jun-12 | nee |
| 5 | SEPA | CA | | ja | € 13,1 | € 14,2 | ja | Wetgeving | U - B | 😐 | € 12,8 | € 13,1 | feb-14 | ja |
| 6 | AGS | Douane | | nee | - | € 46,8 | nee | Wetgeving | U - B | 😐 | € 9,5 | € 9,5 | mrt-14 | nee |
| 7 | MijnBD.nl | DV | | ja | € 5,8 | € 9,2 | ja | Ontwikkeling | U - B | 😐 | € 5,7 | € 6,1 | mrt-14 | nee |
| 8 | OLAV | DV | | nee | - | € 8,3 | nee | Ontwikkeling | U - B | 😐 | € 4,6 | € 4,6 | apr-13 | nee |
| 9 | Digitaal Klantbeeld | IM/B | | nee | - | € 1,2 | deels | Ontwikkeling | U - B | 😐 | € 0,6 | € 0,6 | ? | ja |

1) **Budget voor 2011/2012 voor proj:**
VIA
Basisregistraties-BRI
Basisregistraties-aansluiten

**3. Overall constateringen strategische projecten**

- Een groot aantal projecten heeft zijn oorspronkelijke doelstelling (combinatie van planning, budget, resultaat) neerwaarts bijgesteld en ervaart grote risico's ten aanzien van de huidige doelstelling. Hiermee komen de MLTP-doelstellingen in gedrang.
- Een aantal projecten gaat de komende maanden afsluiten (Toeslagen, VIA, Basisregistraties, EMCS). Veelal worden nieuwe (kleinere) projecten opgestart om de overall doelstellingen af te ronden (stabiliseren applicatie, restfunctionaliteit). Deze worden dan gecombineerd met nieuwe wetgeving en/of jaaraanpassingen.
- Er is een gebrek aan resources aan vraag en aanbodzijde door het grote aantal projecten. Door de overeenkomst in de ambities wordt geput uit dezelfde pool van resources waardoor zowel het tekort nadrukkelijker is als wel de suboptimale (part time) inzet van schaarse deskundigheid.
- De projecten in uitvoering hebben veel onderlinge afhankelijkheden die de complexiteit van de projecten verhogen. Een goed (centraal) zicht op deze afhankelijkheden ontbreekt.
- Projecten in uitvoering missen de afgesproken plandocumenten of hebben niet de vereiste MT goedkeuring waardoor sturing op resultaat en financiën beperkt mogelijk is.
- Een deel van de opdrachten/projecten levert geen kopie van de rapportage op aan DGBEL of is niet zichtbaar in het portfolio. Voorbeelden zijn ETM, Digitaal Archief, backoffice-ontsluiting, DWB en BCM. Dit beperkt het inzicht op de voortgang, afhankelijkheden en sturing op projectportfolioniveau.
- Ondanks de beperkte voortgang voeren projecten nauwelijks (peer)reviews uit om de kans op projectsucces te vergroten.

**4. Voortgang en knelpunten projecten MBD, OLAV en Klantbeeld**

De geschetste problematiek is kenmerkend voor een groot deel van de projecten. In deze paragraaf wordt weergegeven hoe deze zichtbaar is bij de projecten MijnBelastingdienst.nl (MBD.nl), On-Line Aangifte Voorziening (OLAV) en Digitaal Klantbeeld. Er wordt ingegaan op de aspecten doelstellingen, resources, afhankelijkheden en plandocumenten.

*Doelstellingen:* De doelstellingen van de projecten zijn óf in tijd en/of in scope bijgesteld.

- De oorspronkelijk beoogde pilot van OLAV in maart 2012 heeft niet plaatsgevonden. Ook de gebruikersproef is niet uitgevoerd. Daarvoor is een publiekstest uitgevoerd.
- Een integrale pilot van OLAV en MBD.nl is niet meer haalbaar in maart 2013. Er wordt nu ingezet op een pilot in maart 2013 gebaseerd op een portaal MijnBelastingdienst met een link naar het miniportaal OLAV.
- De scope van de eerste release van MBD.nl is verkleind: Wijzigen rekeningnummer en uitstel aanvragen zullen nog niet beschikbaar zijn in de eerste release. De eerste release (= de pilot in maart 2013) van het eerste plateau zal zich beperken tot enkele algemene functies (zoals toegang en identificatie) en integratie met Online Aangifte. Het project schat in dat, mede op basis van een tweede pilot in het najaar van 2013, in maart 2014 een beheerste gecombineerde uitrol MBD.nl/OLAV mogelijk moet zijn.

- De overall visie van Digitaal Klantbeeld is nog niet afgerond. Ook is er geen overall plan bekend waarin de doelstellingen expliciet zijn gemaakt. De huidige route van aanbieding van kleine business cases (achteraf) maakt het onmogelijk de totale ambitie in perspectief te plaatsen en ter besluitvorming aan het MT voor te leggen.

*Resources:* De projecten noemen het gebrek aan (kwalitatieve) resources als één van de oorzaken van de vertraging.

- Het project MBD.nl geeft aan te weinig ontwerpcapaciteit te hebben. Een aanvraag voor extra inhuur heeft MT BCAO niet geaccordeerd vanwege achterblijvende ontwerpen en daarmee het risico op leegloop.

- Het project Digitaal Klantbeeld geeft aan een tekort te hebben aan architectuurcapaciteit.

*Afhankelijkheden:* Projectafhankelijkheden leiden tot vertragingen bij de projecten

De projecten kennen afhankelijkheden met andere projecten uit het portfolio. Wanneer deze 'randvoorwaardelijke' projecten vertragen of hun oplossing verandert, dan leidt dit tot een domino-effect bij de afhankelijke projecten.

- MBD.nl heeft een grote afhankelijkheid met het project Backoffice-ontsluiting. MBD.nl geeft aan geen inzicht te hebben in de stand van zaken en de voortgang van het project Back-office ontsluiting. Hierdoor is onbekend of de voorziene start van release B voor plateau 1 van MBD op 1 juli zinvol is.
- Een andere afhankelijkheid voor MBD.nl is er met het project Digitaal Archief (B/CFD) dat een voorziening moet opleveren van waaruit berichten voor de burger worden getoond.
- Digitaal Klantbeeld is ook afhankelijk van het project Digitaal Archief en EDW (enterprise dataware house, BCA). Het project Digitaal Archief heeft een vertraging van tenminste 4 maanden gerapporteerd.

*Plandocumenten:* Voor de geselecteerde projecten zijn de afgesproken documenten beperkt aanwezig.

- OLAV en Digitaal Klantbeeld hebben geen door het MT goedgekeurde business case. Door het ontbreken hiervan is niet duidelijk in welke mate het project bijdraagt aan de strategische doelstellingen en op welke termijn de baten worden gerealiseerd.
- Het project OLAV heeft geen door de Architectuurboard goedgekeurd Globaal Ontwerp (GO). Het project bouwt nu aan een oplossing voor de pilot en werkt alsnog een GO uit voor de eindsituatie. Het is waarschijnlijk dat in de gerealiseerde oplossing aanpassingen moeten worden aangebracht om aan de kaders uit dit GO te voldoen.
- Bij het project Digitaal Klantbeeld is voor de onderdelen Data voor klantbeeld en Data voor Toezicht een negatief advies van de Architectuurboard.

**5. Vervolg**

Op basis van de constateringen in dit memo worden onderstaande vervolgacties voorgesteld.

**Zet een hoge ambitie op minder prioriteiten**

Het MT BD kan zich afvragen of de Belastingdienst niet te veel projecten doet om een groot aantal ambities te realiseren. Gezien de toenemende schaarste is het mogelijk beter in te zetten op enkele prioriteiten en de managementaandacht en de best beschikbare resources maximaal in te zetten voor een succesvol resultaat.

**Betere beheersing van projecten**

Hoewel er voortgang is geboekt op de beheersing van projecten is een volgende stap nodig. Niet alles tegelijk, maar beginnen bij het vasthouden aan het nakomen van de eisen die het MT stelt ten aanzien van de budgetvrijgave. Dit betekent stopzetting van projecten zonder goedgekeurde business case, gekoppeld aan een eis tot oplevering van zo'n business case. Daarnaast is het noodzakelijk te drukken op administratieve hygiëne om de informatiepositie binnen de bedrijfsonderdelen en op concern te verbeteren (SAP PPM, borgen van C7b rapportages).

Het voorstel is om in het MT van 2 juli een overzicht te bespreken waarin vanuit concernniveau de prioriteiten binnen het projectportfolio worden geduid en per strategisch project de belangrijkste te nemen beslissingen worden weergegeven.

Ministerie van Financiën

Aan
MT Belastingdienst

**Directoraat-Generaal**
**Belastingdienst**

**Inlichtingen**

@minfin.nl

**Datum**
13 juni 2012

**Auteur**

# memo

## Aanleiding

Naar aanleiding van het gesprek over de stand van zaken projectportfolio op 7 mei in het MT is er ook gesproken over een bredere discussie op de prioriteiten in het portfolio. Zo is er bijvoorbeeld gesproken over aandacht voor maatregelen ter bevordering van de efficiency.
Het huidige projectportfolio is opgebouwd vanuit de 'bottom up' benadering via de individuele Bedrijfsonderdelen. Hiermee beogen de bedrijfsonderdelen de doelstellingen van hun bedrijfsonderdeel te realiseren, die zijn afgeleid van de overall-doelstellingen van de Belastingdienst. Daarnaast dient ook 'top down' worden beoordeeld of alle strategische veranderingen, die vaak bedrijfsonderdeel overstijgend zijn, worden gerealiseerd.
Voor een MT is het van belang om zich periodiek af te vragen wat de stand van zaken zijn is van de strategische doelstellingen en of er ontwikkelingen zijn die van invloed zijn op deze strategische doelstellingen.

## Waar staan we nu?

Als we naar de BD kijken, kunnen we een aantal pijlers onderkennen in ons speelveld:

- Uitvoering van onze huidige veranderingen, ingegeven door het MLTP: we hebben veranderingen in gang gezet, zoals concentratie bij Belastingregio's, implementatie SEPA, digitalisering via online dienstverlening en klantbeeld. Hoe gaat het nu met die veranderingen en liggen we nog wel volledig op koers?[1]
- Er komen (altijd) nieuwe zaken op ons: lenteakkoord, nieuwe plannen na verkiezingen, impact van onrust van financiële en personele markt op de Belastingdienst, e.d.
- Continuïteit: onze operatie blijft doordraaien en heeft ook onze aandacht nodig, zodat het goed blijft gaan. Bezwarenafhandeling, fraudebestrijding, e.d. blijven onze aandacht vragen.

- Daarnaast hebben we te maken met een toenemende schaarste aan (financiële) middelen om bovenstaande te realiseren.
- De lijst met nieuwe Belastingdienstwensen vraagt om meer flexibiliteit om veranderingen in te plannen en een integraal inzicht in alle veranderkosten.

## Vragen

Als MT is het waardevol zich een aantal vragen te stellen:

- In hoeverre herkennen we bovenstaand speelveld?
- Welke grote onderwerpen missen we nog die impact hebben op de BD?

[1] : zie ook memo 'verdieping status grote, strategische projecten'



1869986 00756

- Hoe gaan we onze capaciteit in tijd, geld en verandervermogen inzetten, zodat we zowel de continuïteit- als onze veranderdoelstellingen gaan halen?
- Welke factoren als tijd, geld, kennis & kunde, managementaandacht, etc. bepalen bij ons de omvang van het projectportfolio?

**Vervolg**
Indien bovenstaande vragen ons het beeld geven dat het zinvol is om hier een slag dieper over door te spreken, stellen we voor om een maandagavondsessie te houden met als uiteindelijke doel in het MT BD tot een herbevestiging te komen van de prioriteiten die we voor de komende jaren willen oppakken en te bekijken welke concrete acties we hiervoor moeten uitzetten.

# BESLUITEN- EN ACTIEPUNTENLIJST DAGELIJKS BESTUUR BELASTINGDIENST

11 juni 2012

| Nr.[1] | [2] | Omschrijving | Status |
|---|---|---|---|
| *24.01* | **C** | 18/6 start twitteraccount voor startende ondernemers door stas; t.z.t. ook twitteraccount voor reizigers | √ |
| *24.02* | **C** | Na bijeenkomst vanmiddag met cie Stevens werken aan woordvoering stas en brief TK. [ ] praat 14/6 met stas | DC/ secr |
| *24.03* | **C** | Interview in NRC met [ ] (Logius); bepleit pas op de plaats/stopzetten innovatie | √ |
| *24.04* | **C** | Belasting- en douanemuseum heropend. Stas: verbouwing elke cent waard | √ |
| *24.05* | **C** | Afterparty M-dag druk bezocht. Boekje voor externen. Maken boekje voor volgend jaar bespreekpunt | √ |
| *24.06* | **C**<br>**A** | Nieuwe convocatie AO 27 juni, 45 min samen met BZK over inlichtingenrecht TK in relatie tot fiscale geheimhoudingsplicht. Lijn met stas afstemmen | |
| *24.07* | **C** | Waar blijft spreektekst [ ] voor NOB-congres? | √ |
| *24.08* | **T** | Aanbesteding post: Sandd en Post NL | √ |
| *24.09* | **T** | BI Toeslagen: SZW kiest voor structurele aanpak | √ |
| *24.10* | **T** | Reactie op brief CNV inzake medezeggenschap Douane kan uit | √ |
| *24.11* | **A** | Doel MT 18/6: strategische discussie over keuzes tweede halfjaar 2012:<br>- Werkt Investeringsagenda zoals bedoeld, hoe zetten we 25 mio strategisch goed in?<br>- Maken we gedurfde keuzes door inzetten reserveringen?<br>- Kiezen we voor medewerkers BR's naar BelTel en Toeslagen, die ruimte hebben gemaakt, en dan uitzendkrachten bij BR's?<br>- Gaan we aan de slag met Rijswijk II?<br>- Maken we ons sterk voor een continuïteitsvoorziening? | Allen |
| *24.12* | **B**<br><br>**A** | DB bespreekt memo functiestramienen. Discussie relevant voor alle bo's: voor elk bo van belang om opgedragen taken/werkzaamheden van elke medewerker vast te leggen.<br>Blijken veel misverstanden over functiestramienen. Aly zorgt voor memo dat uitleg geeft en dat via OPF Belastingdienst ingaat | |
| *24.13* | **T**<br>**A** | Voorgenomen besluit CAO: OR heeft negatief geadviseerd. [ ] formuleert standpunt over te nemen besluit met uiterste datum voor dat besluit | |
| *24.14* | **T** | [ ] spreekt me [ ] over CR in kader voorbereiding | √ |

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

| Nr.[1] | [2] | Omschrijving | Status |
|---|---|---|---|
| | | verkiezingen; doel grote uitvoeringsdiensten bij discussie betrekken. praat in ander traject vanuit de uitvoering mee over input IT | |
| *24.15* | **T** | FEZ komt voor BR special 19 juni met groslijst bezuinigingen verwijst ze naar spoor 1. Inzet BD: geen additionele besparingen mogelijk | √ |
| *24.16* | **B** | Definitieve risico-inventarisatie aanbieden voor MT | |
| *24.17* | **A** | Stas wil 14/6 praten over ziekteverzuim. zorgt voor compleet dossier | |
| *24.18* | **T**<br>**A** | Aankondiging ARK van onderzoek naar toepassing SFB in 2011. Aandacht voor dossiervorming. | Allen |
| *24.19* | **B**<br><br><br><br><br>**A** | N.a.v. door CIE zonder ruggespraak gecreëerde mogelijkheid om via connect people direct naar twitter te gaan stelt DB vast:<br>- er komt geen integratie vanuit de werkomgeving met twitter; dit geldt zowel voor connect people als voor intranet;<br>- CIE sluit de geboden mogelijkheid af;<br>- zoekt uit welke gedragsregels er voor medewerkers binnen de Rijksoverheid op dit punt zijn (protocollen) | |
| *24.20* | | DB bespreekt kort de avondsessie over herinrichting BR's voor | √ |

Ministerie van Financiën

Aan
MT Belastingdienst

**Directoraat-Generaal**
**Belastingdienst**

**Inlichtingen**

T
F
@minfin.nl

# memo

oplegmemo concernrapportage april/
eerste viermaandsrapportage 2012

**Datum**
14 juni 2012

**Auteur**

Hierbij zend ik u de concernrapportage van april 2012.

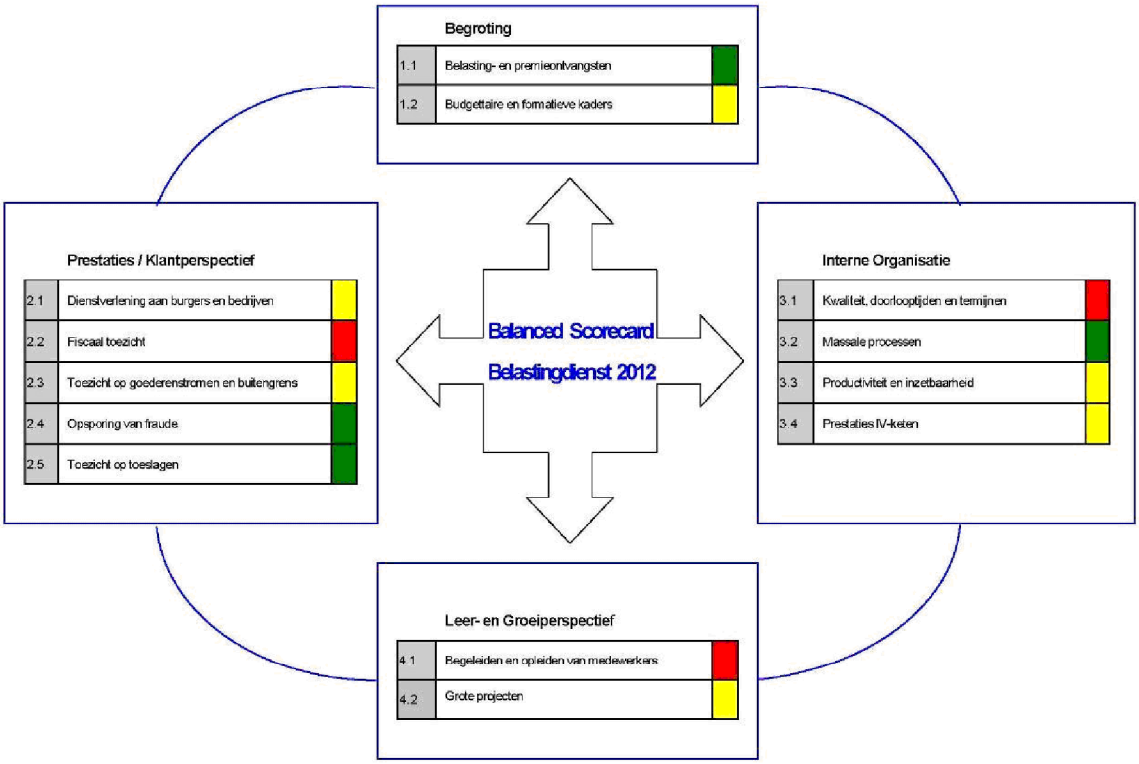
De rapportage is besproken in het CFO Overleg van 29 mei jl.
Met betrekking tot de financiële situatie is gesignaleerd dat er momenteel weliswaar een verwacht budgettair tekort van € 36 mln. wordt gerapporteerd, maar dat ook bepaalde reserveringen nog niet zijn toegewezen. Geïnventariseerd zal worden hoe deze kunnen worden ingezet. Indien daar mogelijkheden voor zijn, kan worden overwogen (een deel van) deze gelden nog dit jaar te bestemmen voor tijdelijke extra uitgaven voor noodzakelijke activiteiten met veel resultaat. Natuurlijk is een randvoorwaarde daarbij dat we op concernniveau blijven uitkomen binnen het beschikbare kader.

De Belastingregio's hebben in de bespreking aangegeven dat er weliswaar overbezetting is, maar dat dit (nog) niet leidt tot overcapaciteit. De effecten van de huidige concentratiebewegingen lopen (in de tijd) achter bij de reeds verwerkte financiële taakstellingen. Belastingregio's heeft behoefte aan een personele buffer om de productie op peil te kunnen houden. De mogelijkheden hiertoe, zoals het nog tijdelijk vasthouden/inlenen van medewerkers, die naar andere bedrijfsonderdelen zouden overgaan, of extra uitzendkrachten, worden geïnventariseerd.

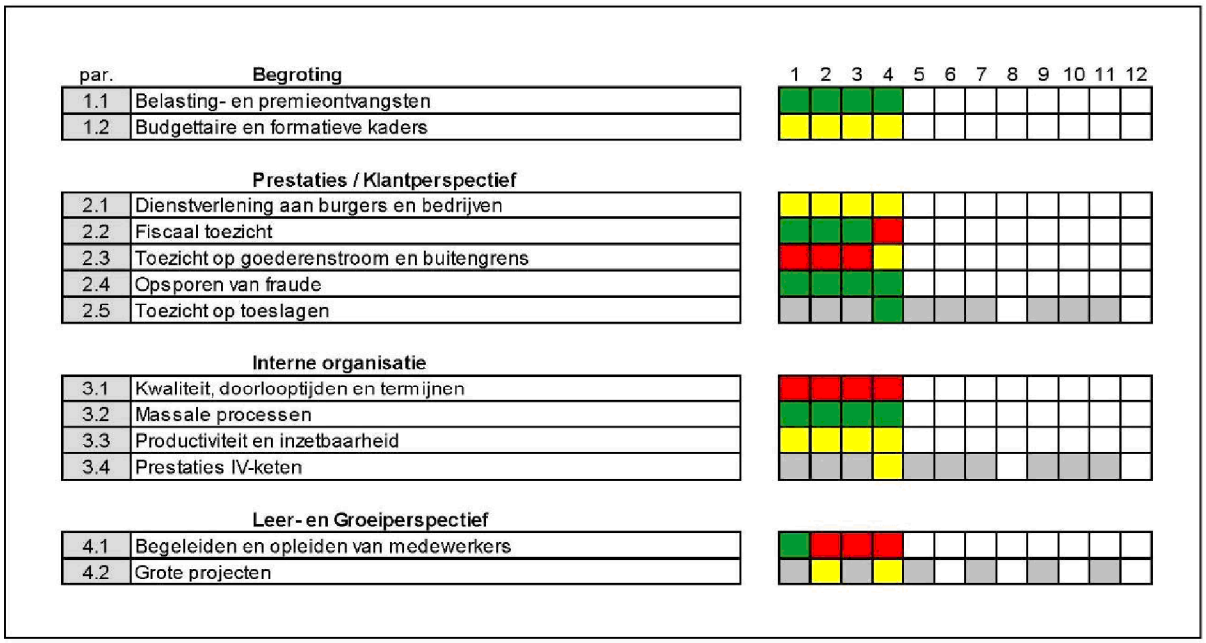
Verder is afgesproken dat de bedrijfsonderdelen de prognoses van de eindejaarsbezetting zullen aanscherpen en daarbij aspecten als leeftijdsontslag, natuurlijk verloop en mobiliteit tussen bedrijfsonderdelen meenemen.

# Concernrapportage Belastingdienst

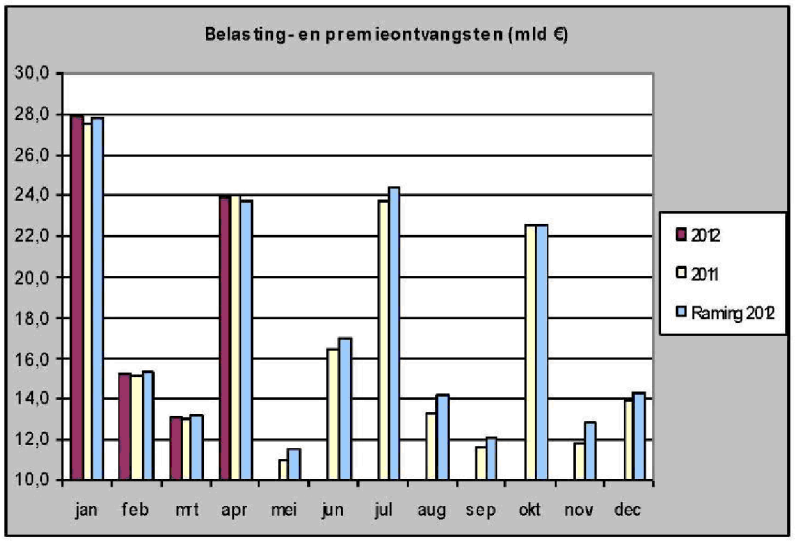
## april 2012



# Overzicht BSC-ontwikkeling 2012



# 1. Begroting




## 1.1. Belasting- en premieontvangsten

Tabel 1

| Afwijkingen ten opzichte van de raming<br>Belastingsoort | Bedrag<br>in € mld |
|---|---|
| Inkomstenbelasting | -0,5 |
| Loonbelasting | +0,1 |
| Omzetbelasting | +0,2 |
| Premies sociale verzekeringen en zorgverzekeringswet | +0,3 |
| Dividendbelasting | +0,1 |
| Overige belastingmiddelen | -0,1 |
| Saldo | +0,0 |

De realisaties zijn afgezet tegen de officiële raming in het Centraal Economisch Plan (CEP2012-raming). Tot en met april 2012 is € 80,3 miljard aan belasting en premies ontvangen. Dit is vrijwel conform raming.
De bovenstaande afwijkingen zijn niet veroorzaakt door incidenten en/of verstoringen in de belastingdienstprocessen.

## 1.2. Budgettaire en formatieve kaders

Tabel 2

| Verwachte jaarrealisatie ten opzichte van intern budget (Kadernota 2012) | Verwachte jaarrealisatie (kas) |
|---|---|
| Budgetrealisatie (99–100%) | 100% |

### 1.2.1. Algemeen: dimensie personeel/materieel

Tabel 3

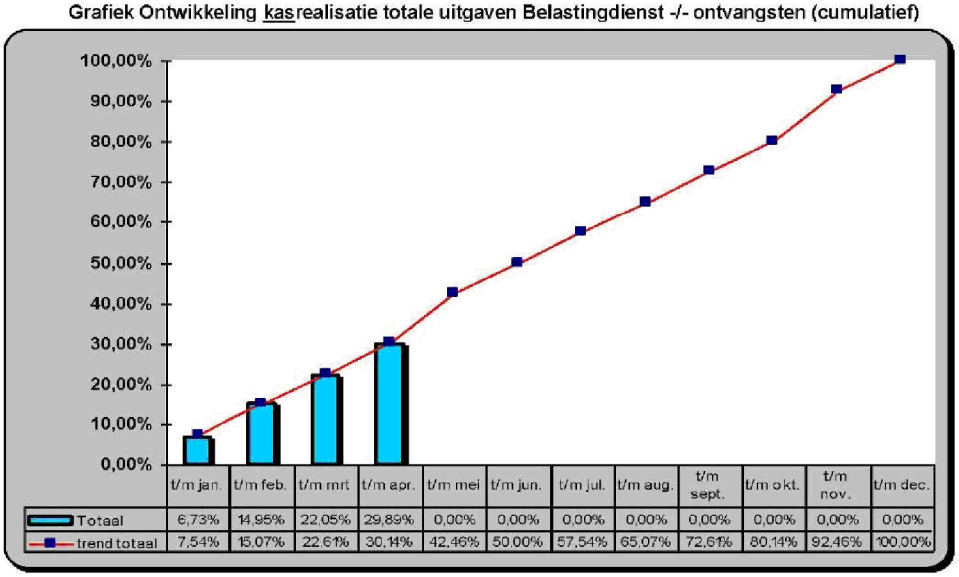
| Kasrealisatie versus intern budget (Kadernota 2012 / stand tot en met april) | Kasrealisatie 2012 versus budget 2012 | Planning op basis van meerjarig gemiddelde | Kasrealisatie 2011 versus budget 2011 | Trend 2012 |
|---|---|---|---|---|
| Personeel | 29,03% | 30,07% | 30,52% | 28,57% |
| Materieel | 31,59% | 27,86% | 23,12% | 33,33% |
| **Totaal uitgaven** | **29,73%** | **29,32%** | **28,16%** | **30,14%** |
| Totaal ontvangsten | 11,82% | 29,55% | 28,55% | 33,33% |
| **Saldo** | **29,89%** | **29,32%** | **28,15%** | **30,14%** |

Voor een toelichting op de kolommen tabel 3 en tabel 4: zie laatste blad (A3) van deze rapportage.

Tabel 4

| Kasrealisatie 2012 per maand versus budget | Jan | Feb | Mrt | Apr | Mei | Jun | Jul | Aug | Sept | Okt | Nov | Dec | Cumulatief t/m maand | Verwachte jaarrealisatie |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Personeel | 7,42% | 7,24% | 7,22% | 7,14% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | **29,03%** | **100%** |
| Personeel trend per maand | 7,14% | 7,14% | 7,14% | 7,14% | 14,29% | 7,14% | 7,14% | 7,14% | 7,14% | 7,14% | 14,29% | 7,14% | **28,57%** | **100%** |
| Materieel | 4,88% | 10,52% | 6,64% | 9,56% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | 0,00% | **31,59%** | **100%** |
| Materieel trend per maand | 8,33% | 8,33% | 8,33% | 8,33% | 8,33% | 8,33% | 8,33% | 8,33% | 8,33% | 8,33% | 8,33% | 8,33% | **33,33%** | **100%** |
| **Totaal uitgaven** | **6,73%** | **8,14%** | **7,06%** | **7,80%** | **0,00%** | **0,00%** | **0,00%** | **0,00%** | **0,00%** | **0,00%** | **0,00%** | **0,00%** | 29,73% | **100%** |
| **Trend totaal uitgaven** | **7,54%** | **7,54%** | **7,54%** | **7,54%** | **12,32%** | **7,54%** | **7,54%** | **7,54%** | **7,54%** | **7,54%** | **12,32%** | **7,54%** | 30,14% | **100%** |

Grafiek Ontwikkeling kasrealisatie totale uitgaven Belastingdienst -/- ontvangsten (cumulatief)



### 1.2.2. Samenvatting financieel beeld op basis van bouwstenen

Tabel 5

| Totaal jaarbeeld bouwstenen (x € 1.000) | Budget | Beeld jaarprognose april 2012 | Verschil budget - prognose |
|---|---|---|---|
| Personeel | 1.667.032 | 1.693.266 | -1,6% |
| Materieel | 156.531 | 159.532 | -1,9% |
| Ontwerp en ICT | 403.654 | 415.259 | -2,9% |
| Huisvesting en facilitair | 409.237 | 411.611 | -0,6% |
| Kennis en communicatie | 62.269 | 63.376 | -1,8% |
| Overig | 67.040 | 60.102 | 10,3% |
| **Subtotaal bouwstenen** | **2.765.763** | **2.803.146** | **-1,4%** |
| *Centraal kader* | 43.628 | 43.628 | 0,0% |
| Correctie i.v.m. verhoging pensioenpremies (= totaalbedrag voor alle bedrijfsonderdelen) | 0 | 0 | 0,0% |
| **Totaal bouwstenen** | **2.809.391** | **2.846.774** | **-1,33%** |
| **Totaal intern kader ontvangstentaakstelling** | **25.221** | **27.044** | **7,2%** |
| **Totaalbeeld intern kader** | **2.784.170** | **2.819.730** | **-1,28%** |

*Toelichting financieel beeld bouwstenen*
Op basis van afgegeven prognoses laten alle bouwstenen een tekort zien, behalve de bouwsteen Overig. Hier staat een beperkte meevaller op de ontvangsten tegenover. Het huidige financiële jaarbeeld gaat uit van een geraamd tekort van € 36 mln. In maart werd nog uitgegaan van een tekort van € 49 mln. De belangrijkste verklaring voor deze daling is de op IXB ontvangen compensatie voor de pensioenpremiestijging (2012 en 2013).
De Belastingdienst verwacht over 2012 uit te komen binnen het beschikbare kader.

Het tekort op de bouwsteen Personeel wordt voornamelijk verklaard door de overbezetting bij de Belastingregio's. Hoewel de prognose naar beneden is bijgesteld, waarbij de pensioenpremiestijging buiten beschouwing wordt gelaten, blijft het tekort hoog (€ 30 mln). De komende periode zal het Landelijk Kantoor Belastingregio's de prognose aanscherpen op basis van realistische verwachtingen over uitstroom.
Verder presenteert de BelastingTelefoon een tekort op het personeelskader. Er zijn maatregelen genomen om het tekort te minimaliseren.

Het negatieve saldo op de bouwsteen Materieel wordt voor het grootste deel veroorzaakt door de overbezetting bij de Belastingregio's (personeelsgerelateerde uitgaven).

Het tekort op de bouwsteen Ontwerp en ICT wordt met name verklaard door een hogere prognose voor uitgaven voor uitbesteding dan het beschikbare budget. Vraag en aanbod zullen in lijn gebracht worden. Inmiddels zijn maatregelen geïnventariseerd en ter besluitvorming voorgelegd. Ook voor de bouwsteen Ontwerp en ICT geldt een 'hard' plafond. Nieuwe ontwikkelingen/wensen die niet bij de begrotingsvoorbereiding zijn voorzien, worden binnen het beschikbare kader opgevangen (herprioriteren) of alleen gestart indien in extra budget is voorzien.

Het tekort op de bouwstenen Huisvesting & Facilitair en Kennis & Communicatie is beperkt. Er worden maatregelen genomen om binnen het kader uit te komen.

Tot slot is het saldo op de bouwsteen Overig positief. Het betreft meevallers op uitgaven voor het betalingsverkeer en in het kader van FPU.

### 1.2.3. In- en uitstroom/mobiliteit 2012

Tabel 6

| Realisatie budgettaire en formatieve kaders 2012 | Realisatie |
|---|---|
| Verhouding gemiddelde bezetting ten opzichte van formatie (overbezetting) (99–100%) | 100,8 % |
| Verhouding actuele bezetting ten opzichte van formatie (overbezetting) (99–100%) | 100,0% |
| Uitgewisselde medewerkers ten opzichte van bezetting per 1-1-2012 (>2%) | 0,72% |
| Aandeel gedeeltelijk arbeidsgeschikte medewerkers (0,9 – 1,1%) | 0,6% |

In de tabellen 6 tot en met 10 zijn de PI's opgenomen zoals in het CFO-overleg van 30 januari 2012 is afgesproken. In tabel 6 is de verhouding gemiddelde bezetting ten opzichte van de formatie en het aandeel gedeeltelijk arbeidsgeschikte medewerkers toegevoegd, conform de Balanced Scorecard 2012.

*Aandeel gedeeltelijk arbeidsgeschikte medewerkers*

Alle rijksdiensten moeten zich inspannen voor de 1%-quotumregeling. Dit betekent voor de Belastingdienst dat eind 2012 1% van het medewerkersbestand bestaat uit gedeeltelijk arbeidsgeschikten (307 personen). In het eerste kwartaal telt de Belastingdienst (exclusief DGBel) 197 gedeeltelijk arbeidsgeschikten (29 Wajong, 13 WSW en 155 WIA).
Het gaat hier om medewerkers in tijdelijke of vaste dienst of mensen die werkervaring opdoen die geregistreerd zijn als gedeeltelijk arbeidsgeschikt. Het is mogelijk dat het werkelijke aantal hoger is, omdat registratie niet verplicht is vanwege privacy.

Maatregel

Om de realisatie van de jaardoelstelling dichterbij te brengen, zullen B/CA, Douane en B/CFD een deel van het quotum van de Belastingregio's invullen bovenop hun eigen quotum. Dit gelet op de problematiek van overbezetting bij de Belastingregio's.

Tabel 7 Verhouding bezetting en formatie

| Bedrijfsonderdeel | 1a Vaste formatie 2012 | 1b Afgestemde formatie | 1c Formatie na mutatie 2012 | 2 Bezetting 31-12-2011 | 3 Bezetting april | 4 Stand over-/onderbezetting (3 – 1c) | 5 Prognose bezetting 31-12-2012 | 6 Verschil (prognose – formatie) (1c – 5) | 7 % Over-/onderbezetting t.o.v. norm (4 : 1c) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Totaal Belastingdienst | 28.454 | 39 | 28.493 | 29.009 | 28.485 | -8 | 28.417 | -76 | 0,0% |

| Bedrijfsonderdeel (vervolg tabel 7) | Gemiddelde bezetting 8 Actuele gem. bezetting | 9 Verschil (gem. bez. – formatie) (8 – 1c) | 10 % Over- / gem. bez. t.o.v. norm (9 : 1c) |
|---|---|---|---|
| Totaal Belastingdienst | 28.715 | 222 | 0,8% |

De toelichting op de kolomkoppen van tabellen 7 tot en met 10 is opgenomen in het laatste blad (A3-formaat) van deze rapportage.

Opmerking B/CA
Kolom vijf van bovenstaande tabel bevat het totaal van de door de bedrijfsonderdelen geprognosticeerde bezetting op het einde van 2012. Op basis van het verwachte leeftijdsontslag stromen er in de periode 1 mei tot en met 31 december 231 fte uit. De uitstroom op basis van tabel 7 (76) is daarmee te laag ingeschat. Daarom wordt de bedrijfsonderdelen verzocht kritisch te kijken naar hun prognoses en in de volgende rapportage scherper te zijn op de onderdelen leeftijdsontslag, natuurlijk verloop en mobiliteit tussen bedrijfsonderdelen. Voor wat betreft de mobiliteit wordt verzocht dit onderling af te stemmen om 'dubbelen en hiaten' in de prognoses te voorkomen.

Tabel 8 Instroom, doorstroom, leeftijdsontslag en uitstroom 2012

| | 1 Bezetting 31-12-2011 | 2 Instroom vanuit intern (cum.) | 3 Uitstroom naar intern (cum.) | 4 Instroom vanuit extern (cum.) | 5 Uitstroom naar extern (cum.) | 6 Overall netto cum. mobiliteit | 7 Realisatie uitgewisselde medewerkers t.o.v. bezetting per 31-12-2011 (2 : 1) | 8 Norm Intern uitgewisselde medewerkers t.o.v. bezetting 31-12-2011 (jaardoel ≥2%) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Totaal Belastingdienst** | **29.009** | **209** | **209** | **58** | **582** | **-524** | **0,72%** | **0,68%** |

Tabel 9 Uitzendkrachten (UZK)

| | Categorie UZK | 1a UZK formatie 2012 | 1b Afgestemde formatiemutaties UZK | 1c UZK formatie na mutatie | 2 Realisatie april = prognose gem. jaarbezetting | 3 Verschil prognose gem jaarbezetting – UZK formatie (2 – 1c) | 4 % Prognose UZK formatie (2 : 1c) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Totaal Belastingdienst** | Vaste plekken | 0 | 0 | 0 | 381 | 381 | >100% |
| | Piekwerkzaamheden | 1.154 | 0 | 1.154 | 1.409 | 255 | 122% |
| | Categorie overig | 35 | 480 | 515 | 502 | -13 | 97% |
| | **Overall totaal** | **1.189** | **480** | **1.669** | **2.292** | **623** | **137%** |

Tabel 10 realisatie Uitzendkrachten (UZK) in relatie tot beeld eigen personeel

| Totaal Belastingdienst Categorie UZK | 1 UZK formatie na mutatie | 2 Ruimte vaste formatie | 3 Totale ruimte in formatie | 4 Realisatie april - prognose gem. jaarbezetting | 5 Totaalbeeld over-/onderbezetting vast + UZK (4-3) | 6 Verschil t.o.v. beeld T-1 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Vaste plekken | 0 | 8 | 8 | 381 | 373 | 290 |
| Piekwerkzaam-heden | 1.154 | 0 | 1.154 | 1.409 | 255 | -3 |
| Categorie overig | 515 | 0 | 515 | 502 | -13 | 166 |
| **Overall totaal** | **1.669** | **8** | **1.677** | **2.292** | **615** | **453** |

*Beeld ontwikkeling bezetting*
De bezetting is ultimo april gelijk aan de formatie 2012. De daling wordt met name veroorzaakt door de uitstroom in april als gevolg van het sociaal flankerend beleid 2011.
De prognose van het aantal uitzendkrachten is hoger dan het budget toelaat (prognose: 2.292 fte, budget: 1.669 fte). Om budgetoverschrijding te voorkomen bestaat de mogelijkheid dat 'eigen personeel' van bedrijfsonderdelen met een overbezetting (Belastingregio's en B/CKC) de plekken van uitzendkrachten (Belastingtelefoon en B/CFD) innemen. Er lopen initiatieven op dit gebied.
Zo zijn er 100 vacatures bij de Belastingtelefoon en organiseert B/CFD voorlichtingsacties bij andere bedrijfsonderdelen om personeel te werven.



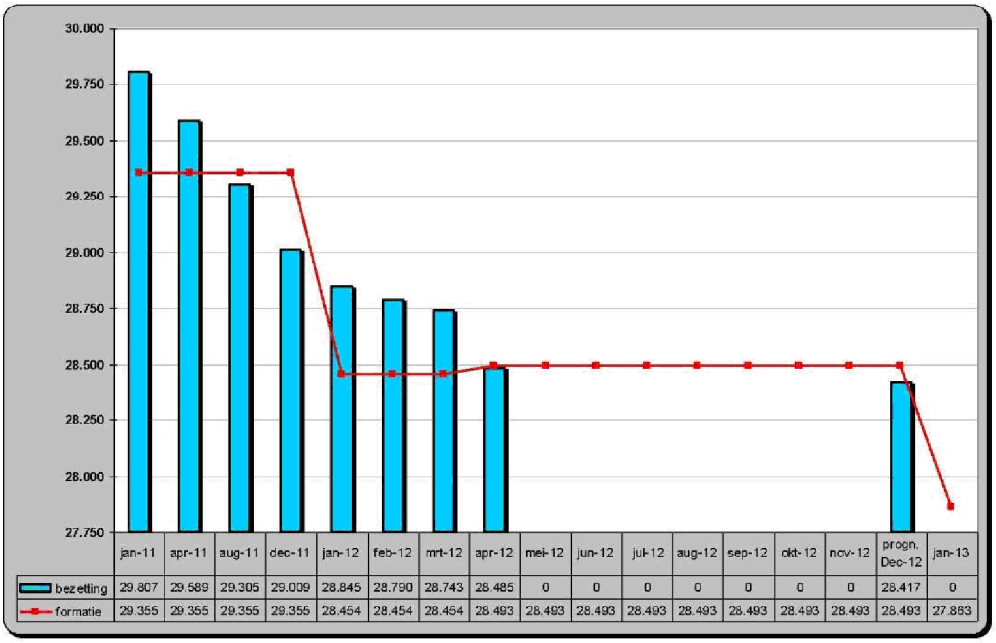
1869986 00756

Ook B/CA vervangt uitzendkrachten door eigen personeel. Het financiële effect zal voor een groot deel pas in 2013 zichtbaar worden.

In de maanden januari tot en met april is de externe instroom 58 fte. Deze instroom heeft bij alle bedrijfsonderdelen plaatsgevonden. Het gaat om 37 fte externe instroom en 21 fte als gevolg van verlenging van arbeidstijd (bij doorstroom). Tegenover de verlenging van arbeidstijd staat een aantal medewerkers dat korter is gaan werken van 49 fte.

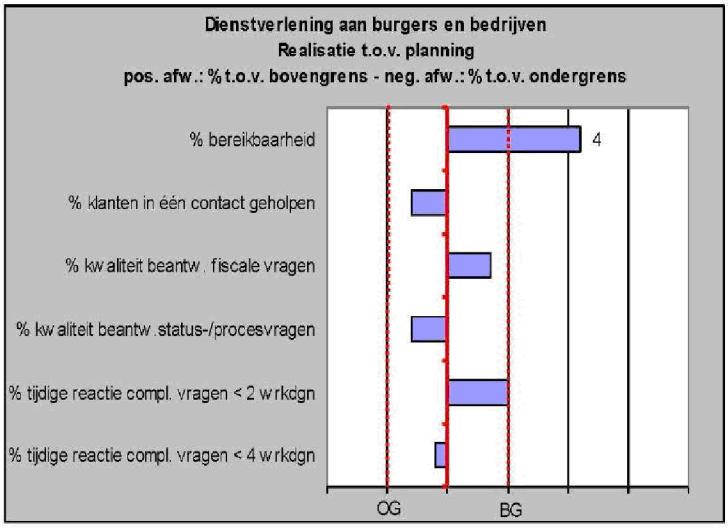
In de eerste vier maanden van 2012 heeft er externe uitstroom plaatsgevonden ter grootte van 582 fte. Het grootste deel vond plaats bij de Belastingregio's (359 fte) en Douane (84 fte). Het aantal F-, I- en I+ -functionarissen in deze uitstroom bij deze twee bedrijfsonderdelen is gelijk aan 97 fte.

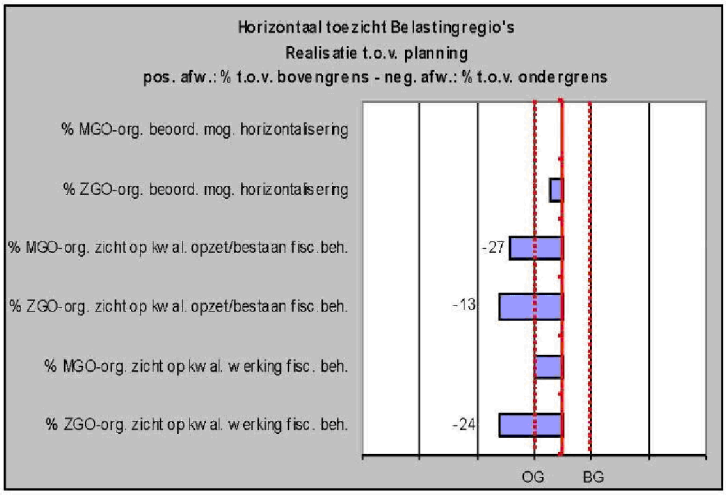
De onderstaande grafiek geeft een meerjarig beeld van de ontwikkeling van de formatie en van de afbouw van de werkelijke bezetting (januari 2011 – december 2012).

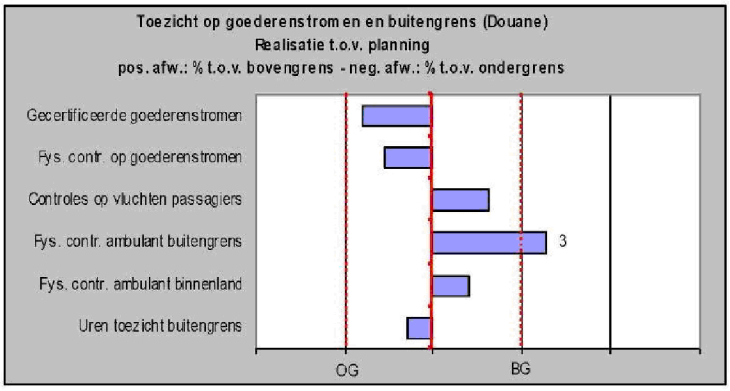


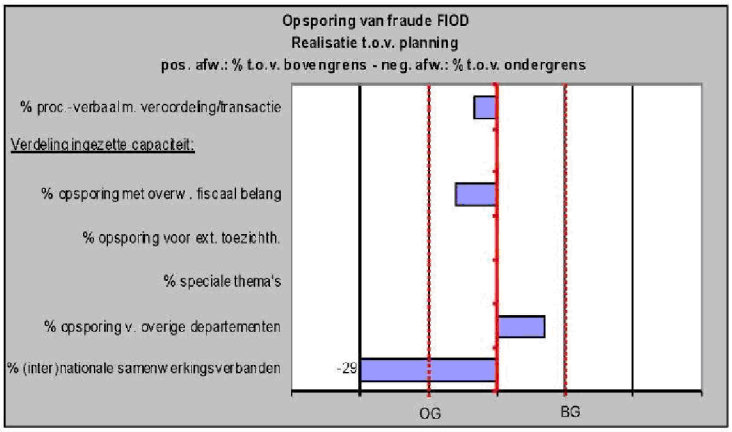

| | jan-11 | apr-11 | aug-11 | dec-11 | jan-12 | feb-12 | mrt-12 | apr-12 | mei-12 | jun-12 | jul-12 | aug-12 | sep-12 | okt-12 | nov-12 | progn. Dec-12 | jan-13 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| bezetting | 29.807 | 29.589 | 29.305 | 29.009 | 28.845 | 28.790 | 28.743 | 28.485 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 28.417 | 0 |
| formatie | 29.355 | 29.355 | 29.355 | 29.355 | 28.454 | 28.454 | 28.454 | 28.493 | 28.493 | 28.493 | 28.493 | 28.493 | 28.493 | 28.493 | 28.493 | 28.493 | 27.883 |

## 2. Prestaties / Klantperspectief






## 2.1. Dienstverlening aan burgers en bedrijven

Tabel 11

| Dienstverlening | Realisatie |
|---|---|
| Bereikbaarheid (80-85%) | 88% |
| Klanten die in één contact worden geholpen (90 – 95%) | 91% |
| Kwaliteit beantwoording fiscale vragen (80-87%) | 86% |
| Kwaliteit beantwoording status- en procesvragen (90-95%) | 91% |
| Tijdige reactie op complexe vragen (frobo's, niet-SBA's) < 2 werkdagen (85-90%) | 90% |
| Tijdige reactie op complexe vragen (frobo's, niet-SBA's) < 4 werkdagen) (90-100%) | 94% |
| Tijdig afgehandelde SMART-belafspraken (SBA's) (≥98% ultimo 2012) | 71% |

*Bereikbaarheid*

Het cumulatieve percentage is in april toegenomen ten opzichte van maart. Het blijft daarmee boven de bandbreedte en het resultaat in de eerste vier maanden van vorig jaar (85%), hoewel er 140.000 meer gesprekken zijn aangeboden dan in die periode. Toeslagen, Particulieren en Douane laten een toename van gesprekken zien; de overige werkstromen een afname.
(N.B. Op 21 en 22 mei was er een omvangrijke storing bij de BelastingTelefoon. Dit zal in de volgende maandrapportage leiden tot een lager resultaat).

Maatregel

De Belastingtelefoon doet onderzoek naar maatregelen om daar waar mogelijk de capaciteit meer in overeenstemming te brengen met het aanbod.

*Belafspraken*

- Een deel van de complexe vragen wordt nu afgehandeld via SBA's. Deze verzoeken om contact leiden dus niet meer tot frobo's. In principe gaat het hier alleen om fiscale vragen (Belastingregio's). Het is de bedoeling in de loop van het jaar te starten met het afhandelen van SBA's voor B/Toeslagen en B/CA. Doel is dat uiteindelijk alle verzoeken om contact zullen leiden tot SBA's en niet meer tot frobo's.
- Het concern en B/CA voldoen aan de norm bij het tijdig afhandelen van frobo's.
- De tijdigheid van de afhandeling van frobo's (bestellen, muteren en verzoek om contact frobo) ligt beneden de bandbreedte bij de Belastingregio's (81% binnen

2 werkdagen en 86% binnen 4 werkdagen) en bij Toeslagen (81% binnen 2 werkdagen en 88% binnen 4 werkdagen).
- De tijdigheid van de SBA's op concernniveau (groeidoelstelling) is op dit moment 71%.
- Bij de Belastingregio's loopt een pilot om het aanbod van frobo's terug te dringen via de zogenaamde 'derde lijn', voor het direct beantwoorden van complexe fiscale vragen. Vanaf 1 februari is er een derde lijn voor IH-niet winst en een voor Vpb-ondernemersvragen. Deze hebben in de eerste vier maanden ca. 2900 gesprekken aangenomen.

Tabel 12

| Beschikbaarheid internet en aangiftesystemen | Realisatie |
|---|---|
| Beschikbaarheid website (B/CIE) (99,9 – 100%) | 100% |
| Beschikbaarheid persoonlijk domein (B/CIE) (99,9 – 100%) | 99,95% |
| Beschikbaarheid Douane-systemen (Douane) (97,5 – 100%) | 96% |
| Beschikbaarheid VIA (in maart; B/CIE) (99,5 – 100%) | 99,9% |

*Beschikbaarheid Douane-systemen*

Tot en met de maand maart lag de gemiddelde beschikbaarheid voor de onder dit item gemeten processen op een voldoende niveau. In de maand april is er echter sprake geweest van enkele substantiële verstoringen die de beschikbaarheidspercentages op vijf van de zes processen onder de 97,5% hebben laten dalen. Alleen het proces Invoer voldoet nog aan de norm.

Maatregel

In samenwerking en nauw overleg met het bedrijfsleven loopt er momenteel een project 'Hoogbeschikbaarheid Douanesystemen' wat de performance op het gewenste niveau moet brengen. Vanuit dit project is er continu aandacht voor de onderhavige problematiek.

## 2.2. Fiscaal toezicht

Tabel 13

| Horizontaal toezicht Belastingregio's | Realisatie |
|---|---|
| MGO: organisaties waarbij de mogelijkheden tot horizontalisering zijn beoordeeld (jaardoelstelling: 40–50%) | 45% |
| ZGO: organisaties waarbij de mogelijkheden tot horizontalisering zijn beoordeeld (jaardoelstelling: 75–85%) | 78% |
| MGO: organisaties waarbij de Belastingdienst zicht heeft op de kwaliteit van de opzet en het bestaan van de fiscale beheersing (jaardoelstelling 15–25%) | 11% |
| ZGO: organisaties waarbij de Belastingdienst zicht heeft op de kwaliteit van de opzet en het bestaan van de fiscale beheersing (jaardoelstelling 45–55%) | 39% |
| MGO: organisaties waarbij de Belastingdienst zicht heeft op de kwaliteit van de werking van de fiscale beheersing (jaardoelstelling 5–15%) | 5% |
| ZGO: organisaties waarbij de Belastingdienst zicht heeft op de kwaliteit van de werking van de fiscale beheersing (jaardoelstelling 25–35%) | 19% |
| Aantal MKB ondernemingen onder een horizontaal toezichtsconvenant (jaardoelstelling: 50.000 – 75.000) (maandplanning: 47.325) | 45.325 |

*Organisaties waarbij de Belastingdienst zicht heeft op de kwaliteit van de opzet, het bestaan en de werking van de fiscale beheersing*

De Belastingdienst is voor het realiseren van deze doelstellingen afhankelijk van de activiteiten van de ondernemingen. Een aantal regio's kampt met een te krappe bezetting van met name controlespecialisten.

Maatregel

Om de sturing te verbeteren is een planningsmodule beschikbaar gesteld waarin activiteiten voor de rest van het jaar kunnen worden gepland. Daardoor komt er meer structuur in de aanpak van het klantenpakket. Tevens worden medewerkers bijgeschoold en voorzien van instructies op welke wijze de voortgang kan worden bewerkstelligd. Of de jaardoelstelling wordt gehaald is onzeker.

*Aantal MKB ondernemingen onder een horizontaal toezichtsconvenant*

De score is 96% ten opzichte van de indicatieve maandplanning. Er zijn voor dit jaar voldoende activiteiten gepland waarmee de jaardoelstelling gerealiseerd kan worden. Er zijn geen aanvullende maatregelen nodig.

Maatregel

Tabel 14

| Compliance Belastingregio's | Realisatie |
|---|---|
| Percentage contacten met starters (t.o.v. het totaal aantal starters) (jaardoelstelling: 15 – 25%) | 11% |
| Tijdigheid aangiften OB (percentage bereikte belastingplichtigen na verzuim) (jaardoelstelling: 50 – 60%) | 52% |
| Tijdigheid aangiften LH (percentage bereikte belastingplichtigen na verzuim) (jaardoelstelling: 90 – 95%) | 88% |
| Tijdigheid betalen: betalingsachterstand invordering (jaardoelstelling: 2,5 – 3,0%) | 2,8% |

*Percentage contacten met starters*
De contactgegevens worden pas sinds 1 januari in het systeem IKB ingebracht, waardoor op dit moment nog slechts een deel van het potentieel in de meting is betrokken.

Maatregel Tijdens het landelijk overleg starters zijn aanvullende afspraken en een gewijzigde werkinstructie gemaakt met betrekking tot het vastleggen van 'bestuurlijke informatie' zoals de gespreksnotities in IKB. De prognose is dat de doelstelling wordt gerealiseerd.

*Tijdigheid aangiften LH*
De score is onder de onderkant van de bandbreedte. De oorzaak hiervan is dat de Belastingregio's in de eerste maanden extra capaciteit hebben ingezet op het minimaliseren van de jaarloonuitvraag 2011.

Maatregel Verwacht wordt dat de doelstelling in de loop van het jaar alsnog wordt gerealiseerd. Er zijn geen maatregelen nodig.

## 2.3. Toezicht op goederenstromen en buitengrens

**Tabel 15**

| Uitvoeren van toezicht op goederenstromen en buitengrens | Realisatie |
|---|---|
| Gecertificeerde goederenstromen<br>(jaardoelstelling >70%)<br>(maandplanning >61 %) | 65% |
| Controles op de goederenstromen<br>(jaardoelstelling: 295.000 – 365.000)<br>(maandplanning: 109.000 – 133.300) | 114.478 |
| Controles op passagiersvluchten<br>(jaardoelstelling: 12.000 – 15.000)<br>(maandplanning: 3.900 – 4.870) | 4.688 |
| Controles ambulant buitengrens<br>(jaardoelstelling: 33.500 – 41.500)<br>(maandplanning: 9.830 – 12.180) | 12.501 |
| Controles ambulant binnengrens<br>(jaardoelstelling: 22.000 – 28.000)<br>(maandplanning: 7.770 – 9.270) | 8.818 |
| Uren toezicht (exclusief Schiphol Passagiers)<br>(jaardoelstelling: 470.000 – 520.000)<br>(maandplanning: 168.200 – 186.300) | 174.644 |

*Controles ambulant buitengrens*
De overschrijding van de doelstelling betreft relatief eenvoudige controles op de luchthaven Schiphol vanuit een tweetal acties in samenwerking met andere handhavingsdiensten.

Maatregel De aansturing in de komende maanden is er op gericht de oorspronkelijke planning te realiseren.

**Tabel 16**

| Uitvoeren van toezicht op basis Europese verordeningen | Realisatie |
|---|---|
| Nakoming van de door de EU voorgeschreven douanecontroles<br>(100%) | 90% |

*Nakoming van de door de EU voorgeschreven douanecontroles*
De uitvoering voldoet niet aan de doelstelling. Onder de doelstelling zijn een aantal nieuwe verordeningen opgenomen waarvoor nog niet voldoende controles zijn uitgevoerd.

Maatregel De achterstanden zijn gering en er zijn voldoende controlemogelijkheden om deze in te halen.

## 2.4. Opsporing van fraude

Tabel 17

| Opsporing van fraude FIOD | Realisatie |
|---|---|
| Processen-verbaal leidend tot veroordeling/transactie (82–85%) | 83% |
| Verdeling ingezette capaciteit: | |
| - opsporing met overwegend fiscaal belang (50-55%) | 51% |
| - opsporing voor externe toezichthouders (6–10%) | 8% |
| - speciale thema's (zoals witwassen en faillissementsfraude) (20-30%) | 25% |
| - opsporing voor overige departementen (zoals precursoren, intellectuele-eigendomsfraude en Sanctiewet/strategische goederen) (5–12%) | 11% |
| - (inter)nationale samenwerkingsverbanden (7–11%) | 5% |
| Opbrengsten afpakken crimineel vermogen (jaardoelstelling > € 17,6 miljoen) | € 8,8 miljoen |

*Verdeling ingezette capaciteit*
De PI '(inter)nationale samenwerkingsverbanden' scoort onder de doelstelling. De afwijking is gering en het aantal te besteden uren zal in de komende periode toenemen. Het aantal rechtshulpverzoeken neemt doorgaans in de loop van het jaar toe. Er zijn geen maatregelen nodig.

*Opbrengsten afpakken crimineel vermogen*
Doel van het programma afpakken is dat er meer en sneller wordt afgepakt door de vier Bijzondere Opsporingsdiensten en het Functioneel Parket. Dit om slachtoffers recht te doen en omdat misdaad niet mag lonen. Het programma is gestart in 2011 en er wordt over gerapporteerd vanaf de eerste viermaandsrapportage in 2012. De prognose is dat de jaardoelstelling zal worden gehaald.

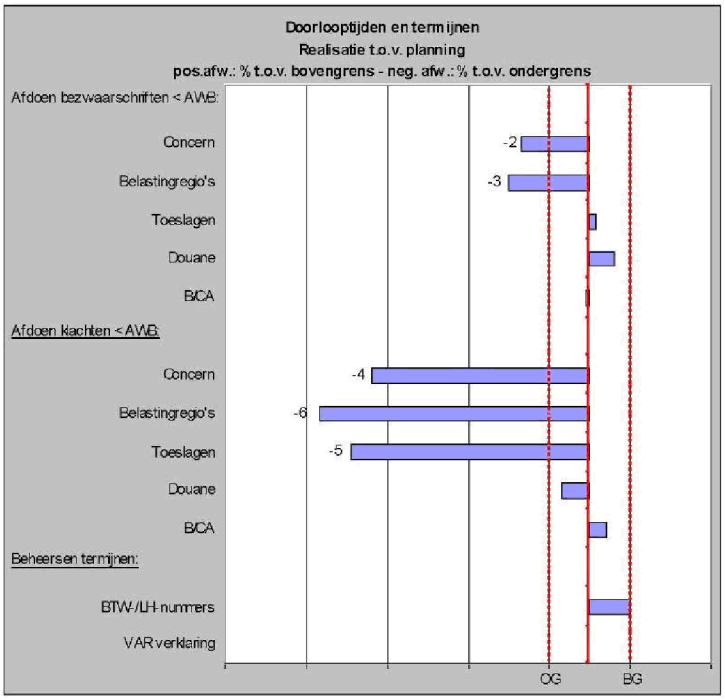
## 2.5. Toezicht op toeslagen

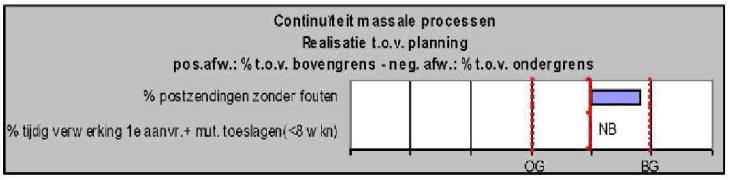
Tabel 18

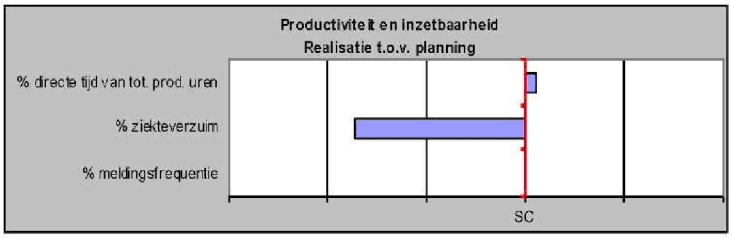
| Uitvoering toezichtsplan (4MR) | Realisatie |
|---|---|
| Uitvoering volgens planning | Zie tekst |

*Uitvoering toezichtsplan*
Het 'Handhavingsplan Toeslagen 2012 is in januari vastgesteld. In dit plan zijn ontwikkeldoelstellingen en handhavingsacties opgenomen over het toeslagjaar 2012 en eerdere jaren. De uitvoering van het plan ligt op schema.
In bijlage 2 is een tekstuele toelichting opgenomen over de bereikte resultaten.

# 3. Interne Organisatie



## 3.1. Doorlooptijden en termijnen

Tabel 19

| Afdoening bezwaarschriften binnen de Awb-termijn | Realisatie |
|---|---|
| Belastingregio's (95-100%) | 92,4% |
| Toeslagen (95-100%) | 97,9% |
| Douane (95-100%) | 99,0% |
| B/CA (95-100%) | 97,2% |

Het percentage afdoening bezwaarschriften binnen de Awb-termijn voor het concern is 93,3% (maart: 93,1%).

*Afdoening bezwaarschriften binnen de Awb-termijn Belastingregio's*

De doelstelling voor de tijdige afdoening bezwaren wordt niet gerealiseerd. De daling in het percentage ten opzichte van vorig jaar wordt met name veroorzaakt door het afdoen van oude voorraden. Om de omvang van de voorraden bezwaren IH terug te dringen tot een beheersbaar niveau wordt extra capaciteit ingezet. De task force bezwaren heeft daarvoor een planning opgezet. De realisatie verloopt volgens planning. Of de doelstelling wordt gerealiseerd is nog onzeker.

Maatregel

Tabel 19

| Afdoening klachten binnen de Awb-termijn | Realisatie |
|---|---|
| Belastingregio's (98–100%) | 92,3% |
| Toeslagen (95-100%) | 93,1% |
| Douane (98–100%) | 98,3% |
| B/CA (98–100%) | 98,9% |

Het percentage afdoening klachten binnen de Awb-termijn is voor het concern 93,6% (maart: 92,8%).

Het cumulatieve resultaat van het concern is in april toegenomen. Dit ondanks een stijging van het aantal ontvangen klachten met bijna 25% ten opzichte van dezelfde periode in 2011. Het resultaat is echter nog onder de norm. Dit komt vooral voor rekening van Toeslagen en de Belastingregio Oost (werkstroom invordering Toeslagen), beide met een groot klachtenvolume.
De voorraad klachten is iets afgenomen, maar de ouderdom van de voorraad is toegenomen. Op basis van de realisatie en de verwachting is het onwaarschijnlijk dat de jaardoelstelling 2012 wordt gerealiseerd.

*Afdoening klachten binnen Awb-termijn Belastingregio's*

In april is er opnieuw een lichte verbetering zien. Het cumulatieve resultaat is toegenomen van 91,8% naar 92,3% (april 2011: 91,0%), maar de doelstelling wordt niet gerealiseerd. Zonder de resultaten van Belastingregio Oost (werkstroom invordering Toeslagen) zouden de Belastingregio's de doelstelling realiseren.

Maatregel

Er wordt vanaf april extra capaciteit ingezet op deze werkstroom. Het proces wordt opnieuw ingericht en er is extra aandacht voor het tijdig verdagen. Ondanks deze maatregel verwachten de Belastingregio's niet dat de jaardoelstelling gehaald zal worden.

*Afdoening klachten binnen Awb-termijn B/Toeslagen*
De doelstelling uit het stuurcontract voor tijdige afhandeling wordt nu nog niet gehaald. B/Toeslagen heeft begin dit jaar vanuit 'Heerlen' oude klachten ontvangen, die niet meer tijdig konden worden behandeld. Inmiddels zijn deze klachten afgedaan en is het maandresultaat in april toegenomen naar 97,9%. B/Toeslagen verwacht dat de jaardoelstelling uit het stuurcontract gerealiseerd kan worden.

Tabel 20

| Beheersen termijnen | Realisatie |
|---|---|
| Toekenning BTW- en loonheffingnummers binnen 5 werkdagen (95 – 98%) | 98% |
| Afgifte VAR-verklaringen binnen 5 werkdagen (90 - 100%) | 95% |

Tabel 21

| Kwaliteitsscore gemeten met behulp van FIX | Realisatie |
|---|---|
| Kwaliteitsscore Belastingregio's (index: 106 – 110) | NB |
| Kwaliteitsscore Douane (rapportcijfer ≥7) | 7,4 |

NB = niet beschikbaar

*Kwaliteitsscore Belastingregio's gemeten met behulp van FIX*
FIX wordt in 2012 in twee tranches uitgevoerd: een voorjaarstranche en een najaarstranche. De resultaten en analyses zijn in september 2012 respectievelijk januari 2013 bekend (2011: 112).
Er zijn geen risico's bekend die het realiseren van de FIX-doelstellingen bedreigen.

## 3.2. Massale processen

Tabel 22

| Continuïteit massale processen | Realisatie |
|---|---|
| Aantal postzendingen zonder fouten (99-100%) | 99,9% |
| Tijdige levering van het authentieke inkomen aan afnemers van de BRI (92-100%) | 97% |
| Juiste levering van het authentieke inkomen aan afnemers van de BRI (98-100%) | 100% |

## 3.3. Productiviteit en inzetbaarheid

Tabel 23

| Productiviteit en inzetbaarheid | Realisatie |
|---|---|
| Verhouding direct versus indirect productieve uren (88–12%; marge ±2%) (De verhouding is gebaseerd op 82,6% productieve en 17,4% niet-productieve uren) | 88,5 – 11,5% |
| (Ziekte)verzuim inclusief verzuim langer dan 1 jaar: (≤ 5,8%) | 6,3% |
| Meldingsfrequentie (≤1,5) | 1,5 |

*Verzuim*

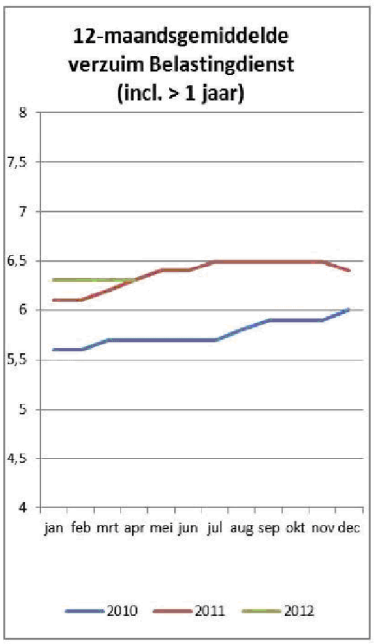
Het verzuimpercentage (twaalfmaandsgemiddelde) is in de eerste 4 maanden continu 6,3% en overschrijdt daarmee de norm van 5,8%. Het percentage is even hoog als in april 2011 en lager dan in december 2011 (6,4%).

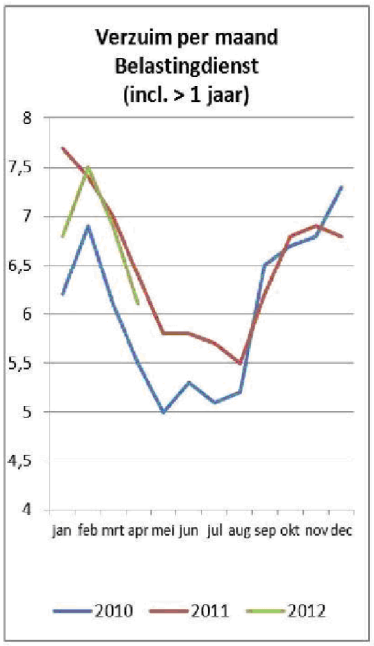
Maatregel

Om het verzuim verder terug te dringen wordt uitvoering gegeven aan de aanbevelingen in het memo 'Aanpak ziekteverzuim en doelstellingen', dat het MT Belastingdienst eind januari heeft goedgekeurd. Zo is er voor managers van bedrijfsonderdelen een opleidingstraject in voorbereiding over gedrags-beïnvloeding verzuim, waarvoor nu een pilot loopt.

Als de huidige trend aanhoudt, is de verwachting dat het twaalfmaands-gemiddelde van het verzuim in de komende maanden marginaal zal dalen. Dit impliceert dat de jaardoelstelling waarschijnlijk niet zal worden gerealiseerd.

**Grafiek Verzuim**



## 3.4. Prestaties IV-keten

Tabel 24

| Prestaties Informatiemanagement | Realisatie |
|---|---|
| Tijdige oplevering ontwerpproducten (90 – 100%) | 99% |
| Ontwerpproducten die voldoen aan de gestelde kwaliteitseisen (90 – 100%) | 95% |
| Portfolio-items die voldoen aan de spelregels (95 – 100%) | 95% |

Tabel 25

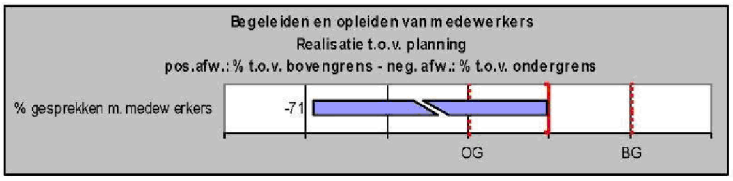
| IV-aanbod B/CAO en B/CIE | Realisatie |
|---|---|
| Opdrachten die tijdig in productie worden genomen (≥75%) | 91,4% |
| Opdrachten die binnen budget (offerte) worden opgeleverd (≥ 70%) | 65,3% |

*Opdrachten die binnen budget (offerte) worden opgeleverd*
Circa 65% van de afgeronde opdrachten is binnen het afgesproken budget gerealiseerd, wat onder de jaarnorm van 70% ligt. Een oorzaak is het te laat vastleggen van de aanvragen opdrachtwijzigingen (AOW's) in SAP.

Maatregel

Er wordt een analyse uitgevoerd waarom er opdrachten zijn die niet aan de doelstelling voldoen. Tevens wordt het tijdig vastleggen van de AOW's in SAP gecontroleerd. De prognose is dat de jaardoelstelling gehaald wordt.

# 4. Leer- en Groeiperspectief




## 4.1. Begeleiden en opleiden van medewerkers

Tabel 26

| Begeleiden en opleiden van medewerkers | Realisatie |
|---|---|
| Gesprekken met medewerkers<br>(jaardoelstelling: 90 – 100%)<br>(cumulatieve maandplanning: 21 - 22%) | 6% |

*Gesprekken met medewerkers*

De Belastingdienst streeft ernaar dat iedere medewerker jaarlijks minimaal één voortgangsgesprek en één beoordelingsgesprek krijgt met zijn directe leidinggevende.

Het cumulatieve percentage blijft flink achter bij de maandplanning en is lager dan in april 2011 (17,2%). Opvallend laag is het aantal functioneringsgesprekken dat is geregistreerd bij P-Direkt. Ook het aantal beoordelingsgesprekken is lager. Een mogelijke oorzaak van de achterblijvende registratie is het gebruikers-onvriendelijke en tijdrovende registratieformulier. Eind maart/begin april is dit formulier vervangen door een meer gebruiksvriendelijke versie.

Maatregel

Afgelopen jaar is de jaardoelstelling niet gerealiseerd. Om deze in 2012 wel te realiseren is aandacht nodig voor tijdige planning, uitvoering en registratie van gesprekken.

## 4.2. Grote projecten

Tabel 27

| Strategische projecten | Realisatie |
|---|---|
| Aangiftesysteem Douane (AGS) | Zie tekst |
| Basisregistratie (BRS) | Zie tekst |
| Excise Movement Control System (EMCS) | Zie tekst |
| Single Euro Payments (SEPA) | Zie tekst |
| Toeslagen | Zie tekst |
| Vooraf Ingevulde Aangifte (VIA) | Zie tekst |

De hieronder opgenomen rapportages zijn de bestuurlijke samenvattingen die door de Business Executives zijn opgemaakt.

### 4.2.1. AGS

Douane wil haar huidige aangiftesystemen vervangen door een moderne applicatie ter ondersteuning van de nieuwe aangifteprocessen. Argumenten hiervoor zijn met name de verouderde functionele en technologische toestand van de huidige systemen en de nieuwe Douane-wetgeving (MCC 2014). Deze vervanging resulteert in minder complexe systemen, welke voldoet aan de architectuur visie van Douane.
Douane Aangiftesysteem (Project AGS 2.0 – Applicatie DMS) is middels een Europese aanbesteding aangekocht van IBM met als onderaannemer Intrasoft. Er zijn 4 incrementen voorzien.

| Huidige planning in productiename: | | Fase |
|---|---|---|
| Increment 1 (Opslag) | - 18 december 2011 | - in productie |
| Increment 2 (Invoer) | - 17 februari 2013 | - testfase |
| Increment 3 (Uitvoer) | - 3e kwartaal 2013 | - bouw door IBM |
| Increment 4 (GPA/Koeriers) | - 1e kwartaal 2014 | - opstarten |

*Algehele projectstatus*
Afgelopen periode is er een aantal belangrijke mijlpalen gehaald. Er liggen echter nog wel enkele uitdagingen die snel moeten worden opgelost. Naast problemen die een succesvolle test en uitrol van increment 2 bedreigen, lopen we ook aan tegen de grenzen van de capaciteit van de eigen organisatie.
Een RAD-onderzoek en een interne validatie hebben een veelheid aan bevindingen over het project opgeleverd. Een deel hiervan is al opgepakt. De komende periode vinden verdere maatregelen ter verbetering plaats.

Increment 2
De Fabrieks Acceptatietest (FAT) bij IBM is afgerond en er is gestart met de installatie bij de Belastingdienst. Er ligt echter een aantal issues. Omdat er geen slack in de planning van dit increment zit, kunnen deze gevolgen hebben voor de planning van increment 2. De belangrijkste op dit moment:
Formeel heeft IBM voldaan aan de criteria voor de fatale termijn die samenhing met de FAT. Er resteren nog wel diverse bevindingen die essentieel zijn voor het succesvol doorlopen van het vervolg(test-)traject.
Een workaround voor het koppelvlak AGS/DTV omdat niet tijdig de juiste versie van DTV beschikbaar is voor de test bij de Belastingdienst. Het realiseren hiervan werkt vertragend op de start van de test bij de Belastingdienst.
Uit de review van de specificaties voor increment 3 is een aantal changes in increment 2 noodzakelijk gebleken waarvan nog niet duidelijk is of deze tijdig gerealiseerd kunnen worden. De komende periode zullen de gevolgen duidelijk worden.

Increment 3
Ook hier is een fatale termijn gehaald; de eerder genoemde export-specificaties.
De planning van increment 3 is nog niet afgerond, omdat er hiervoor nog 2 issues spelen die een latere uitrol van dit increment tot gevolg kunnen hebben:
De belastingdienst beschouwt de korte tijd tussen de uitrol van de incrementen 2 en 3 als te risicovol.
IBM heeft de wens te kennen gegeven de uitrolmomenten van de incrementen 3 en 4 samen te willen voegen.
Wenselijkheid en haalbaarheid van een planningswijziging wordt nu onderzocht.
Verder vormt onder meer de overvolle kalender van DMF nog een knelpunt, c.q. risico momenteel. Hiervoor wordt nog naar alternatieven gezocht.

Increment 4
Het bepalen van de inhoud van increment 4 is nog niet afgerond.

*Financiën*
Bestedingen t/m april 2012

| Bedragen in euro's x 1.000.000 | BMI | Uitbeste-dingen | BMO | investeringen | Overig | totaal |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **2008/2009** | 1,17 | 1,74 | 0,54 | 0 | 1,11 | 4,56 |
| **2010/2011** | 3,22 | 6,63 | 3,26 | 0 | 0 | 13,11 |
| **2012** | 0,64 | 0,66 | 0,82 | 0 | 0 | 2,12 |
| 2010-2012 | 3,86 | 7,29 | 4,08 | | | 15,23 |
| **Totaal** | 5,03 | 9,03 | 4,62 | 0 | 1,11 | **19,79** |
| **BC 1.1** | 12,92 | 18,22 | 9,45 | 3,17 | 3,02 | 46,78 |

Budget en uitgaven 2012

| | Budget | Realisatie |
|---|---|---|
| **BMI** | 4,30 | 0,64 |
| **Uitbestedingen** | 3,80 | 0,66 |
| **Investeringen** | | |
| **BMO** | 1,44 | 0,82 |
| **Totaal** | 9,54 | 2,12 |

Bedragen in euro's x 1.000.000

De business case voor AGS is herijkt en akkoord bevonden. V1.1 bevat de huidige financiële inzichten. Voor 2012 zal er op grond van aangegane verplichtingen bijna € 4,2 miljoen worden gefactureerd door én betaald aan IBM. Uiteraard op voorwaarde dat IBM aan haar leveringsverplichtingen voldoet. Hier kunnen nog 2 wijzigingen op komen:
Een verplichting van € 480.000 kan vervallen wanneer IBM en de Belastingdienst het eens worden over het afzien een regeling voor vooruitbetalingen op beheerkosten van toekomstige changes (de zogenaamde strippenkaart).
Er vindt nog onderhandeling plaats over de afhandeling changes. De nu bekende kunnen maximaal € 300.000 kosten. Zonder deze changes kan AGS niet in productie worden genomen.

*Risico's/maatregelen*
Bereiken grenzen eigen organisatie.
Maatregelen: herzien planning increment 3, aanvullende claim voor personeel, spreiden kennis, prioriteit vragen voor AGS.
Verder zijn de belangrijkste risico's en issues in de tekst genoemd.

### 4.2.2. BRS (en BRI)

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

*Voortgang*
Voor het aansluiten op het Handelsregister is binnen het samenwerkingsverband Belastingdienst, Kamer van Koophandel, Centraal Bureau voor de Statistiek en Justis een programmaplan vastgesteld. De werkgroepen hebben een eindrapport opgeleverd en op basis hiervan wordt m.b.v. enkele PoC's (Proof of Concept) de levensvatbaarheid van de voorgestelde oplossingen onderzocht. De Belastingdienst participeert hierin.
De aansluiting op de basisregistratie adressen gebouwen (BAG) is a.g.v. de problematiek met Digi-levering door het Kadaster en het project voorlopig stilgelegd. Gebruik zal worden gemaakt van de doorlevering van adresgegevens via GBA en HRS.
De inkijkvoorziening op de gemeentelijke basisadministratie (GBA) is in april inproductie genomen.
Het realiseren van het proces bevinden en terugmelden, m.b.v. de scrumontwikkelmethodiek, verloopt vooralsnog volgens planning met een verwachte realisatiedatum eind dit jaar.
Met betrekking tot de registratie van niet-ingezetenen (RNI) is het scenario in uitwerking over de wijze waarop (initiële) levering en aansluiting zal plaats vinden.
Aansluitingen op andere basisregistraties zijn nog niet in de projectplanning voorzien.

*Risico's*
Het aansluiten op basisregistraties van anderen is in sterke mate afhankelijk van de wijze waarop deze registratiehouders hun voorzieningen ontwikkelen alsmede van het tempo waarin de overheidsbrede stelselvoorzieningen beschikbaar komen.
Hiernaast kent het project Aansluiten nog enkele interne risico's, waaronder het nog niet beschikbaar zijn van de zgn. Ebms-adapater.

*Geld*
Kosten worden gemaakt binnen het toegekende budget.

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

*Voortgang*
De systeemtesten om het inkomengegeven in- en uit onderzoek te kunnen zetten zijn in april afgerond. In de maanden mei en juni zullen nog gebruikersacceptatietesten worden uitgevoerd, waarnaar in juli de implementatie kan plaatsvinden. Gelijktijdig met deze implementatie zullen nog enkele bevindingen m.b.t. het terugmelden bij gerede twijfel worden opgelost. Op dat moment is aan de wettelijke opdracht van de BRI voldaan en kan het project worden afgesloten.

Het realiseren van (aanvullende) voorzieningen als productiebesturing bevindt zich in de ict-realisatiefase en wordt naar verwachting eind 2012 inproductie genomen. Deze datum kan mogelijk onder druk komen te staan a.g.v. samenloop met en prioritering t.g.v. het project VIA.
De uiteindelijke situatie waarbij de BRI volledig gebruik maakt van overheidsbrede stelselvoorzieningen is voorlopig nog niet mogelijk. Gebruik van stelselvoorzieningen als Digilevering lijkt pas een optie vanaf 2014.

*Risico's*
Het ontstaan van eventuele blokkerende bevindingen tijdens de testfase alsmede samenloop met het VIA-project kunnen van invloed zijn op de thans geplande implementatiedata.

*Geld*
Kosten worden gemaakt binnen het toegekende budget.

### 4.2.3. EMCS

Sinds 2003 wordt in Europees verband gewerkt aan de totstandkoming van een Excise Movement and Control System (EMCS). De bedoeling hiervan is de controle op het vervoer van accijnsgoederen binnen Europa te verbeteren, fraude beter te kunnen bestrijden en de procedures voor het bedrijfsleven en de douaneadministraties te vereenvoudigen. Op grond van Europese wetgeving is Nederland verplicht om EMCS in te voeren.

| Huidige planning in productiename: | Fase |
|---|---|
| FS1 | - in productie |
| FS2 | - in productie |
| Tussenrelease - 3 april 2012 | - in productie |

*Projectstatus*
Een aantal toezeggingen aan Brussel voor kleinere aanpassingen in EMCS op kortere termijn, zijn begin april 2012 met succes in productie genomen (tussenrelease). Hieronder valt onder meer een sluitstuk van de functionaliteit voor de wederzijdse bijstand. We voldoen met EMCS nu volledig aan de eisen van Brussel. Het project EMCS is met deze tussenrelease afgesloten. Er zal alleen nog een end-report worden opgesteld.

Om een aantal nationale eisen en wensen te realiseren is een nieuw project gestart, EMCS FS NL. Dit project bevindt zich nog in de initiatiefase.

*Financiën*
Bestedingen t/m april 2012 (EMCS t/m FS2)

| | BMI | BMO | Overig | Totaal |
|---|---|---|---|---|
| **2007/2009** | 2,33 | 0,70 | 0,72 | 3,75 |
| **2010/2011** | 4,77 | 1,28 | 0,07 | 6,12 |
| **2012** | 0,17 | 0,11 | 0,01 | 0,29 |
| 2010/2012 | 4,94 | 1,39 | 0,08 | 6,41 |
| **totaal** | 7,27 | 2,09 | 0,80 | **10,16** |

Bedragen in euro's x 1.000.000

Budget en uitgaven 2012

| | Budget | realisatie |
|---|---|---|
| BMI | 0,13 | 0,17 |
| uitbestedingen | | 0,01 |
| BMO | 0,6 | 0,11 |
| totaal | 0,19 | 0,29 |

Bedragen in euro's x 1.000.000

EMCS t/m FS2 (inclusief tussenrelease) is volgens verwachting afgerond voor een bedrag van ca. € 10 miljoen.
EMCS, inclusief FS NL, blijft volgens verwachting binnen de oorspronkelijke meerjarige raming van € 12 miljoen.
De overschrijding voor EMCS (t/m FS2) van het budget 2012 ligt aan het per abuis hierop boeken van enige initiërende activiteiten voor het vervolg-project (EMCS FS-NL). Omdat dit minimaal is ten opzichte van de totale besteding, wordt hierop geen actie ondernomen.

### 4.2.4. SEPA

De projectopdracht is om de Belastingdienst SEPA-compliant te maken zonder verstoring van de kasstroom. Met deze veranderingen worden veel processen en systemen van de bedrijfsonderdelen van de Belastingdienst geraakt uitgezonderd de FIOD.
SEPA wordt in twee fases, parallel, gerealiseerd. De eerste fase betreft de realisatie van SEPA Credit Transfer (SCT, de overschrijvingen) met een geplande einddatum van 01-02-2013. De tweede fase betreft de realisatie van SEPA Direct Debit (SDD, de machtigingen) met een geplande einddatum van 01-02-2014. Deze data liggen in lijn met de door de EU vastgestelde deadline.

SEPA bevindt zich zowel in de initiatiefase als in de uitvoeringsfase. In de maandrapportage over april laat het project een gele score zien. Deze score wordt veroorzaakt door een uitloop in de oplevering van het GO voor het SDD traject en de uitloop in de realisatie van de "duale kern" van de SCT. In de Project Board van 26 april is productiedatum van de "duale kern" vastgesteld. Vooralsnog leidt deze uitloop niet tot een verschuiving van de deadline van SCT.

Voor de aankomende periode wordt de afronding verwacht van het globaal ontwerp van de SDD, inclusief besluitvorming in de architectuurboard. Daarnaast wordt de herijking van de business case uitgevoerd en ter besluitvorming aan het MT-BD voorgelegd. Herijking vindt plaats op basis van het meenemen van de initiatiefase, de offertes van SEPA-SCT en de raming voor de realisatie van SEPA-SDD. Op basis van besluitvorming op de herijking van de business case kan de vrijgave van het restant budget voor de realisatie van SEPA worden geformaliseerd. Daarnaast wordt het SCT-traject uitgevoerd. Een belangrijke mijlpaal in deze is de realisatie van de "duale kern" (met als belangrijkste onderdelen de herbouw van VASTGIRO in BRG (Beheer Rekening Gegevens) en de aanpassingen in COA en GVS).

SEPA is een risicovol traject. De belangrijkste risico's zijn:
Haalbaarheid van de beoogde einddata. In de business case SEPA is hierin voorzien door een tijdelijk scenario te ontwikkelen dat kan worden ingezet indien onverhoopt de genoemde EU deadline niet wordt gehaald. Naar de huidige inzichten zal het niet nodig zijn dit scenario in te zetten voor de SCT en zal het

bij de herplanning van het SDD traject als risicomaatregel worden heroverwogen.
De krappe tijd voor het testen van de "duale kern" van het SCT-traject. Blokkerende bevindingen kunnen leiden tot uitloop van het SCT-traject.

*Financiën*

| | |
|---|---|
| Budget meerjarig: | € 14.156.000 |
| Realisatie meerjarig t/m maand van rapportage: | € 3.486.000 |
| Prognose meerjarig : | € 14.369.000 |

De financiële omvang van de business case bedraagt € 20.089.195,- In het MT-BD van 5-12-2011 is een vrijgave van € 13.070.595,- voor het SCT-deel gegeven. Na vrijgave van het restantbudget door het MT-BD zal dit administratief worden vastgelegd. De business case heeft betrekking op de uitvoeringsfase van SEPA. De kosten voor de initiatiefase zijn niet meegenomen in de business case. De financiële dekking voor deze fase ontbreekt. In de eerstkomende herijking wordt dit rechtgetrokken en worden de kosten van de initiatiefase meegenomen.

SEPA is een tijdkritisch project dat een lange aanloop heeft gehad. Door de splitsing van de opdracht in een SCT en een SDD deel, is het tijdig invoeren van SEPA binnen de Belastingdienst binnen de hiervoor gestelde Europese deadline mogelijk. Ontwikkelingen in het kader van modernisering betalingsverkeer en de politieke wens tot één rekeningnummer, kunnen de voortgang van het project SEPA negatief beïnvloeden. Binnen het project SEPA wordt strak gestuurd op de scope van de SEPA-opdracht.

### 4.2.5. Toeslagen

De hieronder opgenomen tekst is overgenomen uit de 'Grote Projecten Rapportage', omdat er geen bestuurlijke samenvatting is.

Toeslagen Nieuw is met succes Live gegaan. Met het live gaan van Toeslagen Nieuw is het belangrijkste doel van dit project met tevredenheid afgerond. Volgende stap is nu het ordentelijk afronden van het programma, inclusief decharge, dit wordt nu in gang gezet. Daarnaast zijn nog enkele grote functionaliteiten en wetgeving te realiseren. Hiervoor zal een nieuw programma worden ingericht. Een gedetailleerde integrale planning voor deze nieuwe releases is opgesteld. De overdracht van het programma naar de lijn wordt vormgegeven.

*Afronding basisfunctionaliteit*
- Volgens de huidige releaseplanning zal het laatste deel van de basisfunctionaliteit, het Definitief Toekennen, in april-mei 2013 worden opgeleverd.
- Release 2012.1 is ver gevorderd, en verloopt conform overeengekomen planning: Productie per 7 mei 2012.
- De productiedatum voor release 2012.2 deel 1 (BoB / wetswijzigingen t.b.v. MAC) staat ongewijzigd op 29 september 2012: dit geeft nog ruimte voor de aanvang van het MAC proces.
- Voor de release 2012.2 deel 2 (overige wetswijzigingen) heeft een herijking plaatsgevonden op basis van detailontwerpen. De opleverdatum voor deze release blijft 23 november 2012. In de planning tot realisatie van deze release zit geen ruimte, wat betekent dat iedere tegenvaller op het kritieke pad resulteert in een latere oplevering. De Raakvlakken behorende bij deze release worden opgeleverd op 17-12-2012.

- De planning voor de release 2012.3 Definitief Toekennen zal ook herijkt worden op het moment dat detailontwerpen zijn afgerond. Dit staat nu gepland voor begin juni as.
- Met betrekking tot de afhankelijkheid tussen de raakvlak release Poort t.b.v. release 2012.2 deel 1: er is gebleken dat deze afhankelijkheid zich beperkt tot het onderdeel dos/doc1. Als de NTS release in productie wordt genomen na de raakvlakrelease (wat nu zo gepland is), is dit geen issue meer.
- Aandachtspunt: voor de AWIR conversie moet het wijzigingsverzoek nog afgerond worden. Er is door de Program Board besloten om direct na MAC (december 2012) voor een restcategorie het eventuele onjuiste partnerschap 2013 te corrigeren. Hiermee ligt dit onderdeel niet meer op het kritieke pad.
- In het Dagelijks Bestuur is de teststrategie in het kader van de integrale planning besproken. Basis vormen de testresultaten en de rapportage vanuit ICT. Daarnaast worden alle werkinstructies getest voor de organisatorische aspecten: dit is voor release 2012.2 deel 1 gepland rond de zomer, zodat dit afgerond is voor aanvang van de Ketentest. Er is een generale repetitie voor MAC 2013 ingepland in oktober. Nadere detailuitwerking vindt plaats, maar deze opzet lijkt te passen.
- Begin 2011 is besloten een inhaalactie te starten ten aanzien van upgrades van diverse microsoft producten. Omdat het project Toeslagen al geruime tijd loopt, lopen we achter met de door Microsoft aanbevolen patches. Bovendien gaat dat op korte termijn problemen geven met support vanuit Microsoft. Om die reden zijn de releases infra 3.1 en infra 3.2 gedefinieerd. De realisatie er van loopt op planning.
- Er is een concept end-of-program document opgesteld. Dit zal op 6 juni as. in de Program Board worden besproken.

*Risico's/maatregelen*
- Release 2012.3; de planning is onzeker. Enerzijds een logisch gevolg van het feit dat in aanvang van een release alleen gewerkt kan worden met grove schattingen. Nadat het ontwerp is afgerond wordt de planning gefixeerd. Anderzijds is de planning onzeker omdat ontwerpen deels op tijd en deels later dan gepland worden geleverd.
- Releases 2012.2 deel I en deel II: na de herijking op basis van de detailontwerpen ontstaat in principe een harde releaseplanning. Deze planning staat dan nog steeds onder druk als gevolg van gevraagde wijzigingsvoorstellen. Wijzigingsvoorstellen worden daarom in principe niet opgepakt tenzij...
- Continuïteit CapGemini; in februari hebben op verschillende niveaus overleggen plaatsgevonden tussen de Belastingdienst en Capgemini. Daarbij is de zorg geuit over de continuïteit van Toeslagen Nieuw. Op dit moment wordt er aan gewerkt om de waarborgen groter te maken. De Belastingdienst loopt een aanzienlijk continuïteitsrisico. De continuïteit van Toeslagen wordt voor een groot deel bepaald door de continuïteit van de bemanning van het ontwikkelteam. De Belastingdienst heeft geen grip en zeggenschap op het verloop van de (cruciale) medewerkers in dat team. Het risico van verloop is reeds voor het MAC moment door APM ICT neergelegd bij opdrachtgever. Dit risico wordt ingeschat als hoge kans en groot effect. Als maatregel is een contract opgesteld waarin de leverancier gevraagd wordt continuïteit van de bemanning te waarborgen. Dit contract is inmiddels getekend.

### 4.2.6. VIA

Het doel van het project VIA is lastenverlichting voor burgers te bewerkstelligen, door voorafinvulling van gegevens voor de aangifte IH mogelijk te maken. Het project VIA werkt hiertoe langs twee lijnen, namelijk het maken danwel aanpassen van processen en systemen enerzijds voor het inwinnen van



1869986 00756

gegevens van banken (IVGB), en anderzijds voor het verzamelen en verstrekken van gegevens (VSG) voor de voorafingevulde aangifte.

*Projectfase, status en besluitvormingsmomenten*
De voorzieningen voor VSG en IVGB zijn in de eerste maanden van 2012 opgeleverd en in productie genomen. Met behulp hiervan is op 1 maart de VIA beschikbaar gekomen voor burgers, volgens plan aanvankelijk exclusief de gegevens over bedrag en rente van de hypotheek eigen woning en ingehouden dividendbelasting. Deze gegevens zijn in de loop van de eerste helft van maart voor een deel van de belastingplichtigen toegevoegd. In 2012 is ook voor het eerst bij wijze van proef de betaalde lijfrentepremie voor een deel van de belastingplichtigen vooringevuld. De VIA-campagne is zonder problemen verlopen en er is opnieuw door meer belastingplichtigen gebruik gemaakt van de VIA.Als gevolg van kwaliteitsproblemen in de IVGB-voorzieningen is het inwinnen van de gegevens van banken die niet benodigd waren voor voorinvulling in 2012, met vertraging afgerond.

*Overall beeld*
Het meerjarige programma VIA is volgens plan per 1 mei 2012 beëindigd. Het programma heeft de processen en systemen opgeleverd waarmee voor 80% van de particuliere IB-belastingplichtigen 80% van de aangifte vooringevuld kan worden. De daadwerkelijke voorinvulling die gerealiseerd wordt is onder meer afhankelijk van de tijdigheid en kwaliteit van gegevens die de Belastingdienst van anderen ontvangt. De deelopdrachten IVGB en VSG hebben een vervolg gekregen in nieuwe afzonderlijke opdrachten waarin jaaraanpassingen, nieuwe ontwikkelingen en verbetering van de bestaande voorzieningen opgenomen worden. Deze opdrachten zijn inmiddels gestart.

*Financiën*
Cijfers hebben betrekking op het meerjarig programma VIA 2006 t/m april 2012.

| | |
|---|---|
| 2012 | |
| Budget 2012: | € 1,8 mln |
| Realisatie tot en met april 2012: | € 2,6 mln |
| Meerjarig | |
| Budget tot en met april 2012 | € 54,3 mln |
| Realisatie tot en met april 2012 | € 53,0 mln |

# Bijlage 1 Kengetallen

Deze bijlage bevat enkele kengetallen als toelichting/achtergrondinformatie voor enkele PI's:
- *Afdoening bezwaarschriften binnen de Awb-termijn;*
- *Afdoening klachten binnen de Awb-termijn;*
- *Beschikbaarheid VIA*
- *Gesprekken met medewerkers.*

**Tabel 29**

| Vooraad en afgedane bezwaarschriften | Okt 2011 | Nov 2011 | Dec 2011 | Jan 2012 | Feb 2012 | Mrt 2012 | Apr 2012 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Belastingregio's | | | | | | | |
| Voorraad einde van de maand | 101.494 | 103.789 | 108.266 | 108.049 | 99.935 | 95.905 | 93.858 |
| Afgedaan tot en met maand | 300.709 | 346.977 | 384.362 | 33.139 | 71.588 | 120.345 | 159.218 |
| Tijdig afgedaan tot en met maand | 281.095 | 324.637 | 358.799 | 30.573 | 65.765 | 110.823 | 147.170 |
| bron: MAW overzichten informatie plaza Noord (voor de voorraad) en monitoroverzicht | | | | | | | |
| Toeslagen | | | | | | | |
| Voorraad einde van de maand | 23.527 | 22.861 | 20.103 | 19.866 | 17.691 | 14.647 | 13.837 |
| Afgedaan tot en met maand | 46.569 | 51.398 | 61.838 | 6.085 | 10.344 | 16.225 | 19.999 |
| Tijdig afgedaan tot en met maand | 46.245 | 51.061 | 62.399 | 5.027 | 10.076 | 15.850 | 19.571 |
| Bron: opgave Toeslagen | | | | | | | |
| NB. De cijfers 2011 wijken in geringe mate af van eerder gerapporteerde cijfers dit in verband met de ingebruikneming van een nieuw BI-systeem. | | | | | | | |
| Douane | | | | | | | |
| Voorraad einde van de maand | 1.690 | 1.615 | 1.609 | 1.521 | 1.444 | 1.539 | 1.416 |
| Afgedaan tot en met maand | 5.873 | 6.051 | 6.734 | 471 | 901 | 1.227 | 1.628 |
| Tijdig afgedaan tot en met maand | 5.844 | 6.012 | 6.701 | 469 | 897 | 1.221 | 1.602 |
| Bron: opgave Douane | | | | | | | |
| B/CA | | | | | | | |
| Voorraad einde van de maand | 1.926 | 1.591 | 2.012 | 2.139 | 2.305 | 2.089 | 2.526 |
| Afgedaan tot en met maand | 40.912 | 45.035 | 46.805 | 2.446 | 4.851 | 8.279 | 10.658 |
| Tijdig afgedaan tot en met maand | 39.585 | 43.448 | 45.318 | 2.371 | 4.728 | 8.032 | 10.361 |
| Bron: opgave B/CA | | | | | | | |

**Tabel 28**

| Vooraad en afgedane klachten<br>Bron: overzichten AKB | Okt 2011 | Nov 2011 | Dec 2011 | Jan 2012 | Feb 2012 | Mrt 2012 | Apr 2012 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Concern | | | | | | | |
| Voorraad einde van de maand | NB | NB | NB | NB | NB | 895 | 872 |
| - w.v. nog binnen Awb-termijn | NB | NB | NB | NB | NB | 82,2% | 79,6% |
| Afgedaan tot en met maand | 10.079 | 11.333 | 12.368 | 1.381 | 2.574 | 3.929 | 5.071 |
| Tijdig afgedaan tot en met maand | 9.727 | 10.834 | 11.807 | 1.268 | 2.363 | 3.648 | 4.748 |
| Belastingregio's | | | | | | | |
| Voorraad einde van de maand | NB | NB | NB | NB | NB | 524 | 534 |
| - w.v. nog binnen Awb-termijn | NB | NB | NB | NB | NB | 72,7% | 68,9% |
| Afgedaan tot en met maand | 4.715 | 5.266 | 5.780 | 611 | 1.063 | 1.562 | 2.018 |
| Tijdig afgedaan tot en met maand | 4.416 | 4.913 | 5.383 | 554 | 970 | 1.434 | 1.862 |
| Toeslagen | | | | | | | |
| Voorraad einde van de maand | NB | NB | NB | NB | NB | 271 | 241 |
| - w.v. nog binnen Awb-termijn | NB | NB | NB | NB | NB | 100% | 97,9% |
| Afgedaan tot en met maand | 3.839 | 4.407 | 4.737 | 597 | 1.171 | 1.821 | 2.291 |
| Tijdig afgedaan tot en met maand | 3.805 | 4.282 | 4.598 | 545 | 1.059 | 1.674 | 2.134 |

**Vervolg tabel 30**

| Vooraad en afgedane klachten<br>Bron: overzichten AKB | Okt 2011 | Nov 2011 | Dec 2011 | Jan 2012 | Feb 2012 | Mrt 2012 | Apr 2012 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Douane | | | | | | | |
| Voorraad einde van de maand | NB | NB | NB | NB | NB | NB | 35 |
| - w.v. nog binnen Awb-termijn | NB | NB | NB | NB | NB | NB | 91,4% |
| Afgedaan tot en met maand | 488 | 524 | 611 | 47 | 90 | 133 | 175 |
| Tijdig afgedaan tot en met maand | 474 | 509 | 595 | 44 | 87 | 130 | 172 |
| B/CA | | | | | | | |
| Voorraad einde van de maand | NB | NB | NB | NB | NB | 89 | 49 |
| - w.v. nog binnen Awb-termijn | NB | NB | NB | NB | NB | 94,5% | 91,8% |
| Afgedaan tot en met maand | 796 | 880 | 957 | 106 | 217 | 364 | 524 |
| Tijdig afgedaan tot en met maand | 790 | 874 | 951 | 105 | 214 | 361 | 518 |
| Overige bedrijfsonderdelen | | | | | | | |
| Voorraad einde van de maand | NB | NB | NB | NB | NB | 11 | 13 |
| - w.v. nog binnen Awb-termijn | NB | NB | NB | NB | NB | NB | 100% |
| Afgedaan tot en met maand | 241 | 256 | 283 | 20 | 33 | 49 | 63 |
| Tijdig afgedaan tot en met maand | 241 | 256 | 280 | 20 | 33 | 49 | 62 |

NB = niet beschikbaar

**Tabel 29**

| Aantal downloads VIA | 2010 | 2011 | 2012 |
|---|---|---|---|
| Unieke VIA downloads t/m 30 april | 2.626.987 | 3.362.465 | 3.732.283 |
| Indexcijfer (2010 = 100) | 100 | 128 | 142 |

Het aantal unieke VIA downloads is t.o.v. van 2010 met 42% toegenomen.
Om de aangifteplichtige te stimuleren gebruik te maken van de VIA zijn de uitnodigingen tot het doen van aangiften later verzonden. Het aantal aangiften IH dat voor 1 maart is ingediend (datum waarop de VIA beschikbaar is gesteld) is in 2012 ten opzichte van 2011 met 7,5% gedaald. De komende maanden zal het gebruik van de VIAgegevens worden geëvalueerd.

**Tabel 30**

| Gesprekken met medewerkers | BO 2011 | BO 2012 | FG 2011 | FG 2012 | Totaal 2011 | Totaal 2012 | Planning 2012 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Januari | 1,3% | 1,3% | 1,5% | 0,2% | 2,8% | 1,5% | 3% |
| Februari | 2,5% | 2,0% | 4,5% | 0,5% | 7,1% | 2,4% | 7% |
| Maart | 3,8% | 3,8% | 8,4% | 1,0% | 12,2% | 4,8% | 13 – 15% |
| April | 4,9% | 4,5% | 12,3% | 1,5% | 17,2% | 6,0% | 21 – 22% |

BO = beoordelingsgesprekken
FG = functioneringsgesprekken

# Bijlage 2 Uitvoering toezichtsplan B/Toeslagen

Het Handhavingsplan Toeslagen 2012 (HP2012) is in januari door het MT vastgesteld. Dit plan kent naast ontwikkeldoelstellingen ook concrete Handhavingsacties die over het toeslagjaar 2012 en eerdere jaren worden worden uitgevoerd.

Vanaf 1 januari 2012 is binnen Toeslagen gestart met Handhavingsregie/Intelligence (verder HR/I). Basis hiervoor is een globaal ontwerp HR/I. HR/I is gevormd in 1 team dat verantwoordelijk is voor:
- Formulering van (uitvoerings)beleid op gebied van handhaving;
- Opstellen van het Handhavingplan;
- Meewerken aan opzet van nieuwe wet- en regelgeving en uitvoeringstoetsen;
- De inzet van communicatie en dienstverlening;
- Onderzoek naar (nieuwe) risico's op non compliance, deze leren kennen, vertalen naar effectieve interventies per doelgroep en daardoor de trefzekerheid van selecties vergroten (intelligence).

De afdeling Handhavingsregie is in ontwikkeling en heeft de afgelopen periode, naast activiteiten in de actualiteit (de acties), activiteiten uitgevoerd rond het aanbrengen van structuur, opstellen van visie en plannen. We maken een interne rapportage waarin de verschillende activiteiten zijn opgenomen die zien op het aanbrengen van structuur, ontwikkelen van visie en acties met concrete resultaten in de planperiode.

*Structuur aanbrengen*
- Globaal ontwerp en Instelplan HR/I

Op 1 juli 2012, als in het gehele kantoor Toeslagen een reorganisatie wordt voltooid, zal een team van 18 fte werkzaam zijn in dit werkveld.
- Globaal ontwerp en Instelplan Fraudeteams + C&DV

Voor de Fraudewerkstroom binnen Toeslagen zijn een Globaal Ontwerp en een Instelplan gemaakt. Op basis van deze plannen zijn 2 fraudeteams opgestart. Deze teams beoordelen fraudesignalen, dragen zorg voor de afhandeling ervan (terugbetaling, boete en mogelijk inbrengen in S.O.) of brengen de signalen in een ondersteunende applicatie. Met dit laatste is samenwerking met de andere fraudeteams binnen de belastingdienst geborgd.
- Inrichten Boete proces: verzuimboetes per 1 januari

Toeslagen heeft het proces boetes ingericht en geimplementeerd. BT legt sinds 1 januari verzuimboetes op.

*Visie/planvorming*
- Werken vanuit een visie

We hebben een handhavingsvisie ontwikkeld welke instrumenten van massaal proces, dienstverlening, toezicht en opsporing samen in een geintegreerd geheel brengt. Deze visie wordt gebruikt als leidraad voor onze handhavingsactiviteiten, zowel op eigen kantoor als in de keten.
- Vergrijpboete en hogere verzuimboete per 1-7-2012

Per 1 juli worden de boetebedragen verhoogd (wettelijke maatregel uit het Belastingplan 2012). Hiervoor is door BT boetebeleid in ontwikkeling. Met LKB wordt een nieuw Boetebesluit opgesteld. Het 1e concept boetebesluit Toeslagen is gereed.
- AWIR-verwikkelingen

Toeslagen heeft bijgedragen aan de planvorming rond een verdere aanscherping van het boetebeleid per 1 januari 2013. Ook wordt voorzien in een eigen strafbepaling in de AWIR. Hiervoor zijn voorstellen gedaan die worden opgenomen in het Belastingplan 2013.
- Terugvorderingsbeleid

We hebben ons terugvorderingsbeleid beschreven. Dit beleid maakt nu uitdrukkelijk onderdeel uit van het Handhavingspalet en sluit aan bij de nieuwe Leidraad van januari 2012. Kern van het beleid is dat de gekozen terugvorderingsinstrumenten aansluiten bij het klantbeeld van de debiteur.

*Acties*

- Project 'gestalde gelden' opgestart

In de verslagperiode is een project gestart dat leidt tot terugbetaling van ten onrechte aan derden betaalde programmagelden. De kern van dit project is dat wordt gewerkt op basis van gefundeerd vertrouwen. Het project is rond 1 december 2012 af.

- Project GastOuderBureaus fase 1 afgerond

Inmiddels zijn 104 GastOuderBureaus (GOB's) bezocht. Op basis van de uitkomsten van die onderzoeken is een aanpak vastgesteld voor de rest van de branche. Naast deze uitkomst wordt in 3.500 gevallen de betaalde KOT teruggevorderd.

- TIAKOT en Hercules

Er zijn projecten gestart om het toezicht op de KOT robuuster en meer actueel in te richten en uit te voeren. Daarnaast is toezicht dat voortvloeit uit wetswijzigingen in de KOT per 1 januari 2012 ingericht. De activiteiten starten de komende maanden als onderdeel van het HP2012.

- Verantwoord kiezen

Conform het HP2012 is een plan uitgewerkt dat toezicht in het huidige Toeslagjaar combineert met toezicht in eerdere toeslagjaren,

*Resultaten*

- 'Slechte schatters' afgerond

Van ongeveer 3.000 burgers is de toeslag in 2012 stopgezet wegens het structureel te laag schatten van hun inkomen. Deze actie heeft € 5,1 mln. aan onterecht betaalde Toeslagen opgeleverd.

- Zaken naar strafrecht en ATV meldingen

In de verslagperiode zijn 15 zaken aan de FIOD overgedragen voor strafrechterlijk onderzoek. In alle gevallen op een na betrof dit fraude met kinderopvangtoeslag, de ander was huur-/zorgtoeslag. Daarnaast zijn 60 ATV-meldingen behandeld in het Selectieoverleg van de FIOD. Hiervan zijn 13 meldingen aangehouden voor verder onderzoek.

In 1 zaak is vonnis gewezen door de rechter. Met bewezen verklaring van de strafbare feiten en een strafoplegging conform de eis van het OM: 1 jaar onvoorwaardelijk (hoofdverdachte) en 240 uur dienstverlening (medeverdachte).

- Opgelegde boetes

In de verslagperiode zijn 16 boetes opgelegd met een boetebedrag van € 12.150.

- Behandeling fraudeposten

De fraudeteams werken nieuwe fraudemeldingen direct af. Daarnaast is gestart om oude meldingen op te pakken en af te ronden. Tot 1 mei zijn ongeveer 1.750 fraudeposten behandeld en gemeld in de applicatie PIT. Het financieel belang is ruim € 16 mln. Het toeslagbedrag is teruggevorderd.

- Behandeling uitval/uitworp NTS

De posten worden in de actualiteit beoordeeld. Grondslagen worden door deze behandeling tijdens het toeslagjaar aangepast. De prioriteit bij de beoordeling van de grondslagen wordt gelegd bij de signalen die mogelijk consequenties hebben voor de omvang van het toegekende toeslagbedrag. Het niveau van dit deel van de voorraad vergt twee weken behandeltijd.

# Bijlage 3 Bevindingen Algemene Rekenkamer

De Algemene Rekenkamer heeft het rechtmatigheidsonderzoek 2011 uitgevoerd. Naar aanleiding hiervan wordt het stappenplan met verbeteracties voor geconstateerde onvolkomenheden bijgesteld (personeelsbeheer en ICT-beheer/testen van ICT-systemen) dan wel nader uitgewerkt (Vertrouwensfuncties en ICT-beheer/Informatiebeveiliging). Dit zal de komende maanden gebeuren. In de onderstaande tabel is de stand van zaken opgenomen.

| Nr. | Onvolkomenheid | Stand van zaken april |
|---|---|---|
| 1 | *Personeelsbeheer*<br><br>Gewenste beheersmaatregelen ingevoerd. In de praktijk meermalen gehandeld in afwijking met de regels. | Aan het management van de dienstonderdelen van de Belastingdienst is gevraagd toe te zien op de zorgvuldige vastlegging van de genomen besluiten in het (elektronisch) personeelsdossier. Dit geldt in het bijzonder voor de besluiten inzake verlofuren, waarbij het bevoegde gezag gebruik maakt van uitzonderings-clausules in de regelgeving. Inzake de reis- en verblijfkosten is aandacht gevraagd voor de naleving van de driemaandstermijn en andere procedures, waarbij in 2011 tekortkomingen zijn geconstateerd. De ADR is gevraagd om in het tweede halfjaar een audit uit te voeren om vast te stellen of er sprake is van voldoende verbetering. |
| 2 | *Vertrouwensfuncties*<br><br>Onvoldoende inzicht in vertrouwensfuncties en daardoor onvoldoende screening van mensen in vertrouwensfuncties. | De Belastingdienst is in de zomer van 2011 gestart met een integrale inventarisatie van vertrouwensfuncties; een eerdere inventarisatie was verouderd.<br>Inmiddels is de interne inventarisatie zo goed als afgerond en zal in overleg met de AIVD nog in 2012 tot aanwijzing worden overgegaan. |
| 3 | *ICT-beheer: Informatiebeveiling*<br><br>Te weinig risicogebaseerde beveiligingsmaatregelen, proces logische toegangsbeveiliging onvoldoende geautomatiseerd ondersteund. | De Belastingdienst beschikt over een zeer omvangrijk en complex samenstel aan ICT-voorzieningen. Omdat de ervaring heeft geleerd dat de systemen van de Belastingdienst aan hoge eisen moeten voldoen wordt gewerkt met een gestandaardiseerd hoog beveiligingsniveau.<br>Bij de ontwikkeling van nieuwe systemen zal de afweging gemaakt worden of er sprake is van bijzondere omstandigheden, die nopen tot aanvullende beveiliging. De Belastingdienst zal zich inspannen om deze afwegingen beter in beeld te brengen, hetgeen de ADR bij zijn audits op grote projecten vervolgens kan vaststellen.<br>Wat het beheer van de toegangsrechten in brede zin betreft, moet het project Herinrichting Logische Toegangsbeveiliging in 2013 de definitieve oplossing bieden. Op dit moment vindt een pilot plaats bij twee belastingregio's. Voor de volledige uitrol wordt in het tweede halfjaar onder meer gewerkt aan de definitieve invulling van het rollenbeheer, het aanbrengen van een aantal koppelingen, het beschikbaar komen van de vereiste hardware (de zogenaamde 64 bits technologie) en het inregelen van het technisch beheer. |
| 4 | *ICT-beheer: Testen van ICT systemen* | Het testproces van de Belastingdienst wordt op basis van een meerjarenplanning op orde gebracht. |

| | | |
|---|---|---|
| | De juiste werking van opgeleverde systemen kan onvoldoende worden beoordeeld. | Voor de verbreding op organisatieniveau hebben de bedrijfsonderdelen de detailplannen klaar, deze zijn grotendeels in de keten afgestemd. Zorgpunten bestaan momenteel ten aanzien van de onderlinge afstemming bij faseovergangen en het ontbreken van de juiste testomgevingen met name bij IM/Belastingregio's. De verwachting is dat het testproces ultimo 2012 op voldoende niveau komt. |

## Bijlage 4: uitleg kolomkoppen tabellen 3, 4, 7, 8, 9 en 10

Toelichting kolommen tabel 3
1. Kasrealisatie 2012 versus intern budget 2012: de cumulatieve uitgaven gedeeld door het jaarbudget.
2. Planning op basis van meerjarig gemiddelde: het gemiddelde over de jaren 2007 – 2011 van de cumulatieve uitgaven gedeeld door het jaarbudget.
3. Kasrealisatie 2011 versus budget 2011: de cumulatieve uitgaven 2011 gedeeld door het jaarbudget 2011.
4. Trend 2012. De percentages van de trendrealisaties zijn als volgt samengesteld:
   - Personeel: 12 maandbetalingen salaris plus in mei de uitbetaling van het vakantiegeld en in november de uitbetaling van de eindejaarsuitkering; in totaal 14 betalingen (100/14). Per maand 7,14% en in mei en november 14,29% (afgeronde cijfers) vanwege 'dubbele uitbetalingen'.
   - Materieel: een lineaire verdeling van de uitgaven (100/12), ofwel 8,33% per maand.
   - Totaal uitgaven: totaalcijfer van Personeel en Materieel samen.
   - Totaal ontvangsten: een lineaire verdeling van de kasontvangsten (100/12), ofwel 8,33% per maand.
   - Saldo: uitgaven gecorrigeerd voor de ontvangsten.

Toelichting tabel 4 en grafiek.
In de op tabel 4 gebaseerde grafiek wordt de kasrealisatie uitgaven -/- ontvangsten afgezet tegen de ('verwachte') trend, om in beeld te krijgen of de cumulatieve kasrealisatie 'op koers ligt'.
In tabel 4 is in de rij personeel de invloed zichtbaar van de uitbetaling van het vakantiegeld (kolom mei) en de eindejaarsuitkering (kolom november). De kolom 'verwachte jaarrealisatie' geeft de sturing op volledige besteding van het beschikbare budget weer (100%).

Tabel 7 is conform het memo 'Personele tabellen' van januari 2012, geaccordeerd in het CFO-overleg van 30 januari 2012.
Toelichting kolommen:
1 (a, b en c). Vaste formatie 2012 (inclusief mutaties): de formatie voor 2012 conform de Kadernota.
2. Bezetting 31-12-2011: meetdatum 31 december 2011; na mutaties.
3. Bezetting <*maand*>: bezetting eind van de maand, maandelijks opgevraagd (bron: Plaza Bedrijfsvoering).
4. Stand over-/onderbezetting: bezetting <maand> -/- formatie.
5. Prognose bezetting 31-12-2012: maandelijkse opgave van de bedrijfsonderdelen.
6. Verschil prognose - formatie.
7. Afwijking (formele bezetting kolom 3) boven de norm. Als het percentage boven de 0% uitkomt, wordt de kleur rood en anders groen.
8. Actuele gemiddelde bezetting: berekend gemiddelde over de voorbije maanden in 2012.
9. Verschil gemiddelde bezetting – formatie: berekening. Een positief verschil duidt op een overbezetting en een negatief verschil op onderbezetting.
10. Afwijking boven de norm. Als de afwijking boven de 100% uitkomt, wordt de kleur rood en anders groen.

Tabel 8 is conform het memo 'Personele tabellen' van januari 2012, geaccordeerd in het CFO-overleg van 30 januari 2012.
Toelichting kolommen:
1. Bezetting 31-12-2011: meetdatum 31 december 2011; na mutaties.
2. Instroom vanuit intern (doorstroom): instroom vanuit een ander bedrijfsonderdeel tot en met de rapportagemaand. Maandelijks opgevraagd (bron: Plaza Bedrijfsvoering).
3. Uitstroom naar intern (doorstroom): uitstroom tot en met de rapportagemaand naar een ander bedrijfsonderdeel. Maandelijks opgevraagd (bron: Plaza Bedrijfsvoering).
*Noot: kolom 2 en 3 dienen gelijk te zijn: hooguit afrondingsverschil*
4. Instroom vanuit extern: aantal fte dat tot en met de rapportagemaand van buiten bij de Belastingdienst is komen werken (stond eerst niet op de loonlijst). Maandelijks opgevraagd (bron: Plaza Bedrijfsvoering).
5. Uitstroom naar extern tot en met (rapportage)maand: aantal fte dat niet meer op onze loonlijst staat door enige vorm van verloop (inclusief leeftijdsontslag). Maandelijks opgevraagd (bron: Plaza Bedrijfsvoering).
6. Overall netto cumulatieve mobiliteit: saldo kolommen 2 tot en met 5. Oftewel ((kolom 2 plus kolom 4) minus (kolom 3 plus kolom 5))
7. Realisatie uitgewisselde medewerkers tot en met periode. Kolom 2 (of 3) gedeeld door 1.
8. Norm intern uitgewisselde medewerkers ten opzichte van bezetting per 31-12-2011. De (jaar)norm is in de stuurcontracten vastgesteld op ≥ 2%.
Of deze norm gehaald wordt, is pas aan het eind van het jaar bekend. Om een indicatie te geven of de realisatie op koers ligt, wordt een berekening gemaakt die uitgaat van een lineaire opbouw van 0,17% per maand (2%/12).

Tabel 9 is conform het memo 'Personele tabellen' van januari 2012, geaccordeerd in het CFO-overleg van 30 januari 2012.
Toelichting kolommen:
1 (a, b en c). Formatie UZK 2012: de uitzendformatie voor 2012 conform de Kadernota.
2. Realisatie <*rapportagemaand*>: prognose realisatie/inzet uitzendkrachten in fte als jaargemiddelde. Maandelijks aangeleverd door de bedrijfsonderdelen.
3. Verschil prognose - formatie: berekend verschil tussen kolom 2 en 1c.
4. Verschil prognose - formatie: berekend percentage.
   Er wordt onderscheid gemaakt tussen drie categorieën UZK:
   - vaste plekken: inzet van UZK op werkplekken vaste medewerkers;
   - piekwerkzaamheden: inzet van UZK op tijdelijke, niet vaste werkzaamheden, die regelmatig weerkeren;
   - 'overig': inzet van UZK op incidentele werkzaamheden, die niet regelmatig weerkeren.

Tabel 10 is conform het memo 'Personele tabellen' van januari 2012, geaccordeerd in het CFO-overleg van 30 januari 2012.
Toelichting kolommen:
1. Formatie UZK 2012: de uitzendformatie voor 2012 conform de Kadernota (na eventuele mutaties).
2. Ruimte in vaste formatie: over- of onderbezetting bij vast personeel om aan te wenden voor inzet UZK.
3. Totale ruimte in formatie: Formatie UZK (kolom 1) plus of minus de ruimte in de vaste formatie (kolom 2) als ruimte voor inzet van UZK.
4. Realisatie <*rapportagemaand*>: prognose realisatie/inzet uitzendkrachten in fte als jaargemiddelde. Maandelijks aangeleverd door bedrijfsonderdelen.
5. Verschil prognose inzet UZK – ruimte: berekend verschil tussen kolom 4 en kolom 3.
6. Vergelijk met beeld voorgaande rapportagemaand
   Er wordt onderscheid gemaakt tussen 3 categorieën UZK:
   - vaste plekken: inzet van UZK op werkplekken vaste medewerkers;
   - piekwerkzaamheden: inzet van UZK op tijdelijke, niet vaste werkzaamheden, die regelmatig weerkeren;
   - 'overig': inzet van UZK op incidentele werkzaamheden, die niet regelmatig weerkeren.

Ministerie van Financiën

Aan
de leden van het MT BD

**Directoraat-Generaal**
**Belastingdienst**

**Inlichtingen**
[redacted]
[redacted]
[redacted]@minfin.nl

**Datum**
13 juni 2012

**Auteur**
[redacted]

# memo

1e Viermaandsrapportage 2012: analyse ziekteverzuim

## Aanleiding

Hoofdstuk 3.3 Productiviteit en inzetbaarheid van de ..... toont het ziekteverzuimpercentage en de meldingsfrequentie naar de stand van 30 april 2012.

Hierbij bied ik u de analyse met eveneens een prognose aan over de ontwikkeling van het ziekteverzuim.

## Korte inhoud

Het goede nieuws is dat B/CFD, Douane, Toeslagen, Belastingtelefoon en B/CKC op de goede weg zijn. M.u.v. Belastingtelefoon lijken zij hun doelstelling voor 2012 te gaan realiseren.
Het minder goede nieuws is dat de Belastingdienst als geheel zijn doelstelling niet lijkt te gaan halen. Daarvoor blijven de andere onderdelen, waarvan Belastingdienstregio's naar aantal medewerkers het grootste gewicht in de schaal legt, teveel achter. Vermoedelijke oorzaak: deze dienstonderdelen werken (nog) niet volgens de totaalaanpak die hoort bij het "gedragsmodel ziekteverzuim".

Voor een snelle eerste indruk: zie pag 14 en 15 van het PDF.

## Maatregelen

Aan de staatssecretaris is inmiddels gerapporteerd dat we er naar streven om einde zomer alle dienstonderdelen volgens de totaalaanpak te laten werken.

Belastingdienst

**Centrum voor Facilitaire Dienstverlening**

**team Arbeid, Gezondheid en Welzijn**

Aan
**MT Belastingdienst**

Van

**Datum**
11 juni 2012

**Auteur**

# Nota

**Onderwerp: Verzuimanalyse 1e periode 2012**

## 1. Inleiding

Hierbij doe ik u de verzuimanalyse van de Belastingdienst over de periode 1 januari tot en met 30 april 2012 toekomen. Deze analyse is tot stand gekomen door een werkgroep van re-integratiemanagers van B/CA en B/Utrecht-Gooi onder leiding van team AGW van B/CFD en in samenspraak met een bedrijfsanalist concernrapportage van B/CA en de tactisch adviseur DG-Bel. Hierbij is gebruik gemaakt van:

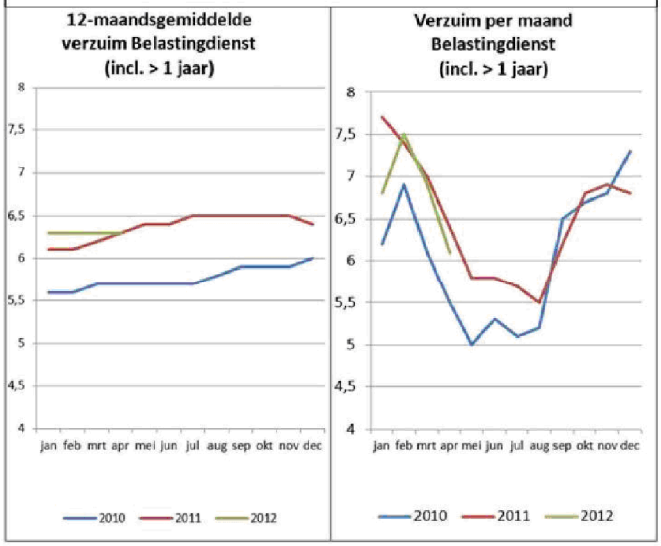
1. De verzuimoverzichten Belastingdienst;
2. De door de dienstonderdelen aangeleverde viermaandrapportages;
3. Informatie van

In deze nota wordt eerst aandacht besteed aan de ontwikkeling van het verzuim op concernniveau. Daarna wordt per dienstonderdeel stilgestaan bij de realisatie van de doelstellingen, het beeld uit de rapportages en de conclusie.

Bijlage 1 bevat een quick-scan met informatie over de resultaten en de aanpak van de verschillende dienstonderdelen.
In bijlage 2 is de prognose opgenomen m.b.t. de realisatie van de verzuimdoelstellingen.
Bijlage 3 geeft een overzicht van doelstellingen en ontwikkeling in de realisatie over het afgelopen half jaar.
In bijlage 4 vindt u de rapportages van de dienstonderdelen.
Bijlage 5 betreft de reactie van op onderliggende verzuimanalyse.

## 2. Ontwikkeling verzuim op concernniveau

Verzuim incl. >1jaar: Het 12-maandsgemiddelde is in de eerste 4 maanden van 2012 stabiel. Het verzuimcijfer per maand ligt lager dan in 2011, maar het is nog altijd hoger dan in 2010. Prognose is dat het 12-maandsgemiddelde in de komende maanden marginaal daalt.




*Grafiek 1*

- Realisatie doelstellingen

Doelstelling ziekteverzuim: 5,8%. Doelrealisatie: 6,3%. Ontwikkeling afgelopen half jaar: lichte daling met 0,2%-punt, laatste vier maanden stabiel.
De meldingsfrequentie in de eerste vier maanden (1,5) is 0,1 punt lager dan in december 2012. De frequentie voldoet op dit moment aan de doelstelling.

Het 12-maands verzuimpercentage is ten opzichte van december 2011 met 0,3%-punt of meer gedaald bij: Douane, B/CKC, B/CFD, Toeslagen en Belastingtelefoon.
Bij Belastingregio's, IV-aanbod en B/CA is het gestabiliseerd. Bij de FIOD is het verzuim met 0,2%-punt gestegen.

B/CKC en B/CFD lijken hun jaardoelstelling te kunnen realiseren. Voor de andere bedrijfsonderdelen is dat bij ongewijzigd beleid niet of minder aannemelijk, uitgaande van de huidige trend. Voor Toeslagen en Douane is realisatie misschien mogelijk.

Gelet op het gewicht van de Belastingregio's en omdat al eenderde van het jaar is verstreken (seizoenspatroon), is het echter onwaarschijnlijk dat op concernniveau de jaardoelstelling 2012 zal worden gerealiseerd.

- Algemeen beeld rapportages

De rapportages van de dienstonderdelen zijn door Belastingregio's, B/CAO, B/CIE, B/CFD, B/CA en Toeslagen tijdig en compleet aangeleverd.

Uit de rapportages komt naar voren dat tot dusver de Douane, B/CFD en B/Toeslagen conform het MT BD-besluit van 30 januari 2012[1] hebben gehandeld.

[redacted] geeft aan dat 9 van de 30 managementteams gebruik

[1] Het MT BD heeft op 30 januari 2012 de visie op verzuim en bijbehorende trainingsaanpak, de verzuimreducerende gedragingen, de belastingdienstbrede communicatiestrategie, de meerjaren verzuimdoelstelling voor de belastingdienst en de verzuimdoelstelling 2012 voor de dienstonderdelen vastgesteld.

hebben gemaakt van het aanbod van [redacted]

- ❖ Conclusie

De verwachting is dat, als de huidige trend[2] aanhoudt en bij ongewijzigd beleid, het 12-maandsgemiddelde van het concern in de komende maanden marginaal zal dalen. Dit impliceert dat de jaardoelstelling 2012 (5,8%) dan waarschijnlijk niet wordt gerealiseerd. [redacted] onderschrijft deze conclusie. Zie ook de prognose in bijlage 2.

Behalve B/CKC realiseren de meeste bedrijfsonderdelen een percentage dat ruim boven de norm ligt, met als uitschieters Toeslagen (+1,2%-punt) en de Belastingregio's (+0,6%-punt). Douane (+0,5%-punt) scoort ook 'hoog', maar het maandpercentage (-0,5%-punt) is inmiddels flink gedaald. Ook de maandpercentages van Toeslagen en de FIOD scoren ruim boven de norm (+2,8%-punt resp. +1,4%-punt)

Voor een gewenste daling met 0,5%-punt op concernniveau resteren 8 maanden, waarvan de laatste 4 doorgaans een sterke, seizoensgebonden stijging te zien geven. Bovendien werkt het gewicht van de Belastingregio's negatief door in het totaal. Dat maakt de gewenste daling een moeilijke opgaaf, die ook in het relatief gunstige jaar 2010 niet is gerealiseerd.

Wat opvalt is dat drie van de vier dienstonderdelen, die volgens de prognose misschien/waarschijnlijk hun doelstelling gaan realiseren, ook de dienstonderdelen zijn, die de totaalaanpak conform het MT BD-besluit van 30 januari 2012 hebben doorgevoerd. Van het andere dienstonderdeel (B/CKC) is niet bekend welke aanpak gehanteerd wordt.

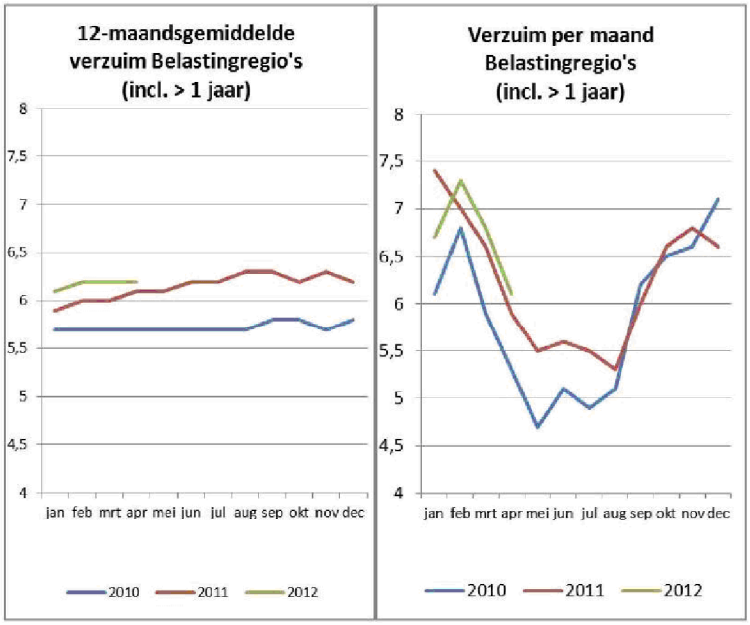
[redacted] signaleert de volgende aandachtspunten:

- Sense of urgency, gedeelde visie, en strakke aansturing bij het merendeel van de managementteams;
- Sturing volgens het gedragsmodel door de hele keten i.p.v. 'terugvallen' op het medisch- en belasting/belastbaarheidsmodel;
- Een cultuurverandering wordt niet bereikt door (alleen) het volgen van een training. Dit vraagt een totaalaanpak.
- Opleiding van de bedrijfsartsen.

[2] Een trend is een richting waarin zich iets ontwikkelt (bron: van Dale)

## 3. Ontwikkeling verzuim per dienstonderdeel

### 1. Belastingregio's




*Grafiek 2*

- Realisatie doelstellingen

Doelstelling ziekteverzuim: 5,6%. Doelrealisatie: 6,2. Ontwikkeling afgelopen half jaar: stabilisering.
Toelichting:
Het 12-maandsgemiddelde is in de eerste 4 maanden van 2012 hoger dan in de voorafgaande jaren (6,2%) en hoger dan de jaardoelstelling (5,6%) (zie grafiek 2). Ook het verzuimcijfer per maand ligt in die periode hoger. De prognose is dat het 12-maandsgemiddelde in de komende maanden stabiliseert op of iets boven het niveau van vorig jaar. Dit betekent dat niet aannemelijk is dat de jaardoelstelling zal worden gerealiseerd bij ongewijzigd beleid.

- Beeld rapportage

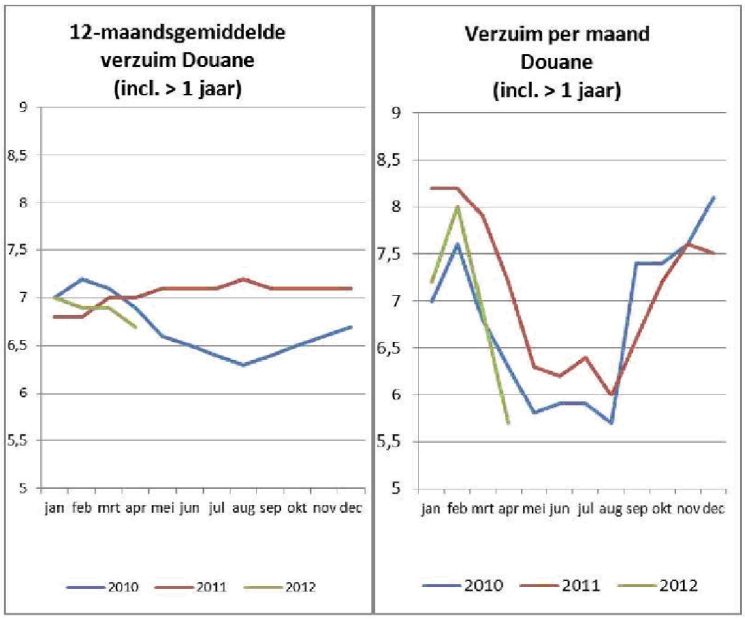
De rapportage is tijdig opgeleverd. Alle vragen zijn beantwoord maar de beantwoording is weinig concreet. Er wordt bijvoorbeeld niet ingegaan op de grote verschillen tussen de regiokantoren in het verzuimpercentage (4,5% laagste - 7,4% hoogste) en de verzuimfrequentie (1.2 – 1.7).
De rapportage van Belastingregio's bevat geen informatie waaruit blijkt dat er een duidelijke regie is op het terugdringen van het verzuim.

- Conclusie

De realisatie van de verzuimdoelstellingen, de te verwachten trend hierin, de geringe mate waarin er regie lijkt te worden gevoerd op de aanpak over de regio's heen, het geringe gebruik van de aangeboden totaalaanpak[3], alsmede het ontbreken van een communicatieplan, maakt het niet waarschijnlijk dat de verzuimdoelstelling gerealiseerd gaat worden.
Zie ook de prognose in bijlage 2.

[3] De totaalaanpak bestaat uit de volgende onderdelen: visiebepaling, consensusafspraken, een brede communicatie-aanpak, de invulling van de noodzakelijke randvoorwaarden en de totale procescontrole (TPC).

## 2. Douane




*Grafiek 3*

- Realisatie doelstellingen

Doelstelling ziekteverzuim: 6,2. Doelrealisatie: 6,7. Ontwikkeling afgelopen half jaar: daling van 0,4%. Er bestaat geen zicht op de verschillen tussen de regiokantoren.
Toelichting:
Het 12-maandsgemiddelde is in de eerste 4 maanden van 2012 gedaald (6,7%) onder het niveau van 2010 en 2011, maar het ligt nog boven het niveau van de jaardoelstelling (6,2%) (zie grafiek 3). Ook het maandcijfer is fors gedaald en is onder het niveau van 2010 en 2011 uitgekomen; het ligt ruim onder het niveau van de jaardoelstelling. De prognose voor het 12-maandsgemiddelde in de komende maanden, bij een aanhoudende trend: een daling tot onder het niveau van 2010 en 2011. De realisatie van de jaardoelstelling is misschien mogelijk als de trend aanhoudt.

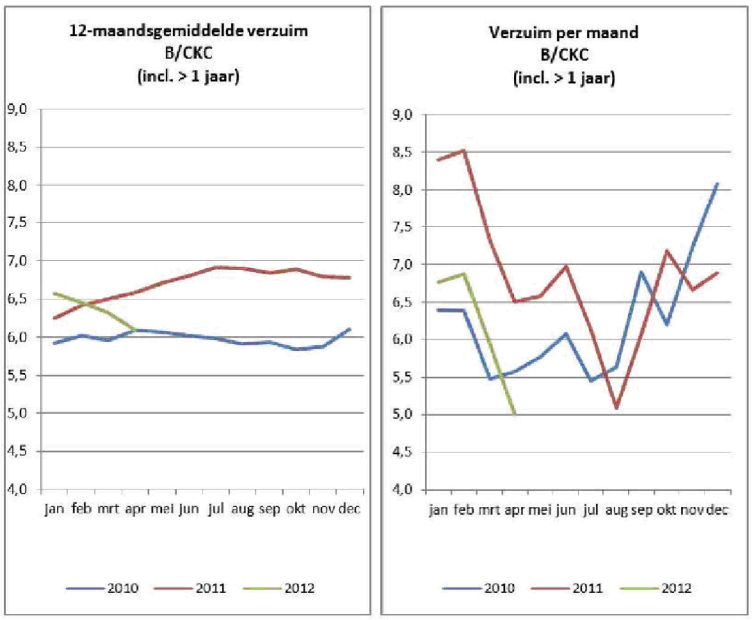
- Beeld rapportage

De rapportage is niet tijdig aangeleverd, is summier en niet alle vragen worden beantwoord. In de rapportage is voornamelijk aandacht geschonken aan de implementatie van de gemaakte MT BD-afspraken. Hieruit blijkt wel dat de Douane de totaalaanpak van [redacted]rbaan hanteert. Een gedetailleerd Douane-breed communicatieplan was meegezonden bij de beantwoorde vragen.

- Conclusie

De ontwikkeling van het verzuimpercentage is positief. De Douane zet actief in op de implementatie van de gemaakte MT BD-afspraken. Er is sprake van regie op de aanpak. Het lijkt niet onmogelijk dat de Douane de jaardoelstelling gaat halen. Zie ook de prognose in bijlage 2.

## 3. B/CKC




*Grafiek 4*

- Realisatie doelstellingen

Doelstelling ziekteverzuim: 6,5. Doelrealisatie: 6,1. Ontwikkeling afgelopen half jaar: daling van 0,7%.
Toelichting:
Het 12-maandsgemiddelde (6,1%) is de eerste 4 maanden van 2012 gedaald onder het niveau van 2011 en is nu op het niveau van 2010 (zie grafiek 4). Dat wil zeggen: onder de jaardoelstelling 2012 (6,5%). Het maandcijfer is fors gedaald tot ruim onder het niveau van 2010 en 2011.

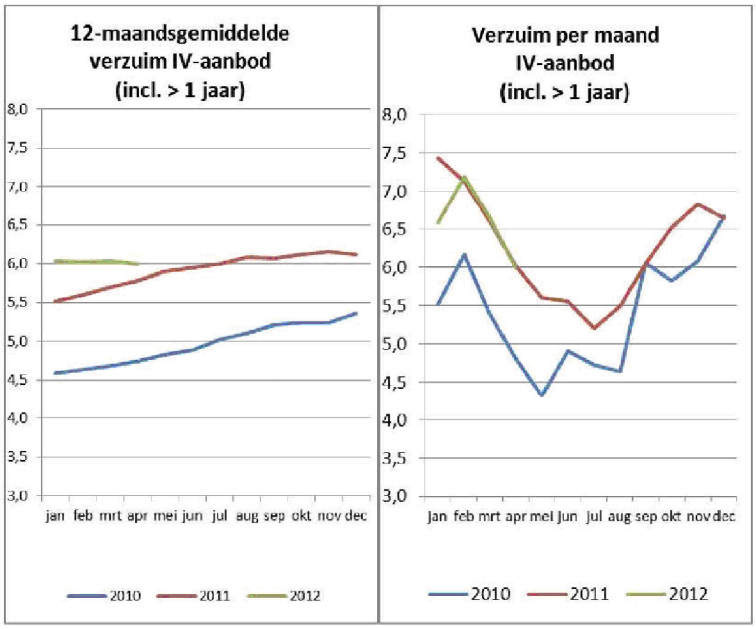
- Beeld rapportage

Van B/CKC is geen rapportage ontvangen. Er is dus geen zicht op de aanpak voor het terugdringen van verzuim. Wel is een daling zichtbaar in het verzuim van 6,6% naar 6,1% en is de verzuimfrequentie stabiel op 1,2.

- Conclusie

B/CKC presteert op dit moment boven de jaardoelstelling 2012 en kan deze doelstelling realiseren bij ongewijzigd beleid. Zie ook de prognose in bijlage 2. Het is echter de vraag of deze verzuimdoelstelling realistisch is geweest.

## 4. IV-aanbod




*Grafiek 5*

❖ Realisatie doelstellingen

Doelstelling ziekteverzuim: 5,6. Doelrealisatie: 6,0. Ontwikkeling afgelopen half jaar: lichte daling van 0,2%, laatste vier maanden stabiel.
Toelichting:
Het 12-maandsgemiddelde (6,0%) in de eerste 4 maanden van 2012 is stabiel en hoger dan in 2011 en 2010 (zie grafiek 5). Het ligt nog boven de jaardoelstelling (5,6%). Het maandcijfer volgt de trend van 2011. De prognose voor het 12-maandsgemiddelde in de komende maanden is, bij een aanhoudende trend, een marginale daling tot rond het niveau 2011. Dit impliceert dat het niet waarschijnlijk is dat de jaardoelstelling wordt gerealiseerd bij ongewijzigd beleid. Zie ook de prognose in bijlage 2.

Bovenstaande BI heeft betrekking op IV-aanbod als één dienstonderdeel, zoals het ook in SAP staat geregistreerd. In de praktijk echter hebben B/CAO en B/CIE ieder een eigen stuurcontract en van daaruit afzonderlijk gerapporteerd. Hoewel in beide stuurcontracten nog sprake is van één en dezelfde doelstelling, nl. 5,6%, blijkt uit de rapportages dat B/CIE zijn doelstelling heeft verlaagd naar 5,2%!

### B/CAO

❖ Beeld rapportage

De rapportage is tijdig aangeleverd en de vragen zijn beantwoord.
Het verzuimpercentage en de verzuimfrequentie zijn stabiel op 6,2% respectievelijk 1,3. B/CAO heeft nog niet in volle omvang de gemaakte MT BD-afspraken geïmplementeerd. Wel zijn leidinggevenden aangemeld voor de training 'gedragsbeïnvloeding verzuim'. Verder zijn er lokale initiatieven zoals de inzet van de IT academy en dagelijks rapporteren van de verzuimcijfers op het dashboard van IV-net.

❖ Conclusie

Het verzuimpercentage en de verzuimfrequentie zijn stabiel en weinig aan verandering onderhevig.

De gemaakte MT BD-afspraken zijn nog niet geïmplementeerd bij B/CAO. Het is niet aannemelijk dat B/CAO de jaardoelstelling zal halen.

**B/CIE**

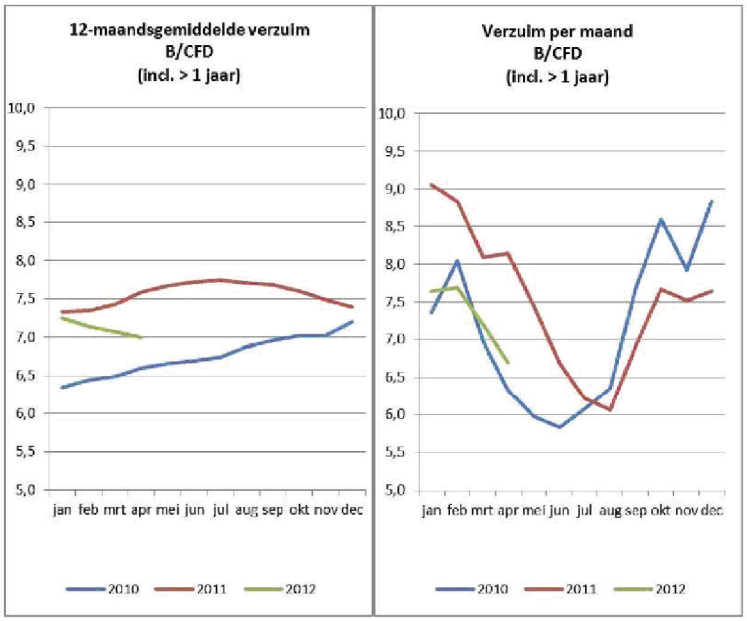
- Beeld rapportage

De rapportage is tijdig aangeleverd en de vragen zijn beantwoord.
Het verzuimpercentage van 5,8% en de verzuimfrequentie van 1,3 zijn stabiel. Er is nog geen invulling gegeven aan de gemaakte MT BD-afspraken van januari jongstleden. Wel is een plan van aanpak opleidingstraject en aanpak terugdringen verzuim opgesteld.
Ook zijn groepen managers aangemeld voor de training 'gedragsbeïnvloeding verzuim'.

- Conclusie

Het verzuimpercentage en de verzuimfrequentie zijn stabiel en weinig aan verandering onderhevig. Ondanks gerichte plannen heeft dit nog niet tot resultaat geleid.
Het is niet aannemelijk dat B/CIE de jaardoelstelling zal halen.

## 5. B/CFD




*Grafiek 6*

- Realisatie doelstellingen

Doelstelling ziekteverzuim: 6,6. Doelrealisatie: 7,0. Ontwikkeling afgelopen half jaar: daling van 0,5%.
Toelichting:
Het 12-maandsgemiddelde (7,0%) is de eerste 4 maanden van 2012 gedaald onder het niveau van 2011, maar is nog boven het niveau van 2010 en de jaardoelstelling (6,6%) (zie grafiek 6). Het maandcijfer is ruim onder het niveau van 2011, maar de daling is iets geringer dan in de voorgaande jaren en het maandresultaat ligt nog iets boven de jaardoelstelling. De prognose voor het 12-maandsgemiddelde in komende maanden is, bij een aanhoudende trend, een resultaat dat op of onder het niveau van de jaardoelstelling uitkomt. Het lijkt waarschijnlijk dat de jaardoelstelling gerealiseerd wordt.

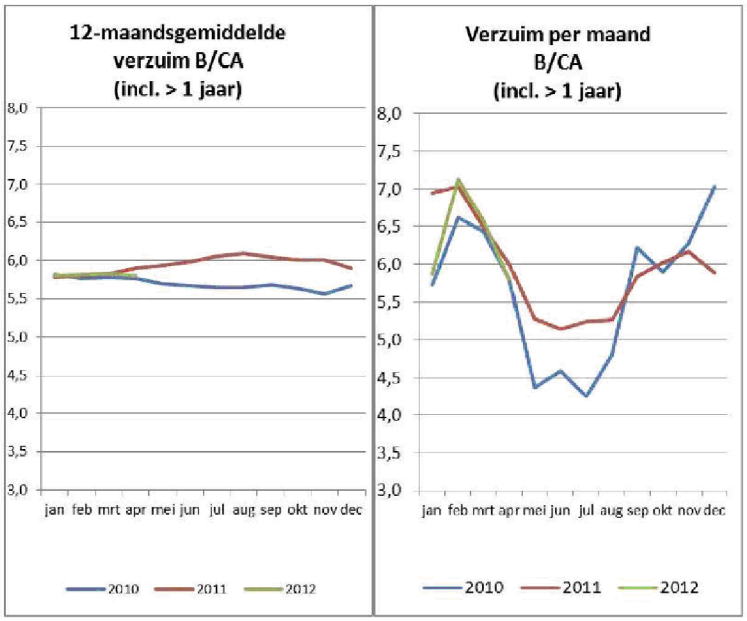
- Beeld rapportage

B/CFD heeft de rapportage tijdig aangeleverd en antwoord gegeven op de gestelde vragen. B/CFD heeft de gemaakte MT BD-afspraken over de verzuimaanpak geïmplementeerd.

- Conclusie

Het verzuimpercentage is gedaald en de meldingsfrequentie is stabiel. Voor wat betreft de meldingsfrequentie heeft B/CFD op dit moment zijn jaardoelstelling 2012 behaald. De totaalaanpak verzuim werpt zijn vruchten af. Het lijkt waarschijnlijk dat B/CFD de jaardoelstelling ten aanzien van het verzuimpercentage zal halen. Zie ook de prognose in bijlage 2.

## 6. B/CA




*Grafiek 7*

- Realisatie doelstellingen

Doelstelling ziekteverzuim: 5,4. Doelrealisatie: 5,8. Ontwikkeling afgelopen half jaar: daling van 0,2 in de eerste twee maanden, maar stabilisering de afgelopen 4 maanden.
Toelichting:
Het 12-maandsgemiddelde (5,8%) is in de eerste 4 maanden van 2012 iets lager dan in 2011 en lijkt de trend van 2010 te volgen (zie grafiek 7). Het is iets hoger dan de jaardoelstelling van 2012 (5,4%). Het verzuimcijfer per maand laat eenzelfde beeld zien. De prognose is dat het 12-maandsgemiddelde in de komende maanden uitkomt op of iets onder het niveau van vorig jaar, als de trend aanhoudt. Dit betekent dat het niet waarschijnlijk is dat bij ongewijzigd beleid de jaardoelstelling gehaald zal worden.

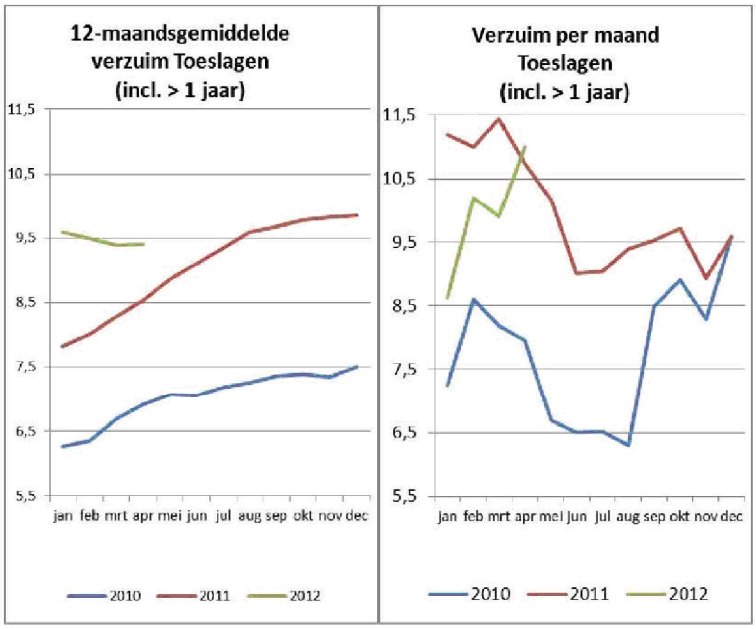
- Beeld rapportage

De rapportage is tijdig aangeleverd en de gestelde vragen zijn beantwoord. De rapportage is uitgebreid en geeft een beeld van de aanpak van verzuim in 2012 waarbij de gemaakte MT BD-afspraken ook zijn meegenomen. De samenstelling van de werkgroep die zich bezig houdt met de aanpak van verzuim getuigt van een HRM-brede aanpak. In de rapportage wordt echter hoofzakelijk over Falke en Verbaan gerapporteerd.

- Conclusie

Het verzuimpercentage en verzuimfrequentie zijn stabiel. B/CA investeert in een gerichte aanpak en verwacht dat de aanpak in de komende maanden gaat renderen, hetgeen zichtbaar moet worden in de laatste viermaandperiode. Het lijkt echter gezien de ontwikkelingen tot nu toe niet waarschijnlijk dat de jaardoelstelling gerealiseerd gaat worden.
Zie ook de prognose in bijlage 2.

## 7. Toeslagen




*Grafiek 8*

- Realisatie doelstellingen

Doelstelling ziekteverzuim: 8,2. Doelrealisatie: 9,4. Ontwikkeling afgelopen half jaar: daling van 0,4%.
Toelichting:
Het 12-maandsgemiddelde is in de eerste 4 maanden van 2012 marginaal gedaald van 9,6% naar 9,4% (zie grafiek 8). Het ligt ruim boven het niveau van 2011 en 2010 en boven de jaardoelstelling (8,2%). Het maandcijfer is fors gestegen en ligt boven het niveau van 2011 en 2010. Het is niet onmogelijk dat de jaardoelstelling zal worden gerealiseerd bij ongewijzigd beleid.

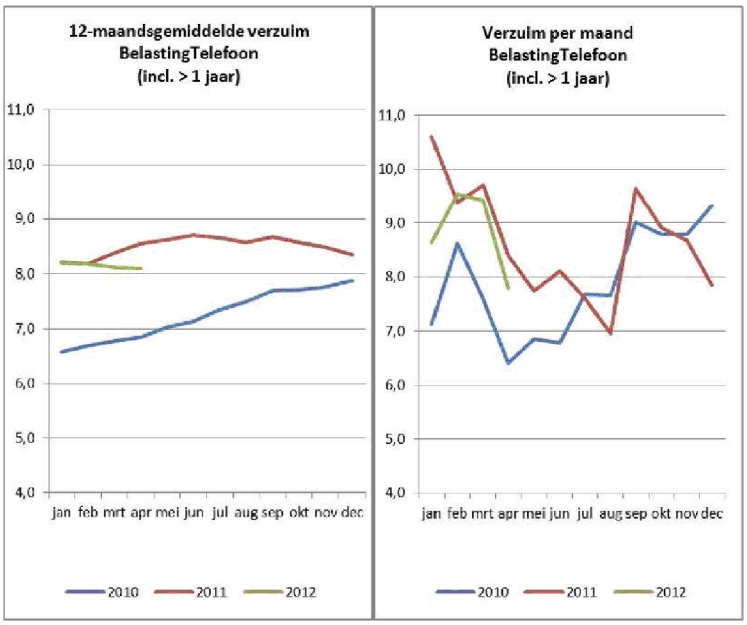
- Beeld rapportage

De rapportage is tijdig aangeleverd en de gestelde vragen zijn beantwoord. De antwoorden zijn weinig specifiek. De beschrijving van de gemaakte MT BD-afspraken wordt gemist terwijl toch visie/consensus heeft plaats gevonden en Toeslagen heeft deelgenomen aan de pilot. Verder valt op dat de rol van leidinggevenden als cruciaal wordt omschreven maar ontbreken concrete maatregelen om de professionalisering vorm te geven. Daarnaast vindt Toeslagen communiceren belangrijk, maar het communicatieplan is nog niet klaar.

- Conclusie

Het verzuimpercentage daalt licht en de verzuimfrequentie is stabiel. Toeslagen is nog ver (1,2%) verwijderd van de jaardoelstellingen. Het realiseren van de jaardoelstelling is misschien mogelijk, al biedt de rapportage weinig houvast en vertoont het maandpercentage in de afgelopen maanden een stijging. Zie ook de prognose in bijlage 2.

## 8. Belasting Telefoon




*Grafiek 9*

❖ Realisatie doelstellingen

Doelstelling ziekteverzuim: 7,8. Doelrealisatie: 8,1. Ontwikkeling afgelopen half jaar: daling met 0,4%.

Het 12-maandsgemiddelde (8,1%) is in de eerste 4 maanden van 2012 gedaald onder het niveau van 2011, maar ligt nog ruim boven het niveau van 2010 (zie grafiek 9). Het is hoger dan de jaardoelstelling van 2012 (7,8%). De trend van het maandcijfer ligt dichtbij dat van 2011. De prognose voor het 12-maandsgemiddelde in de komende maanden is, bij aanhoudende trend, een geringe daling tot onder het niveau van 2011. Dit betekent dat het niet waarschijnlijk is dat de jaardoelstelling 2012 wordt gerealiseerd, maar het is niet geheel onmogelijk.

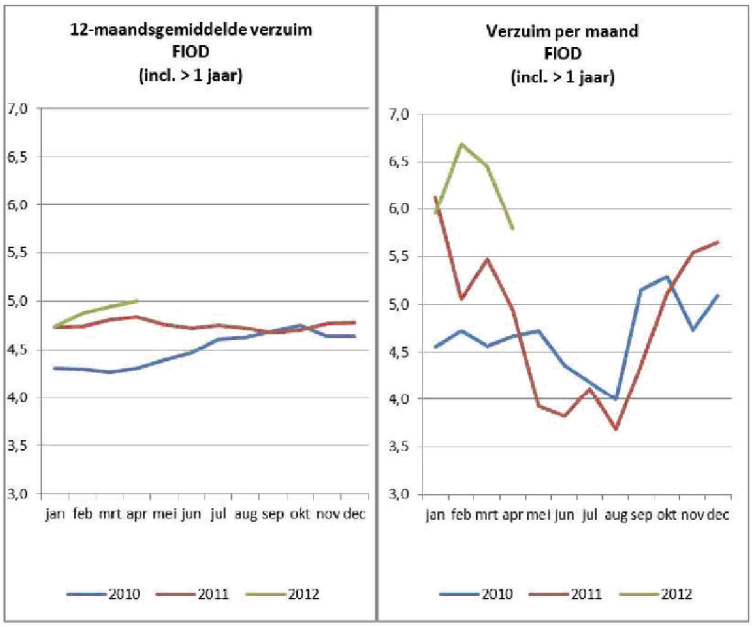
❖ Beeld rapportage

De rapportage van de Belasting Telefoon is te laat aangeleverd, maar de vragen zijn beantwoord. De Belastingtelefoon heeft de MT-BD afspraken over de verzuimaanpak gedeeltelijk geïmplementeerd en heeft ook deelgenomen aan de pilot.
De rapportage geeft een specifiek beeld van de problemen van de Belasting Telefoon o.a. hoog psychisch verzuim door het ontbreken van autonomie/regelmogelijkheden. De Belasting Telefoon signaleert als enig onderdeel dat zij twijfelen over de juistheid van de verzuimcijfers.
Deze zijn echter eind vorig jaar gecheckt door B/CFD en juist bevonden.

❖ Conclusie

Het verzuimpercentage is gedaald en de verzuimfrequentie is stabiel. De Belasting Telefoon beschrijft gerichte maatregelen maar de effecten hiervan zijn pas in april goed zichtbaar in het mandcijfer. Het behalen van de jaardoelstelling is bij de huidige trend niet waarschijnlijk, maar niet geheel onmogelijk. Zie ook de prognose in bijlage 2.

## 9. FIOD




*Grafiek 10*

- Realisatie doelstellingen

Doelstelling ziekteverzuim: 4,4. Doelrealisatie: 5,0. Ontwikkeling afgelopen half jaar: als enige binnen BD een stijging, nl. van 0,2%.
Toelichting:
Het 12-maandsgemiddelde (5,0%) 2012 stijgt licht; het niveau ligt boven de percentages in de eerste vier maanden van 2011 en boven de jaardoelstelling (4,4%) (zie grafiek 10). Het maandcijfer daalt vanaf maart 2012, maar het is nog ruim boven de percentages in de eerste vier maanden van 2011 en boven de jaardoelstelling. De prognose voor het 12-maandsgemiddelde in komende maanden is, bij een aanhoudende trend, een resultaat boven het niveau van 2011.

- Beeld rapportage

De rapportage van de FIOD is te laat aangeleverd, maar de vragen zijn beantwoord. De FIOD heeft de gemaakte MT BD-afspraken over de verzuimaanpak deels geïmplementeerd.
De rapportage geeft een specifiek beeld van de aanpak met concrete voorbeelden en info over verschillen binnen het dienstonderdeel.

- Conclusie

Opvallend is ondanks de maatregelen, dat bij de FIOD als enige dienstonderdeel, het 12-maandsgemiddelde stijgt. De verzuimfrequentie daalt daarentegen. De FIOD heeft maatregelen genomen die in ieder geval effect lijken te hebben op de verzuimfrequentie maar niet op het verzuimpercentage. Het behalen van de jaardoelstelling lijkt niet waarschijnlijk. Zie ook de prognose in bijlage 2.

Bijlage 1: Quick-scan verzuim 1e vierdemaandperiode 2012

| Ontwikkeling verzuim | *Doelstelling 2012* | | *Realisatie 04-2012* | | *Trend % 2012* | *Trend frequentie 2012* | *SC Doelstelling waarschijnlijk* | *Rapportage tijdig en vragen beantwoord* | *Implementatie MT-afspraken 30-01-2012* | *Communicatie-plan* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | % | Aantal | % | Aantal | % | | wel/niet/misschien | | Volledig, deels niet | Ja/nee |
| **Belastingregio's** | 5,6 | 1,5 | 6,2 | 1,6 | Stabiel | Stabiel | niet | Tijdig, beantwoord | niet | nee |
| **Douane** | 6,2 | 1,7 | 6,7 | 1,7 | Dalend (0,3) | Stabiel | misschien | Te laat, niet compleet | volledig | ja |
| **B/CKC** | 6,5 | 1,2 | 6,1 | 1,2 | Dalend (0,5) | Stabiel | wel | geen | onbekend | onbekend |
| **B/CAO** | 5,6 | 1,2 | 6,2 | 1,3 | Stabiel | Stabiel | niet | Tijdig, beantwoord | niet | concept |
| **B/CIE** | 5,2 | 1,2 | 5,8 | 1,3 | Stabiel | Stabiel | niet | Tijdig, beantwoord | niet | nee |
| **B/CFD** | 6,6 | 1,3 | 7,0 | 1,3 | Dalend (0,3) | Stabiel | wel | Tijdig, beantwoord | volledig | ja |
| **B/CA** | 5,4 | 1,5 | 5,8 | 1,6 | Stabiel | Stabiel | niet | Tijdig, beantwoord | deels | ja |
| **Toeslagen** | 8,2 | 1,7 | 9,4 | 1,6 | Dalend (0,2) | Stabiel | misschien | Tijdig, beantwoord | volledig | nee |
| **Beltel** | 7,8 | 1,5 | 8,1 | 1,5 | Dalend (0,1) | Stabiel | niet | Te laat, beantwoord | deels | ja |
| **FIOD** | 4,4 | 1,3 | 5,0 | 1,3 | Stijgend (0,3) | Dalend (0,1) | niet | Te laat, beantwoord | deels | nee |
| **Totaal Belastingdienst** | 5,8 | 1,5 | 6,3 | 1,5 | Stabiel | Stabiel | niet | - | deels | deels |

Bijlage 2: Prognose realisatie doelstellingen 2012

| **Prognose ziekteverzuiim** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Minimaal scenario | Maximaal scenario | Doelstelling | Wordt doelstelling behaald? |
| Belastingdienst Totaal | 6,0 | 6,2 | 5,8 | Waarschijnlijk Niet |
| Toeslagen | 7,3 | 8,8 | 8,2 | Misschien |
| CKC | 5,1 | 5,7 | 6,5 | Waarschijnlijk |
| Beltel | 7,8 | 8,1 | 7,8 | Waarschijnlijk Niet |
| Douane | 5,9 | 6,4 | 6,2 | Misschien |
| FIOD | 5,5 | 6,1 | 4,4 | Waarschijnlijk Niet |
| IV-Aanbod | 5,6 | 6,0 | 5,6 | Waarschijnlijk Niet |
| Belastingregio's | 6,0 | 6,1 | 5,6 | Waarschijnlijk Niet |
| CA | 5,4 | 5,6 | 5,4 | Waarschijnlijk Niet |
| CFD | 6,1 | 6,6 | 6,6 | Waarschijnlijk |

Gemaakt door B/CA Concernadministratie , 7 juni 2012

Voor inlichtingen kan contact worden opgenomen met

Toelichting. Op basis van gegevens van 2010 t/m april 2012 zijn 3 scenario's berekend.

De resterende maanden zijn alsvolgt berekend.

Allereerst is het gemiddelde verzuim van de twee jaren ervoor van de zelfde maand berekend

Daarbij is opgeteld het verschil tussen het gemiddelde verzuim van 3/6/12 maanden van de voorgaande periode en de vergelijkbare periode een jaar.eerder

Dus het geschatte verzuimcijfer in mei 2012 is het gemiddelde verzuimcijfer van mei 2011 en mei 2012

plus het verschil tussen het gemiddelde verzuim van de 3/6/12 maanden van de periode voor mei 2012 en het jaar ervoor.

Bijlage 3: Bestuurlijke informatie verzuim Belastingdienst

| Verzuim | Stuurcontract doelstelling 2012 regio's | | Realisatie periode | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 11.2011 | 12.2011 | 01.2012 | 02.2012 | 03.2012 | 04.2012 | 11.2011 | 12.2011 | 01.2012 | 02.2012 | 03.2012 | 04.2012 |
| | Inclusief langer dan 1 jaar | Meldings frequentie | Inclusief langer dan 1 jaar | Inclusief langer dan 1 jaar | Inclusief langer dan 1 jaar | Inclusief langer dan 1 jaar | Inclusief langer dan 1 jaar | Inclusief langer dan 1 jaar | Meldings frequentie | Meldings frequentie | Meldings frequentie | Meldings frequentie | Meldings frequentie | Meldings frequentie |
| | % | aantal | % | % | % | % | % | % | Aantal | Aantal | Aantal | Aantal | Aantal | Aantal |
| Belastingdienst | 5,8 | 1,5 | 6,5 | 6,4 | 6,3 | 6,3 | 6,3 | 6,3 | 1,6 | 1,6 | 1,5 | 1,5 | 1,5 | 1,5 |

| Belastingregio's | Inclusief langer dan 1 jaar | Meldings frequentie | Inclusief langer dan 1 jaar | Inclusief langer dan 1 jaar | Inclusief langer dan 1 jaar | Inclusief langer dan 1 jaar | Inclusief langer dan 1 jaar | Inclusief langer dan 1 jaar | Meldings frequentie | Meldings frequentie | Meldings frequentie | Meldings frequentie | Meldings frequentie | Meldings frequentie |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | % | aantal | % | % | % | % | % | % | Aantal | Aantal | Aantal | Aantal | Aantal | Aantal |
| Landelijk Kantoor Belastingregio's | | | 4,9 | 4,8 | 4,6 | 4,5 | 4,6 | 4,5 | 1,3 | 1,3 | 1,2 | 1,2 | 1,2 | 1,2 |
| Noord | | | 7,2 | 7,1 | 7,0 | 6,9 | 6,9 | 6,8 | 1,7 | 1,7 | 1,7 | 1,7 | 1,6 | 1,6 |
| Oost | | | 7,8 | 7,8 | 7,7 | 7,6 | 7,6 | 7,4 | 1,6 | 1,6 | 1,5 | 1,6 | 1,5 | 1,5 |
| Randmeren | | | 6,5 | 6,4 | 6,4 | 6,4 | 6,4 | 6,4 | 1,7 | 1,7 | 1,7 | 1,7 | 1,6 | 1,6 |
| Rivierenland | | | 6,8 | 6,8 | 7,0 | 6,9 | 6,8 | 6,9 | 1,5 | 1,5 | 1,5 | 1,5 | 1,5 | 1,5 |
| Utrecht-Gooi | | | 5,9 | 5,8 | 5,7 | 5,7 | 5,8 | 5,8 | 1,4 | 1,4 | 1,4 | 1,4 | 1,4 | 1,4 |
| Amsterdam | | | 6,1 | 6,0 | 5,9 | 5,9 | 5,9 | 6,0 | 1,8 | 1,8 | 1,7 | 1,7 | 1,7 | 1,7 |
| Holland-Noord | | | 4,8 | 4,8 | 4,8 | 4,8 | 4,9 | 5,0 | 1,6 | 1,5 | 1,5 | 1,6 | 1,6 | 1,6 |
| Haaglanden | | | 6,2 | 6,1 | 6,0 | 6,1 | 6,2 | 6,3 | 1,8 | 1,7 | 1,7 | 1,7 | 1,7 | 1,7 |
| Holland-Midden | | | 5,7 | 5,6 | 5,5 | 5,3 | 5,2 | 5,2 | 1,7 | 1,7 | 1,7 | 1,7 | 1,7 | 1,7 |
| Rijnmond | | | 6,7 | 6,8 | 6,7 | 6,7 | 6,8 | 6,8 | 1,7 | 1,7 | 1,7 | 1,7 | 1,7 | 1,7 |
| Zuidwest | | | 5,3 | 5,2 | 5,3 | 5,3 | 5,4 | 5,5 | 1,5 | 1,4 | 1,4 | 1,4 | 1,4 | 1,4 |
| Oost-Brabant | | | 5,6 | 5,5 | 5,4 | 5,6 | 5,6 | 5,7 | 1,5 | 1,5 | 1,5 | 1,5 | 1,5 | 1,5 |
| Limburg | | | 6,6 | 6,6 | 6,6 | 6,6 | 6,6 | 6,5 | 1,6 | 1,5 | 1,5 | 1,5 | 1,5 | 1,5 |
| Totaal Belastingregio's | 5,6 | 1,6 | 6,3 | 6,2 | 6,1 | 6,2 | 6,2 | 6,2 | 1,6 | 1,6 | 1,6 | 1,6 | 1,6 | 1,6 |
| Douaneregio's | | | | | | | | | | | | | | |
| Douane Nederland | 6,2 | 1,7 | 7,1 | 7,1 | 7,0 | 6,9 | 6,9 | 6,7 | 1,8 | 1,7 | 1,7 | 1,7 | 1,7 | 1,7 |
| Facilitaire bedrijven | | | | | | | | | | | | | | |
| B/CKC | 6,5 | 1,2 | 6,8 | 6,8 | 6,6 | 6,5 | 6,3 | 6,1 | 1,2 | 1,3 | 1,2 | 1,2 | 1,2 | 1,2 |
| IV-Aanbod | 5,6 | 1,2 | 6,2 | 6,1 | 6,0 | 6,0 | 6,0 | 6,0 | 1,3 | 1,3 | 1,2 | 1,3 | 1,3 | 1,3 |
| B/CFD | 6,6 | 1,4 | 7,5 | 7,4 | 7,3 | 7,1 | 7,1 | 7,0 | 1,4 | 1,4 | 1,3 | 1,3 | 1,3 | 1,3 |
| Overige bedrijven | | | | | | | | | | | | | | |
| DGBEL | 3,8 | 0,8 | 3,7 | 4,4 | 3,6 | 3,6 | 3,8 | 3,3 | 0,8 | 0,9 | 0,9 | 0,9 | 0,9 | 0,8 |
| B/CA | 5,4 | 1,5 | 6,0 | 5,9 | 5,8 | 5,8 | 5,8 | 5,8 | 1,6 | 1,6 | 1,6 | 1,6 | 1,6 | 1,6 |
| Toeslagen | 8,2 | 1,7 | 9,8 | 9,8 | 9,6 | 9,5 | 9,4 | 9,4 | 1,7 | 1,6 | 1,5 | 1,6 | 1,6 | 1,6 |
| Belte l | 7,8 | 1,5 | 8,5 | 8,4 | 8,2 | 8,2 | 8,1 | 8,1 | 1,6 | 1,5 | 1,5 | 1,5 | 1,5 | 1,5 |
| FIOD | 4,4 | 1,3 | 4,8 | 4,8 | 4,7 | 4,9 | 4,9 | 5,0 | 1,4 | 1,4 | 1,4 | 1,4 | 1,3 | 1,3 |

Bijlage 4: Rapportages dienstonderdelen

*Belastingregio's*

1. Hoe heeft het verzuim zich de afgelopen vier maanden ontwikkeld ten opzichte van de periode ervoor?

   **Antwoord:** Het gemiddelde verzuim van de afgelopen vier maanden van alle regio's is ten opzichte van de periode hiervoor nagenoeg gelijk gebleven of een fractie (0,1% ) toegenomen exclusief > 1 jaar. De meldingsfrequentie is met 1.6 % ook gelijk gebleven.

2. Welke concrete maatregelen heeft u gehanteerd om het verzuim terug te dringen?

   **Antwoord:** Er zijn diverse maatregelen getroffen door regio's, zoals:
   - voorlichting over het gedragsmodel van
   - leidinggevenden bespreken het gedragsmodel in het werkoverleg;
   - medewerkers in de gelegenheid gesteld deel te nemen aan het projecten als Gezond Belast, Weight Watchers At Work en "omgaan met werkdruk";
   - griepprikken verstrekken;
   - extra aandacht voor mantelzorgers

3. Wat is uw verwachting met betrekking tot de ontwikkeling van het verzuim voor de komende vier maanden?

   **Antwoord:** De verwachting is dat het ziekteverzuim iets verder zal afnemen, maar dat wordt deels door de vakantieperiodes ingegeven. Anders zou stabiliseren het meest voor de hand liggen, mede door het aantal langdurig en ernstige zieken.

4. Wat zijn uw belangrijkste doelstellingen voor 2012?

   **Antwoord:** De belangrijkste doelstellingen overall met betrekking tot het verzuim 2012 zijn:
   Het terugdringen van het verzuimcijfer tot de normen voor dit jaar evenals de meldingsfrequentie.

5. Welke maatregelen blijft u ook de komende periode hanteren? Welke extra maatregelen gaat u inzetten? Welke maatregelen schaft u af?

   **Antwoord:** De meest genomen maatregelen om het verzuim zo veel mogelijk terug te dringen zijn:
   - periodiek Sociaal Medisch Overleg;
   - intervisie team Arbeid en Gezondheid en leidinggevenden;
   - intensivering van het contact tussen leidinggevenden, bedrijfsarts en leden van het team A&G voorafgaand aan en na afloop van het spreekuur;
   - thematisch Sociaal Medisch Overleg;
   - gespreksvoering leidinggevenden gedragsmodel;
   - bespreking leidinggevenden gedragsmodel in werkoverleg aan medewerkers;
   - vaker drie- en viergesprekken ( M2, team A&G, [arts], medew)voeren.

6. Wat doet u aan de communicatie over verzuim in uw dienstonderdeel? Heeft u dit inmiddels vastgelegd in een communicatieplan? Zo nee, wanneer verwacht u dit plan gereed te hebben? Zo ja, zend u dit plan dan mee met deze rapportage.

   **Antwoord:** De communicatie bestaat over het algemeen uit:
   - publicaties van het verzuimbeleid op de regiosites;
   - bespreking gedragsmodel met leidinggevenden;
   - bespreking verzuimbeleid in werkoverleg;
   - medewerkers van team A&G sluiten aan in werkoverleg en themadagen en geven daar verdere informatie
   - bespreking verzuimbeleid met de OR;
   - resultaten van verzuim in publicaties in maand- en 4-maandsrapportages.
   - een enkele regio heeft een boekje voor langdurig zieken;
   - kennis verkregen in trainingen wordt vervolgens uitgedragen

Er wordt over het algemeen geen apart communicatieplan hiervoor gemaakt.

7. Hoe heeft u uw bestuurlijke informatie op het gebied van verzuim georganiseerd?

   **Antwoord:**
   - de leidinggevenden ontvangen de landelijke bestuurlijke informatie en de regionale informatie per segment en team.
   - door de staf worden de verzuimoverzichten per team vaak specifiek aangevuld met info over frequent verzuim van 3* of meer
   - de regio MT's besteden periodiek hier eveneens aandacht aan en de plv. segment directeuren bespreken het vaak ook nog 1:1 met hun teamleiders

8. Op welke wijze werkt u aan de professionaliteit van uw leidinggevenden?

   **Antwoord:** Er wordt met name gewerkt aan de professionaliteit van de leidinggevenden door uitvoering te geven aan de punten zoals genoemd in punt 5.
   Er wordt via POP's gestuurd, workshops aangeboden zoals "Stress herkenning", Intervisie bijeenkomsten gehouden en een enkele keer is er een psycholoog ingehuurd

9. Hoeveel van uw leidinggevenden heeft u aangemeld voor de nieuwe training? Hoeveel leidinggevenden gaat u aanmelden?

   **Antwoord:** Alle zittende leidinggevenden hebben in 2011 gesprekstraining gevolgd op basis van het Eigen Regie model. Op dit moment wordt de behoefte in beeld gebracht om te zien welke leidinggevenden de nieuwe training gaan volgen.
   Er zijn thans nog maar enkele teidinggevenden concreet aangemeld ( 9), maar velen volgen nog op korte termijn.
   Er wordt met name prioriteit gegeven aan SMP en PDB leidinggevenden en meer facultatief aan die van MKB en M/ZGO en BV.

10. Indien van toepassing: Welke suggesties heeft u met betrekking tot het gevoerde beleid van de Belastingdienst?

    **Antwoord:** Hiervoor zijn diverse suggesties gegeven, zoals:
    - Houdt het team Arbeid en Gezondheid dicht bij de werkvloer;
    - Eenduidigheid in rapportages
    - Span of control voor teamleiders zeker niet groter maken dan nu
    - Zorg voor (tijdelijke) ondersteunende voorzieningen

Naast de door u gestelde vragen zijn er aan de regio's nog twee aanvullende vragen gesteld:

11. Zijn er plannen van aanpak op teamniveau opgesteld?

    **Antwoord:** Er zijn over het algemeen op voorhand geen specifieke plannen op teamniveau opgemaakt.
    In 2012 zal echter voor teams die een hoog verzuimpercentage hebben nog wel een plan van aanpak worden opgemaakt waarin ze aangeven welk verzuim beïnvloedbaar is en welke niet; en welke stappen er gezet worden om het verzuim terug te dringen. De plannen worden in samenspraak met het team Arbeid en Gezondheid gemaakt en besproken met het management.

12 Is er ondersteunend materiaal die wij van elkaar kunnen gebruiken?

   **Antwoord:** De regio's willen elkaar helpen met presentaties, checklists, good practices en pilot info uitwisseling.

## 4 Maandrapportage Douane betreffende verzuim

Douane heeft in de rapportageperiode fors ingezet op het terugdringen van het verzuim. Eind januari heeft het MT Douane in een consensusbijeenkomst met [redacted] het gedragsmodel [redacted] omarmd. Dit heeft ertoe geleid dat:

- een visie op verzuimbeheersing is ontwikkeld en vastgesteld. Deze is in de vorm van een folder uitgereikt aan alle medewerkers Douane;
- een nota verzuimreducerende gedragingen is vastgesteld, waarin voor alle actoren in verzuim de belangrijkste taken en verantwoordelijkheden zijn benoemd;
- ten behoeve van de communicatie over het (gedragsmodel) verzuim een communicatieplan is opgesteld. Dis plan is bijgevoegd;
- ook voor Douane een zgn. Tom Poes Club (TPC) is ingesteld. Deze club, waarin de medezeggenschap is vertegenwoordigd, monitort maandelijks de voortgang.

In maart en april zijn per douanekantoor twee medewerkers getraind in het verder brengen van het gedragsmodel verzuim (het 'train de trainer' concept). Deze medewerkers worden momenteel ingezet ter ondersteuning van leidinggevenden bij het communiceren over het gedragsmodel verzuim. Het is de bedoeling dat uiterlijk 1 juni a.s. alle medewerkers Douane via het werkoverleg of in de vorm van een thematisch overleg zijn geïnformeerd over het gedragsmodel.

De afdeling Communicatie bewaakt en ziet er op toe dat met een zekere regelmaat (bij voorkeur maandelijks) via DouaneNet over het (terugdringen van het) verzuim wordt gecommuniceerd. Inmiddels is een aantal berichten over dit onderwerp geplaatst.

Ook is opdracht gegeven om een aantal dossiers langdurig verzuim te laten doorlichten. Hiervoor is inmiddels een externe partij ingehuurd.

Verder is bij B/CFD opgave gedaan voor de training voor leidinggevenden. Bijna alle kantoren hebben ervoor gekozen om alle M2-leidinggevenden voor de training aan te melden.

De ontwikkeling van de verzuimcijfers gedurende de rapportageperiode laat inmiddels een positief beeld zien: van 7,0 % (incl. > 1 jaar) over januari naar 6,7% over april. Het cijfer excl. > 1 jaar is ook gedaald (van 5,9% naar 5,7%) en hetzelfde geldt voor de meldingsfrequentie (van 1,72 naar 1,68).

*B/CKC*

Geen rapportage ontvangen.

| PI nr 9 (4.2.1.) | Omschrijving<br>Ziekteverzuim (conform memo verzoek aanvullende informatie Verzuim d.d. 18-4-2012) |
|---|---|

1. **Hoe heeft het verzuim zich de afgelopen vier maanden ontwikkeld ten opzichte van de periode ervoor?**

Het voortschrijdend verzuim is de afgelopen 4 maanden (december 2011 t/m maart 2012) vrij constant (6,2 %), met een lichte daling van 0,1% in februari, die in maart 2012 weer met 0,1 % toegenomen is.
Ten opzichte van de periode ervoor lijkt het erop dat er een daling is ingezet (van 6,8% in april 2011, naar de huidige 6,2 %). Deze afname is echter niet reëel omdat als gevolg van de organisatieverandering in januari 2011 een nieuwe start gemaakt is met het voortschrijdend verzuim, waardoor het voortschrijdend verzuim in januari 2011 alleen betrekking heeft op de maand januari, die van februari heeft betrekking op januari en februari, etc. Pas in januari 2012 is het voortschrijdend verzuim weer normaal (dus over 12 maanden). Hierdoor is de ontwikkeling t.o.v. 2011 niet goed te beschrijven.

Het frequent verzuim is de afgelopen 4 maanden eerst gedaald (van 1,26 in december naar 1,21 in januari) maar vervolgens gestegen in februari (1,25) en maart (1,27).
Ten opzichte van de periode ervoor is het gelijk gebleven (april 2011: 1,3, nu afgerond ook 1,3).

2. **Welke concrete maatregelen heeft u gehanteerd om het verzuim terug te dringen?**

Er is meer aandacht voor het nakomen van de verplichtingen uit de Wet Verbetering Poortwachter;
Er is meer aandacht voor het voeren van zorggesprekken;
Er is een structureel overleg ingericht waar verzuimtrends besproken wordt tussen management, team A&G en de bedrijfsarts;
Er is actie uitgezet op medewerkers die langer dan 2 jaar ziek zijn;
Er wordt maandelijks een uitgebreide verzuimanalyse uitgevoerd om inzichtelijk te maken waar de 'pijnpunten' zitten. Vervolgens worden die besproken en worden er bijsturingsmaatregelen afgesproken.
Er vindt een betere registratie van activiteiten plaats (denk aan contactmomenten met medewerker, voeren van zorggesprekken), waardoor er betere sturingsmogelijkheden zijn gekomen.

3. **Wat is uw verwachting met betrekking tot de ontwikkeling van het verzuim voor de komende vier maanden?**

De verwachting B/CAO-breed is een lichte daling van het verzuim.

4. **Wat zijn uw belangrijkste doelstellingen voor 2012?**

Uitkomen op de norm (5,6%)

5. **Welke maatregelen blijft u ook de komende periode hanteren? Welke extra maatregelen gaat u inzetten? Welke maatregelen schaft u af?**

Maatregelen die we de komende periode inzetten zijn o.a. continuering van de maatregelen genoemd onder punt 2. Daarnaast zijn we met de IT-academy* in gesprek over een opleidingsmodule voor managers.
Als extra maatregel zijn we bezig met de invoering van het gemeenschappelijk verzuimbegeleidingstraject belastingdienst, het gedragsmodel Falke & Verbaan.

6. **Wat doet u aan de communicatie over verzuim in uw dienstonderdeel? Heeft u dit inmiddels vastgelegd in een communicatieplan? Zo nee, wanneer verwacht u dit plan gereed te hebben? Zo ja, zend u dit plan dan mee met deze rapportage.**

- Op cao-net wordt dagelijks (met een wekelijkse update) een dashboard gepubliceerd waarvan verzuimcijfers een onderdeel uitmaken.
- Op cao-net houden we een rubriek 'werk en gezondheid' bij waar informatie en

formulieren te vinden zijn met betrekking tot verzuim en re-integratie;
- Bij wijzigingen op beleid, nieuwe ontwikkelingen publiceren we een nieuwsbericht voor cao-net;
- Medewerkers krijgen bij langdurige arbeidsongeschiktheid een 'wegwijs'boekje toegestuurd met wat ze kunnen verwachten tijdens hun ziekteperiode en wat er van hun verwacht wordt;
- Managers hebben allen een 'wegwijs' gekregen ter ondersteuning van hun taken als casemanager.
- Voor de implementatie van het gedragsmodel ligt een eerste concept communicatieplan dat momenteel wordt herzien. Voor de vakantie is dit gereed.

**7. Hoe heeft u uw bestuurlijke informatie op het gebied van verzuim georganiseerd?**

Op cao-net wordt dagelijks (met een wekelijkse update) een dashboard gepubliceerd waarvan verzuimcijfers een onderdeel uitmaken. Er wordt maandelijks gerapporteerd over frequent verzuim (op medewerkersniveau), voortschrijdend verzuim (op teamniveau) , verzuim in fases (op medewerkersniveau) en landelijke cijfers. Maandelijks wordt er op basis van deze cijfers een verzuimanalyse gemaakt en besproken tussen management en team A&G. Vervolgens wordt de analyse uitgebreid met bijsturingsmaatregelen.
B/CAO hanteert het Lean-concept. Bestuurlijke informatie is terug te vinden op de Lean-borden op teamniveau, op wekelijkse besprekingen en als KPI in het dashboard.

**8. Op welke wijze werkt u aan de professionaliteit van uw leidinggevenden?**

De opleiding ten behoeve van het gedragsmodel is in ontwikkeling. Daarnaast zijn we met de IT-academy in gesprek over een algemene module (eigen regie op verzuim/demedicalisering) voor managers.
Maandelijks sturen we de managers achtergrondartikelen met betrekking tot (landelijke) ontwikkelingen op het gebied van verzuim en inzetbaarheid.
Workshops/opleidingen die we in het verleden gegeven hebben en die nog op de plank liggen:
- demedicaliseren
- regie op verzuim
- ren je rot (stellingen ten aanzien van verzuim om discussie op gang te brengen)
Eén van de doelstellingen van het beleids-smo is het delen van kennis met de manager.

**9. Hoeveel van uw leidinggevenden heeft u aangemeld voor de nieuwe training?**

Er zijn ca. 135 managers aangemeld voor de training van Falke & Verbaan.

**10. Indien van toepassing: Welke suggesties heeft u met betrekking tot het gevoerde beleid van de Belastingdienst?**

Geef bij algemene programma's de ruimte om er per dienstonderdeel een eigen invulling aan te geven, zodat het programma is afgestemd op de specifieke omstandigheden/organisatie-inrichting van het dienstonderdeel.

* Met de oprichting van de IT Academy wil B/CAO de vakkennis van de medewerkers versterken en ontwikkelen. Op een frisse, snelle en actuele manier werken aan vakontwikkeling staat centraal. Het aanbod sluit naadloos aan bij de doelen van B/CAO op het gebied van standaardisatie, vergroten van inzetbaarheid van medewerkers en het verbeteren van de kwaliteit van producten en diensten.

## Overige B/CIE

1. Hoe heeft het verzuim zich de afgelopen vier maanden ontwikkeld ten opzichte van de periode ervoor? Het ziekteverzuim (incl. langer dan 1 jaar ziek) is constant gebleven. Het schommelt tussen 5,8% en 5,9%. Momenteel staat B/CIE op 5,9%.

2. Welke concrete maatregelen heeft u gehanteerd om het verzuim terug te dringen?
   Het bewaken, begeleiden en sturen van de leidinggevenden om conform de Wet Verbetering Poortwachter (WVP) het proces uit te voeren. In de afgelopen maanden heeft de terugkoppeling van het LPMO (Levensfasebewust Preventief Medewerkers Onderzoek) aan de teammanagers plaatsgevonden. Tijdens deze terugkoppeling is gesproken over duurzame inzetbaarheid van de medewerkers. Er is per team inzicht gegeven in de mate waarin werk stressoren en motivatoren (energiebronnen) aanwezig zijn en welke invloed dit mogelijk op het verzuim zou kunnen hebben. De teammanagers bespreken de resultaten in het team en nemen daarop acties. Hierdoor kan dreigend verzuim worden voorkomen.

3. Wat is uw verwachting met betrekking tot de ontwikkeling van het verzuim voor de komende vier maanden?
   Het verzuim zal naar verwachting dalen, deels ten gevolge van de gehanteerde maatregelen, deels ten gevolge van het seizoenpatroon.

4. Wat zijn uw belangrijkste doelstellingen voor 2012?
   Het ziekteverzuim te verlagen naar 5,2%.

5. Welke maatregelen blijft u ook de komende periode hanteren? Welke extra maatregelen gaat u inzetten? Welke maatregelen schaft u af?
   - Het bewaken, begeleiden en sturen van de leidinggevenden conform de Wet Verbetering Poortwachter (WVP).
   - Alle leidinggevenden (M2 en M3) volgen de opleidingsmodules. Deze opleidingsmodules richten zich op: Het ontwikkelen en uitvoeren van verzuimgesprekken die gebaseerd zijn op het gedragsmodel van Falke & Verbaan (F&V). Voorlichtingssessies organiseren voor alle medewerkers.
   - Er worden geen maatregelen afgeschaft.

6. Wat doet u aan de communicatie over verzuim in uw dienstonderdeel? Heeft u dit inmiddels vastgelegd in een communicatieplan? Zo nee, wanneer verwacht u dit plan gereed te hebben? Zo ja, zend u dit plan dan mee met deze rapportage.
   Er is een plan van aanpak voor het reduceren van het verzuim. Hierin zijn ook de communicatiemomenten opgenomen.

7. Hoe heeft u uw bestuurlijke informatie op het gebied van verzuim georganiseerd?
   Maandelijks wordt er per team Bestuurlijke Informatie (BI) m.b.t. verzuim zichtbaar gemaakt.

8. Op welke wijze werkt u aan de professionaliteit van uw leidinggevenden?
   Er is een eerste voorlichting gegeven over het gedragsmodel F&V (M1/M2). De managers worden door F&V getraind.

9. Hoeveel van uw leidinggevenden heeft u aangemeld voor de nieuwe training? Hoeveel leidinggevenden gaat u nog aanmelden?
   Alle M2 en M3 managers van B/CIE worden aangemeld.

Indien van toepassing: Welke suggesties heeft u met betrekking tot het gevoerde beleid van de Belastingdienst?
Het beleid wordt onderschreven. We merken hierbij op dat het gaat om een cultuurverandering die tijd vraagt.

## Overige: aanpak verzuim B/CFD

Hieronder staan de vragen en antwoorden over de aanpak van het verzuim.

1. Hoe heeft het verzuim zich de afgelopen vier maanden ontwikkeld ten opzichte van de periode ervoor?

   *Antwoord:*
   Het voortschrijdend verzuim percentage is gedaald van 7.4% begin januari 2012 naar 7,1% eind maart 2012. De verzuimfrequentie is gedaald van 1.4 naar 1.3 waardoor de deze doelstelling uit het stuurcontract gehaald is.

2. Welke concrete maatregelen heeft u gehanteerd om het verzuim terug te dringen?

   *Antwoord:*
   B/CFD heeft een voortrekkersrol vervuld bij de implementatie van het gedragsmodel binnen de Belastingdienst. In samenwerking met Falke en Verbaan is een totaalaanpak ontwikkeld, met als doel reductie van verzuim. Deze totaalaanpak bestaat uit het vaststellen van de visie op verzuim, verzuimreducerende gedragingen en uitgangspunten samenwerking met de arbodienst "365" in een consensusbijeenkomst. Dit heeft voor B/CFD in 2011 (oktober/ november) al plaatsgevonden. Verder zijn voor geheel B/CFD de verzuimdoelstellingen bepaald en is een communicatietraject opgestart (schriftelijk en mondeling) gericht op alle medewerkers. Tot slot wordt de voortgang van het traject maandelijks gemonitord via het zogenaamde TPC-overleg (deelnemers: algemeen directeur, plaatsvervangend directeur/arbo-portefeuillehouder en lid DB OR).

3. Wat is uw verwachting met betrekking tot de ontwikkeling van het verzuim voor de komende vier maanden?

   *Antwoord:*
   De verwachting is dat het verzuim verder afneemt richting de afgesproken doelstellingen voor 2012: verzuimpercentage 6,6% en verzuimfrequentie <1.3.

4. Wat zijn uw belangrijkste doelstellingen voor 2012?

   *Antwoord:*
   Verzuimpercentage 6,6% en meldingsfrequentie 1.3.

5. Welke maatregelen blijft u ook de komende periode hanteren? Welke extra maatregelen gaat u inzetten? Welke maatregelen schaft u af?

   *Antwoord:*
   We blijven inzetten op de totaalaanpak van Falke en Verbaan en monitoren dat elke maand in het zogenaamde TPC-overleg (algemeen Directeur, plv. Directeur/arbo-portefeuillehouder BD en OR-vertegenwoordiger). Tijdens dit overleg wordt bepaald of extra sturing noodzakelijk is. Zo is in het overleg van april afgesproken om onderzoek te doen onder M2'ers en medewerkers om te bezien of de boodschap van de verzuimaanpak is 'geland'. Daarnaast wordt in een aantal units het centraal Sociaal Medisch Overleg herintroduceerd.

6. Wat doet u aan de communicatie over verzuim in uw dienstonderdeel? Heeft u dit inmiddels vastgelegd in een communicatieplan? Zo nee, wanneer verwacht u dit plan gereed te hebben? Zo ja, zend u dit plan dan mee met deze rapportage.

   *Antwoord:*
   Het communicatieplan van het B/CFD heeft als voorbeeld gediend voor de overige dienstonderdelen en is breed verspreid via het OPF. Het communicatieplan wordt binnen B/CFD gevolgd.

7. Hoe heeft u uw bestuurlijke informatie op het gebied van verzuim georganiseerd?

*Antwoord:*
Alle leidinggevenden binnen CFD ontvangen elke maand een overzicht met daarin de meest relevante stuurinformatie (voortschrijdend verzuim gesplitst in duurklassen, het maandcijfer, detailinfo per medewerker) van hun team. B/CFD-breed wordt deze info vergezeld van een verzuimanalyse ter bespreking voorgelegd aan het MT B/CFD.

8. Op welke wijze werkt u aan de professionaliteit van uw leidinggevenden?

*Antwoord:*
Naast andere ontwikkelactiviteiten nemen alle leidinggevenden deel aan de training gedragsbeïnvloeding die verzorgd wordt door trainingsbureau RadarVertige.

9. Hoeveel van uw leidinggevenden heeft u aangemeld voor de nieuwe training? Hoeveel leidinggevenden gaat u nog aanmelden?

*Antwoord:*
18 leidinggevende zijn aangemeld voor de trainingen die in mei/juni plaatsvinden. De overige 42 leidinggevenden worden voor de najaarsessies aangemeld. Ook de leden van het MT B/CFD volgen de training gedragsbeïnvloeding.

10. Indien van toepassing: Welke suggesties heeft u met betrekking tot het gevoerde beleid van de Belastingdienst?

*Antwoord:*
De totaalaanpak verzuim werpt zijn vruchten binnen B/CFD. B/CFD geeft daarom in overweging binnen de dienstonderdelen om aandacht te hebben voor de totaalaanpak die met Falke en Verbaan is afgesproken. Dit betekent een visie/consensusbijeenkomst op M1-niveau waar afspraken gemaakt worden over de aanpak binnen betreffend onderdeel over de doelstellingen, de communicatie, randvoorwaarden en control op het proces via het zogenaamde TPC.

Betreft: extra rapportage over het terugdringen en beheersen van het verzuim.
uw brief van 16 april 2012, kenmerk DGB/2012/2372 met het verzoek bericht.

**1. Hoe heeft het verzuim zich de afgelopen vier maanden ontwikkeld ten opzichte van de periode ervoor?**

| B/CA Totaal Personeel | 2011 | jan. | feb | mrt | april | 2012 | Voort-schrijdend 12 maanden | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Processen | Realisatie 2011 | In % | In % | In % | In % | Realisatie t/m deze mnd | | Doel-stelling |
| Verzuimde tijd (incl. verzuim langer dan 1 jaar) | 5,9% | 5,9% | 7,1% | 6,6% | 5,8% | 6,4% | 5,8% | ≤5,6% |
| Verzuimde tijd (excl. verzuim langer dan 1 jaar) | 5,1% | 5,5% | 6,7% | 6,1% | 5,3% | 5,7% | 4,8% | ≤4,8% |
| Meldingsfrequentie per jaar | 1,6 | 0,17 | 0,19 | 0,13 | 0,12 | 0,61 | 1,6 | ≤1,5 keer |

**2. Welke concrete maatregelen heeft u gehanteerd om het verzuim terug te dringen?**

In de afgelopen 4 maanden is de projectgroep Verzuim(reductie) ingericht. In deze werkgroep zijn beleid, re-integratie, preventie, management development en communicatie vertegenwoordigt. Tevens maken de gedragsvoorlichters deel uit van de projectgroep en is ondersteuning geregeld. Eén van de eerste zaken die zijn geregeld is het zoeken naar een tweetal gedragsvoorlichters die zowel management als medewerkers gaan meenemen in de aanpak van verzuim op basis van het Gedragsmodel [redacted] Deze voorlichters zijn gevonden en zullen in de maanden mei en juni 2012 hun opleiding krijgen.
Wat vervolgens ook is gedaan is het zoeken naar nu al beschikbare informatie welke gebruikt zou kunnen worden om alvast een aanvang te, nemen met de aanpak van verzuim. Daartoe zijn gesprekken gevoerd met een re-integratiemanager van de Belastingtelefoon, waar men reeds ervaring had met toepassing van het gedragsmodel, en vertegenwoordigers van onze ARBO-dienst, zoals b.v. de bedrijfsarts. Binnen de werkgroep Integraal GezondheidsManagement is een presentatie verzorgd, evenals voor een afvaardiging van de OR.
Tijdens de presentatie in het MTO is het voorstel gedaan om ten behoeve van de directie B/CA een consensusbijeenkomst te organiseren, verzorgd door [redacted] Dit was ingegeven op basis van door de Belastingtelefoon verkregen informatie. Doel van deze bijeenkomst is om ook bij de directie commitment te verkrijgen voor de wijze waarop verzuim dient te worden aangepakt. De bijeenkomst is geweest en vanuit de terugkoppeling mag ik concluderen dat de bijeenkomst succesvol is geweest. Uiteraard is de bedoeling dat deze vernieuwde aanpak door de gehele dienst wordt gedragen en het uitstralende effect vanuit de directie is daarbij evident.
Gaandeweg is gebleken dat er veel overeenkomsten bleken te zijn tussen datgene wat zich afspeelde in de werkgroep IGM en waar de projectgroep zich mee bezig gaat houden. In goed onderling overleg is dan ook besloten de werkgroep IGM op te heffen en de in hun jaarplan aangegeven activiteiten te laten uitvoeren vanuit de projectgroep. Dit kan naadloos worden overgenomen.

**3. Wat is uw verwachting met betrekking tot de ontwikkeling van het verzuim voor de komende vier maanden?**

De komende 4 maanden zullen de voorlichters a. hun opleiding hebben afgerond en b. concreet voorlichting gaan verstrekken richting leiding en medewerkers.
Er zullen, ondersteund door beschikbaar gestelde BI, gesprekken hebben plaatsgevonden tussen M1 en de aan hun verbonden M2'ers. Binnen de units/teams zullen gesprekken plaatsvinden tussen M2 en de medewerkers. Met name de overdracht van het gedragsmodel door de voorlichters is cruciaal, omdat de wijze waarop M2 met hun medewerkers in gesprek moet en de te creëren bewustwording van deze veranderde aanpak uiteindelijk bepalend is voor het succes van dit project en de daartoe gekozen aanpak. Naar verwachting zullen de eerste vorderingen aan het eind van deze 2e viermaandstermijn zichtbaar kunnen zijn, waarbij tevens moet worden opgemerkt dat seizoensinvloeden hierbij ook zeker een grote rol kunnen/zullen spelen. In de loop van de 3e viermaandstermijn verwacht ik meer concrete resultaten te kunnen waarnemen.

**4. Wat zijn uw belangrijkste doelstellingen voor 2012?**

De belangrijkste doelstellingen zijn het bij zowel management als medewerkers ontwikkelen van de bewustwording omtrent het op een geheel andere wijze omgaan met ziekte en het daaraan gekoppelde verzuim. Daarbij dient de focus te worden verlegd van ziekte naar de aanpak van verzuim. In termen van percentages is de doelstelling om per 31 december 2012 een verzuimpercentage te hebben bereikt van 5,4% (reductie 2012 van 5,8% naar 5,4%) met een verzuimfrequentie van 1,5.

**5. Welke maatregelen blijft u ook de komende periode hanteren? Welke extra maatregelen gaat u inzetten? Welke maatregelen schaft u af?**

Tijdens de eerste vier maanden is er op het gebied van communicatie omtrent dit project een nieuwsbrief verspreid. Daarbij is ook een filmpje rondom dit onderwerp van verspreid. Er is via het B/CA-net gecommuniceerd over de aanpak van verzuim. Waar absoluut mee door dient te worden gegaan is het continu communiceren over de gekozen aanpak, de ondernomen stappen en de bereikte resultaten. Daarbij zullen zeker de meningen van het management als de medewerkers worden gepolst en weergegeven. Dit is een erg belangrijk onderdeel van het project en communicatie zal dus zeker breed dienen plaats te blijven vinden. Omtrent het inzetten van extra maatregelen of afschaf van maatregelen valt nu nog niet al teveel te zeggen, omdat het meest wezenlijke van het project, namelijk het omzetten van bewustwording naar praktische uitvoering nog nagenoeg geheel dient plaats te vinden.

**6. Wat doet u aan de communicatie over verzuim in uw dienstonderdeel? Heeft u dit inmiddels vastgelegd in een communicatieplan? Zo nee, wanneer verwacht u dit plan gereed te hebben? Zo ja, zend u dit plan dan mee met deze rapportage.**

Vanaf het moment dat dit project is gestart is begonnen met het, op basis van de reeds benoemde landelijke uitgangspunten, een plan van aanpak te maken met daaraan direct gekoppeld een communicatieplan. Dit PvA + communicatieplan zijn gepresenteerd in het MTO en akkoord bevonden. In de projectoverleggen komt de communicatiekalender altijd aan bod en wordt vastgesteld wat en hoe gecommuniceerd wordt. Het PvA + bijlage is bijgevoegd.

**7. Hoe heeft u uw bestuurlijke informatie op het gebied van verzuim georganiseerd?**

Teneinde het voor zowel M1 als M2 mogelijk te maken om op basis van goede bestuurlijke informatie bezig te gaan met het terugdringen van verzuim zijn er verschillende matrixen ontwikkeld. Deze maken het mogelijk om op zowel concern-, op unit-, op team- en op persoonsniveau zowel het verzuimpercentage als de verzuimfrequentie in beeld te brengen. Zelfs is het mogelijk om, desgewenst, nog specifiekere informatie te genereren. Van deze laatste gelegenheid is gebruik gemaakt vanuit de unit Inning en de verwachting is dat in week 18 de eerste resultaten zichtbaar zullen zijn. In het overleg van 1 mei 2012 zal nader worden vastgesteld wanneer de eerste BI wordt aangeleverd aan M1.

**8. Op welke wijze werkt u aan de professionaliteit van uw leidinggevenden?**

Naast de voorlichtingen die zullen worden verzorgd is inmiddels aangegeven dat iedere leidinggevende B/CA de cursus "Gedragsbeïnvloeding" bij en door B/CKC aangeboden krijgen. Dit heeft een verplicht karakter en de cursussen zullen in het 3e kwartaal 2012 worden opgestart. Eén en ander is afgestemd met de MD-adviseur en er is specifiek voor deze centraal aangestuurde aanpak gekozen om te bewerkstelligen dat iedere leidinggevende wordt benaderd, ingedeeld en gevolgd.

**9. Hoeveel van uw leidinggevenden heeft u aangemeld voor de nieuwe training? Hoeveel leidinggevenden gaat u nog aanmelden?**

Zoals hiervoor vermeld zullen alle leidinggevenden dienen deel te nemen aan de nieuwe training en is de aanmelding inmiddels geschied.

**10. Indien van toepassing: Welke suggesties heeft u met betrekking tot het**

**gevoerde beleid van de Belastingdienst?**

Als projectverantwoordelijke kan ik bijna niet anders dan instemmen met het in dit kader gekozen beleid. Het is een geheel andere wijze van omgaan met afwezigheid vanwege ziekte en de hierbij gekozen weg spreekt mij zeer aan. Daarbij realiseer ik mij ten volle dat, alvorens eenieder zich heeft geconformeerd aan en gewend is aan de veranderde zienswijze, er nog veel werk dient te worden gedaan.

## 5. Overige

*In te vullen op initiatief van het organisatieonderdeel. Het bedrijfsonderdeel bepaalt de onderwerpen.*

### 5.1 Ziekteverzuim

Op 16 april jl. is in een brief van [redacted] verzocht enkele vragen over ziekteverzuim te beantwoorden. Onderstaand de antwoorden:

**1 Hoe heeft het verzuim zich de afgelopen vier maanden ontwikkeld ten opzichte van de periode ervoor?**
In de afgelopen vier maanden is er een dalende tendens te zien voor wat betreft het ziekteverzuimpercentage (van 9,85% naar 9,39%). Deze positieve ontwikkeling wordt veroorzaakt door een daling in het verzuim korter dan een jaar. Verzuim langer dan een jaar is nagenoeg gelijk gebleven in de afgelopen vier maanden.
Ook de meldingsfrequentie is nagenoeg gelijk gebleven.

**2 Welke concrete maatregelen heeft u gehanteerd om het verzuim terug te dringen?**
- M1 is meer en vaker betrokken bij langdurige en complexe verzuimcases;
- Bij 5 of meer keer verzuim wordt bij op enkele afdelingen standaard een traject gestart waarin expliciet benoemd wordt dat de medewerker verantwoordelijk is voor het terugdringen van zijn frequente verzuim en dat de organisatie hierin faciliterend is. Dit traject wordt vormgegeven door een plan van aanpak op te stellen en met betrokkene nadere afspraken te maken. Deze afspraken worden regelmatig geëvalueerd.
- Bij enkele afdelingen wordt, conform het draaiboek ziekteverzuim, standaard bij de 26e week de re-integratiemanager betrokken.

**3 Wat is uw verwachting met betrekking tot de ontwikkeling van het verzuim voor de komende vier maanden?**
We verwachten dat de daling van de afgelopen vier maanden verder door zal zetten.
Medio april hebben alle leidinggevenden binnen ons kantoor kennis kunnen maken met [redacted] door middel van een kickoffsessie.
Binnenkort zal er verder vorm gegeven worden aan de medewerkersbijeenkomsten en zal dit ook ondersteund gaan worden door middel van adequate communicatie. Hopelijk leidt dit tot een versnelde daling van het verzuimpercentage.

**4 Wat zijn uw belangrijkste doelstellingen voor 2012?**
Een belangrijke doelstelling voor 2012 is het terugdringen van het ziekteverzuim. Daarbij is het primair van belang dat het percentage blijft dalen tot 8,2% of lager.
Wat we feitelijk proberen te bereiken, is dat de medewerker zich verantwoordelijk gaat voelen voor zijn/haar verzuim en daar naar gaat handelen.
Daarin is de rol van de leidinggevende cruciaal en ook daarin zullen we de nodige stappen moeten maken.

**5 Welke maatregelen blijft u ook de komende periode hanteren? Welke extra maatregelen gaat u inzetten? Welke maatregelen schaft u af?**
We gaan verder vorm geven aan de visie van [redacted] Dat betekent dat we medewerkersbijeenkomsten gaan organiseren. Dit ondersteunt de maatregelen die al genomen zijn.

Met ingang van mei wordt standaard in de agenda van de bedrijfsarts 2 uur per week vrijgehouden. Managers die snel advies willen hebben van haar hebben de mogelijkheid om hiervan gebruik te maken (versnelde oproep). Dit geeft de teamleider de mogelijkheid snel te kunnen handelen als hij een interventie noodzakelijk acht.

**6 Wat doet u aan de communicatie over verzuim in uw dienstonderdeel? Heeft u dit inmiddels vastgelegd in een communicatieplan? Zo nee, wanneer verwacht u dit plan gereed te hebben? Zo ja, zend u dit plan dan mee met deze rapportage.**
We zijn van mening dat communicatie een wezenlijk onderdeel uit zal moeten maken van de aanpak ziekteverzuim. In mei gaan we het communicatieplan verder vormgeven.

**7 Hoe heeft u uw bestuurlijke informatie op het gebied van verzuim georganiseerd?**
De managers van de afdelingen krijgen maandelijks ziekteverzuimcijfers voor hun afdeling.
Voor de managementrapportages maken we gebruik van de rapportages op Plaza Bedrijfsvoering.
Op dit moment maken we geen gebruik van de overzichten die in P-Direkt opvraagbaar zijn. Deze overzichten kunnen wel worden uitgedraaid maar niet goed worden geïnterpreteerd.

**8 Op welke wijze werkt u aan de professionaliteit van uw leidinggevenden?**
In de afgelopen jaren is regelmatig geïnvesteerd in de vorm van opleidingen en trainingen. De leidinggevenden beschikken hierdoor over de basiskennis. De toepassing van deze kennis wordt via de managementlijn ondersteund. M1 wordt vaker betrokken bij complexe trajecten en de coaching van M2 is intensiever geworden.

**9 Hoeveel van uw leidinggevenden heeft u aangemeld voor de nieuwe training? Hoeveel leidinggevenden gaat u nog aanmelden?**
Zeer recent heeft er de kickoff-sessie plaatsgevonden. Alle leidinggevenden worden aangemeld voor de nieuwe training.

**10 Indien van toepassing: Welke suggesties heeft u met betrekking tot het gevoerde beleid van de Belastingdienst?**
--

## Vragen over verzuim 4 maandsrapportage BelastingTelefoon

**Vragen**

1. **Hoe heeft het verzuim zich de afgelopen vier maanden ontwikkeld ten opzichte van de periode ervoor?**

Er wordt getwijfeld aan de juistheid van de cijfers. Er is daarover intensief contact geweest met het BI centrum van de B/CFD die de cijfers verzorgt voor de BelastingTelefoon. Er is nog geen verklaring voor gevonden. Wel zijn er inmiddels een aantal geconstateerde fouten hersteld.

Het verzuimcijfer (8,1% voortschrijdend) is in de eerste 4e maandsperiode 2012 gedaald, ten opzichte van de laatste periode vorig jaar (8,3%) als van dezelfde periode vorig jaar (8,2%).

De frequentie is 1,5 en stabiel ten opzichte van het 4e kwartaal 2011 en gedaald ten opzichte van dezelfde periode vorig jaar (1,6).

Het verzuimcijfer *exclusief* langer dan 1 jaar is 6,5%. Een groot deel van het verzuim zit in de catagorie langer dan 42 dagen (5,7%).

| Periode | Ziekteverzuim per duurklasse | | | | | Totaal | Achmea Norm | Percentage per maand |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 0 - <=7 | >7 - <=42 | >42 - <=365 | >365 - <=731 | >731 | | | |
| 2012-01 | 1,2% | 1,3% | 4,4% | 1,2% | 0,1% | 8,1% | 0,0% | 8,6% |
| 2012-02 | 1,2% | 1,3% | 4,3% | 1,4% | 0,0% | 8,1% | 0,0% | 9,5% |
| 2012-03 | 1,2% | 1,3% | 3,8% | 1,7% | 0,0% | 8,0% | 0,0% | 9,4% |
| 2012-04 | 1,1% | 1,3% | 4,1% | 1,6% | 0,0% | 8,1% | 0,0% | 7,8% |

2. **Welke concrete maatregelen heeft u gehanteerd om het verzuim terug te dringen?**

De focus ligt enerzijds op de implementatie van het gedragsmodel en deze is in volle gang. Er is een werkgroep ingezet om de implementatie te monitoren en te evaluaren. Anderzijds ligt de focus op de aanpak van langdurig (psychische) verzuim.

Daarnaast zijn er gerichte trainingen ontwikkeld voor leidinggevenden voor een stevige aanpak van psychisch verzuim en het herkennen/voorkomen het psychisch verzuim.

Op een tweetal Vestigingen met hoog verzuim is een verzuimscan uitgevoerd door A&O psycholoog 365 en re-integratiemanager, op basis van scans plan van aanpak opgesteld die volledig is opgepakt en uitgewerkt. Zo is het frequent verzuimbeleid dmv onder ander werkinstructies en Interne Controles versterkt.

Het standaard verzuimbeleid vindt, naast de focus om het gedragsmodel, plaats door middel van:

- 1 x per 2 maanden op alle Vestigingen MDO's (multidisciplinaire overleggen) met beleidsmatig gedeelte en casuïstiek gedeelte waarin leidinggevenden handvaten, tips en trucks krijgen hoe om te gaan met verzuim
- dossiergerichte aanpak bij langdurig verzuim vanuit re-integratiemanager/ arbeidsdeskundige/bedrijfsarts en leidinggevende waar een stevig plan wordt opgesteld die gevolgd dient te worden
- vanuit M1/M2/RIM worden M3'ers gemotiveerd en gestimuleerd om zelf de regie te pakken binnen verzuimcasuïstiek

**3. Wat is uw verwachting met betrekking tot de ontwikkeling van het verzuim voor de komende vier maanden?**

We hebben gemerkt dat door oa instroom van andere regio's richting BelastingTelefoon het lastig is in het schatten hoe de verzuimontwikkeling eruit gaat zien. Gebleken is dat de overgang regelmatig gepaard gaat met weerstand en soms verzuim. Medewerkers die overkomen hebben veelal niet de brief ontvangen over de aanpak van verzuim zoals concern-breed is afgesproken, waardoor de indruk wordt gewekt dat wij zoveel strenger omgaan met verzuim. Daarnaast moeten we dus extra investeren om de voorlichtingen alsnog te geven aan deze groep.

Ook de overgang van aantal langdurig verzuimers vanuit de BelastingTelefoon met een Medische Indicatie (volledig ongeschikt voor werk BelastingTelefoon maar volledig geschikt voor werk bij bijv. regio) verloopt moeizaam en is een te langdurig proces wat ook ervoor zorgt dat medewerkers onterecht erg lang op 'onze' verzuimlijst staan. De aard van het werk, de onmogelijkheden voor doorgroei/mobiliteit, en de situatie om de arbeidsmarkt brengt met zich mee dat we in 2011 vijf nieuwe trajecten voor 2e spoor ingezet hebben (reintegratie buiten de Belastingdienst). Deze medewerkers blijven echter wel volledig op de ziektelijst staan en zorgen mede voor een hoog langdurig verzuim.

**4. Wat zijn uw belangrijkste doelstellingen voor 2012?**

- **implementatie gedragsmodel:** Het ziekteverzuim bij de BelastingTelefoon ligt op 8,0%. Door de BelastingTelefoon wordt enorm geïnvesteerd in het omlaag brengen van dit percentage. Basis van de aanpak van dit probleem is het invoeren van het Gedragsmodel van [redacted] Binnen de BelastingTelefoon zijn het managementteam (M1) en M2'ers geïnformeerd over de plannen van de dienst en over het Gedragsmodel. Het moment is nu aangebroken om aan de slag te gaan met het Gedragsmodel.
- **Aanpak psychisch verzuim:** uit een recente rapportage blijkt dat het percentage langdurig psychisch verzuim erg hoog is. Het doel is dit percentage flink omlaag te brengen met een gerichte aanpak in overleg met 365.
- **Frequent verzuim:** continueren succesvolle aanpak

**5. Welke maatregelen blijft u ook de komende periode hanteren? Welke extra maatregelen gaat u inzetten? Welke maatregelen schaft u af?**

- implementatie gedragsmodel en inzetten werkgroep om gedragsmodel op de agenda te houden en extra sturing vanuit MT
- intensivering aanpak psychische verzuim, dmv gerichte dossier-aanpak, inzetten interventies om verzuimduur te verkorten
- Er is een consequente aandacht voor langdurig verzuim binnen de MDO's (multidisciplinair overleg van leidinggevende, bedrijfsarts en A&G team).
- trainingen leidinggevenden: gedragsmatige aanpak van verzuim en omgaan met langdurig (psychische) verzuim
- aantal korte workshops door [redacted] (interventiepartners van het Rijk) over signalering en herkenning psychische klachten, preventieve aanpak

Afgeschaft zijn de lange SMO's waarin alleen aandacht is voor casuïstiek. Gebleken is dat leidinggevenden te vaak te lang wachten tot een gepland SMO voor het bespreken van casuïstiek. Kostbare tijd. We gaan inzetten op Multidisciplinaire overleggen met een vaste agenda waarin aandacht is voor ontwikkelingen en trends, en thematische aandacht van problematiek. Ook staat de voortgang van het gedragsmodel vast op de agenda. Lastige casuïstiek wordt zoveel mogelijk op de vestigingen zelf opgepakt door middel van drie-gesprekken

**6. Wat doet u aan de communicatie over verzuim in uw dienstonderdeel? Heeft u dit inmiddels vastgelegd in een communicatieplan? Zo nee, wanneer verwacht u dit plan gereed te hebben? Zo ja, zend u dit plan dan mee met deze rapportage.**

Implementatieplan gedragsmatige aanpak is afgerond en een communicatieplan is daarin opgenomen (zie bijlage)

**7. Hoe heeft u uw bestuurlijke informatie op het gebied van verzuim georganiseerd?**

Elke maand krijgen alle leidinggevenden vanuit het team A&G Bestuurlijke informatie die opgemaakt is door de B/CFD. Daarin de verschillende duurklassen opgenomen. Dit wordt in elk MDO uitgebreid besproken en gekeken naar trends en ontwikkelingen. Jaarlijks wordt bekeken of deze informatie voldoet aan de behoefte en mogelijk bijgesteld. De informatie is in eerste instantie opgezet door de interne specialist BI in samenwerking met de en

Daarnaast is er de HR kwartaal rapportage en de 4-maandsrapportage vanuit het stuurcontract waarin verzuim en re-integratie een vast onderdeel is.

**8. Op welke wijze werkt u aan de professionaliteit van uw leidinggevenden?**

Via verdiepende trainingen, thematische bijeenkomsten (MD trajecten), 1:1 gesprekken, MDO's, intervisie en korte verdiepende workshops. Alles wordt geevalueerd en zonodig bijgesteld.

**9. Hoeveel van uw leidinggevenden heeft u aangemeld voor de nieuwe training? Hoeveel leidinggevenden gaat u nog aanmelden?**

Er is een voorlopig aantal van 111 leidinggevenden opgegeven voor de training. Daarnaast krijgen 30 leidinggevenden (welke veel te maken hebben met langdurig psychisch verzuim) nog een verdiepende training voor aanpak psychisch verzuim. Mogelijk dat meerdere leidinggevenden, mocht dat uit de evaluatie blijken, deze verdiepende module ook gaan krijgen in het najaar 2012

**10. Indien van toepassing: Welke suggesties heeft u met betrekking tot het gevoerde beleid van de Belastingdienst?**

- Het beleid met betrekking tot Sociaal Medische Indicatie wordt niet door alle onderdelen uitgevoerd, het werkt vertragend en leid tot onnodige lange trajecten en onnodige ziekmeldingen.
- De brief, gericht aan medewerkers, over het gedragsmodel, is door de BelastingTelefoon, zoals afgesproken rond 5 maart (concern brede actie) verstuurd naar alle medewerkers. Uiteindelijk is gebleken dat, vooral binnen 'blauw', dat niet alle onderdelen dit verstuurd hebben. Mensen die overkomen naar de Belastingtelefoon hebben het vaak niet gekregen en moeten wij het hele verhaal alsnog introduceren. Het nadeel daarbij is dat wij daarbij zoveel strenger lijken terwijl daar landelijke afspraken over zijn gemaakt. Onze suggestie is de brief alsnog te laten versturen zoals in eerste instantie afgesproken.
- Er wordt getwijfeld aan de juistheid van de bestuurlijke informatie, een aantal geconstateerde fouten zijn hersteld, een aantal zaken zijn nog niet verklaard. Wellicht dat het opnieuw draaien van de BI vanaf 1 september 2011, het opnieuw opbouwen van de BI, uitkomst zou bieden.

*FIOD*

**Vragen.**

1. **Hoe heeft het verzuim zich de afgelopen vier maanden ontwikkeld ten opzichte van de periode ervoor?**
Het verzuimpercentage inclusief langer dan 1 jaar ziek, is in de periode van 1 december 2011 tot en met 31 maart 2011 met 0,2% gestegen.
Het verzuimpercentage exclusief langdurig ziek (korter dan 1 jaar ziek) met 0,4% gestegen.
De verzuimfrequentie is in de periode van 1 december 2011 tot en met 31 maart 2012 gedaald van 1,4 naar 1,3.

| | Incl. langer dan 1 jaar ziek. | | Korter dan1 jaar ziek | | Frequentie |
|---|---|---|---|---|---|
| Maart 2012 | 4,9% | | 4,4% | | 1.3 |
| Februari 2012 | 4,9% | | 4,4% | | 1.4 |
| Januari 2012 | 4,7% | | 4,2% | | 1.4 |
| December 2011 | | 4,8% | | 4,2% | 1.4 |

**Ziekteverzuim in de periode 1 augustus 2011 t/m 30 november 2011**

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| November 2011 | 4,8% | | 4,1% | | 1,4 |
| Oktober 2011 | 4,7% | | 4,0% | | 1,3 |
| Augustus 2011 | | 4,7% | | 4,0% | 1,4 |
| September 2011 | | 4.7% | | 4,0% | 1,3 |

**T.o.v. het ziekteverzuim van 1 december 2010 tot en met 31 maart 2011**

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Maart 2011 | 4,8% | | 4,0% | | 1.4 |
| Februari 2011 | 4,7% | | 4,0% | | 1.3 |
| Januari 2011 | 4,7% | | 4,0% | | 1.3 |
| December 2010 | | 4,6% | | 4,0% | 1.3 |

2. Welke concrete maatregelen heeft u gehanteerd om het verzuim terug te dringen?
   - **Thematische middag ziekteverzuim.**
   - **Een start gemaakt met de implementatie van het gedragsmodel van Falke en Verbaan door middel van een presentatie van het gedragsmodel Falke en Verbaan voor teamleiders belast met personeelstaken, adviseurs P&O van de regio's van de FIOD en leden van de ondernemingsraad.**
   - **Planning gemaakt voor verdere implementatie van het gedragsmodel binnen de regio's van de FIOD (mei/juni 2012)**
   - **Door middel van het maandelijks verstrekken van ziekteverzuimcijfers aan het MT en leidinggevenden van de FIOD en deze cijfers te bespreken tijdens de diverse overleggen.**
   - **Naar aanleiding van de uitkomsten van het preventief medisch onderzoek bij de FIOD is er gestart met acties met betrekking tot pesten op de werkvloer en gezond gewicht (zie ook onder punt 5 extra).**

3. Wat is uw verwachting met betrekking tot de ontwikkeling van het verzuim voor de komende vier maanden?
De verwachting is dat het verzuim bij de FIOD de komende 4 maanden zal dalen.

4. **Wat zijn uw belangrijkste doelstellingen voor 2012?**
   - Het verzuim, inclusief langdurig verzuim terug te dringen naar 4,5%.
   - Het verzuim exclusief langer dan 1 jaar terug te brengen naar 4,1%.
   - De verzuimfrequentie te laten dalen naar 1,2.

5. **Welke maatregelen blijft u ook de komende periode hanteren? Welke extra**

**maatregelen gaat u inzetten? Welke maatregelen schaft u af?**

- SMO-overleg.
- Periodieke overleg team A&G
- Bespreken van de arbeidsomstandigheden en het verzuim in het MT-overleg (M1) van de FIOD.
- Bespreken van de arbeidsomstandigheden en het verzuim met de teamleiders belast met de Personeelszorg, de adviseurs P&O van de CT's in de regio's van de FIOD.
- Medewerkers bewust maken van de eigen verantwoordelijkheid voor een gezonde en veilige werkomgeving door middel van werkoverleggen, functionerings- en beoordelingsgesprekken).
- Cursus stresshantering voor medewerkers.
- Signaleren aan leidinggevenden als medewerkers in hun team zich 3x of meer hebben ziek gemeld binnen een jaar.
- Aandacht voor het naleven van het verzuimprotocol en sturen op het nakomen van de wettelijke termijnen van de Wet Verbetering Poortwachter.

Extra

- De FIOD is een landelijke organisatie en bestaat uit 6 regio's (CT). De centrale staf is in Utrecht. De verzuimcijfers van de FIOD laten zowel per CT als per team verschillen zien. Zo is er in sommige teams van een regio nauwelijks verzuim, in andere teams is het verzuim hoog. Daarom zal er per CT/per team of per functiegroep worden nagegaan welke best practices ingezet kunnen worden om het verzuim en/of meldingsfrequentie in het betreffende team of functiegroep terug te dringen.

- In maart 2012 is er voorlichting gedragsmodel van [redacted] geweest voor de teamleiders belast met personeelszorg, de P&O-adviseurs en de OR en de overige leden van het team A&G van de FIOD.

- In mei/juni 2012 wordt er per regio voor alle teamleiders een presentatie van het gedragsmodel van [redacted] gegeven.

- Overleg met betrekking tot (preventie) verzuim en arbeidsomstandigheden met de werkgroep Veiligheid, Gezondheid, Welzijn en Milieu (VGWM) in de OR.

- Naar aanleiding van de uitkomsten van het preventief medisch onderzoek (PMO) van de FIOD zal in samenwerking met de communicatie-adviseur onderwerpen rondom het verzuim (eigen verantwoordelijkheid t.a.v. verzuim), en voorkomen van verzuim ('pesten op het werk' en 'overgewicht') onder de aandacht van alle medewerkers van de FIOD gebracht worden.

**6. Wat doet u aan de communicatie over verzuim in uw dienstonderdeel? Heeft u dit inmiddels vastgelegd in een communicatieplan? Zo nee, wanneer verwacht u dit plan gereed te hebben? Zo ja, zend u dit plan dan mee met deze rapportage.**

- In de diverse overleggen binnen de FIOD komt het onderwerp verzuim regelmatig aan de orde (zie punt 5).
- Momenteel is er een plan van aanpak gemaakt voor het verder implementeren van het gedragsmodel van [redacted]
- Voor de leidinggevende van de regio's van de FIOD vinden er presentaties van het gedragsmodel plaats in mei/juni 2012.
- De voorlichting in de individuele teams door leidinggevenden is gepland in de periode juni 2012 tot en met oktober 2012.
- Het borgingsproces van het gedragsmodel zal voortdurend onder de aandacht worden gebracht.
- In mei 2012 wordt in samenwerking met de afd. communicatie van de FIOD een start gemaakt met communicatie rondom overgewicht (FIOD-magazine, en intranetsite van de FIOD (Fenster).
  Daarbij wordt dan tevens gekeken hoe onderwerpen met betrekking tot (preventie van) verzuim gecommuniceerd gaan worden.
  De verwachting is dat er na mei 2012 een communicatieplan wordt opgesteld.

**7. Hoe heeft u uw bestuurlijke informatie op het gebied van verzuim georganiseerd?**

Maandelijks genereert de afd. bedrijfsvoering van de FIOD voor het management (M1), teamleiders (M2) en de adviseurs P&O van de FIOD de verzuimgegevens van de Staf en de regio's Midden, Noordoost, Noordwest, West, Zuidwest en Zuidoost uit het SAP-systeem. In deze rapportage wordt het cumulatieve ziekteverzuim (incl.langer dan 1 jaar ziek en excl. langdurig ziek < 1 jaar) en de meldingsfrequentie van de FIOD per regio/per team op persoonsniveau inzichtelijk gemaakt. Daarnaast wordt er een overzicht gemaakt van het verzuim (inclusief langer dan 1 jaar ziek en exclusief langdurig ziek => korter dan 1 jaar) vanaf het begin van het lopende jaar.
De verzuimgegevens van de maandelijkse managementsrapportage van de FIOD komen overeen met de landelijke verzuimcijfers van B/CA Apeldoorn.
De verzuimcijfers worden besproken in de de diverse overleggen (zie punt 5).

**8. Op welke wijze werkt u aan de professionaliteit van uw leidinggevenden?**

- Door middel van het geven van presentatie van het gedragsmodel door aan M1 van de FIOD.
- Het aanbieden van de tweedaagse training gedragsmodel
- Ervaringen (i.c. opgedane nieuwe inzichten) vanuit de pilot tweedaagse training gedragsmodel voor M2 meenemen in de presentaties aan de leidinggevenden van de FIOD.

9. Hoeveel van uw leidinggevenden heeft u aangemeld voor de nieuwe training? Hoeveel leidinggevenden gaat u nog aanmelden?
**Momenteel is nog niet bekend hoeveel leidinggevenden van de FIOD aan de nieuwe training gaan deelnemen.**

10. Indien van toepassing: Welke suggesties heeft u met betrekking tot het gevoerde beleid van de Belastingdienst?
Ook de ontwikkelingen binnen de Belastingdienst betrekken bij het te voeren beleid.
Rekening houden met de structuur van het Belastingdienstonderdeel.

**Aan** :
**Van** :
**Datum** : 10 juni 2012
**Betreft** : Reactie op verzuimanalyse

---

Hierbij een korte reactie op de toegezonden verzuimanalyse van 8 juni jl.
Wij willen benadrukken dat wij ons in deze reactie richten op de knelpunten met betrekking tot de afgesproken integrale aanpak van het verzuim binnen de Belastingdienst. Dit staat los staan van het feit dat er ook vele positieve activiteiten plaats vinden.

Allereerst een update met betrekking tot de activiteiten die door ons tot dusver zijn verzorgd.

- Pilots bij onderdelen van B/CFD, Belastingtelefoon, Douane, Rivierenland, Toeslagen. Allen verzorgd in juli/augustus 2011.

**Activiteiten verzorgd door (in chronologische volgorde):**

- B/CFD : visiebijeenkomst en consensusvorming, november 2011
- Concern : visiebijeenkomst en consensusvorming, januari 2012
- Douane : visiebijeenkomst en consensusvorming, januari 2012
- Belastingtelefoon : visiebijeenkomst, maart 2012
- FIOD : visiebijeenkomst, maart 2012
- Centrale Admin. : visiebijeenkomst, maart 2012
- Regio Oost : visiebijeenkomst, april 2012
- Toeslagen : visiebijeenkomst en consensusvorming (gedeeltelijk programma) april 2012
- Randmeren : visiebijeenkomst mei 2012
- Regio NH : visiebijeenkomst mei 2012

**Samenvattend m.b.t. inzet**

- Van de ca. 30 onderdelen hebben tot dusver slechts 9 onderdelen gevraagd om een visie en/of consensusbijeenkomst te verzorgen.
- Zoals hierboven aangegeven hebben alleen de onderdelen B/CFD en Douane, daadwerkelijk volledig ingezet op de integrale benadering zoals geadviseerd.
- Bij de overige onderdelen beperkt dit zich tot een visiebijeenkomst.

**Algemene bevindingen/aandachtspunten b.v. activiteiten en analyse:**

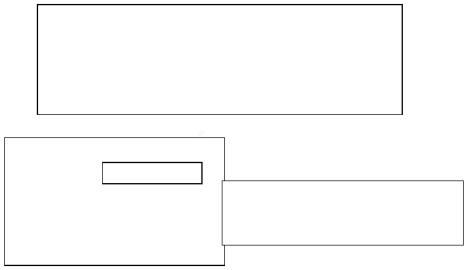
- De analyse heeft betrekking op de periode januari t/m april 2012. Zoals hiervoor weergegeven zijn, behalve bij B/CFD en Douane, de activiteiten op verzoek pas verzorgd vanaf maart 2012.
- De meeste onderdelen die bij de Pilots betrokken zijn geweest én daar vervolgstappen in hebben gezet, doen het relatief goed.
- Vier onderdelen, Douane, B/CFD, Toeslagen en B/CKC gaan (mogelijk) de doelstelling voor 2012 halen. Douane en B/CFD hebben volledig, en Toeslagen gedeeltelijk, ingezet op een integrale benadering. Alleen bij B/CKC hebben wij geen activiteiten verzorgd.
- Bij alle door ons verzorgde visiebijeenkomsten is voorafgaand duidelijk het belang van een integrale benadering benadrukt. Een visiebijeenkomst in combinatie met een consensusbijeenkomst met het hoogste management wordt geadviseerd. Dit omdat uit ervaring blijkt dat een integrale benadering altijd en aantoonbaar tot het beste resultaat leidt. Gezien het beperkte aantal aanvragen ontstaat een beeld dat

de daadwerkelijk ervaren noodzaak/urgentie/druk om het verzuim op een integrale wijze te verlagen binnen de onderdelen/MT-s nog de nodige aandacht vraagt.

- Behalve bij B/CFD, Douane en Toeslagen, hebben de overige 6 onderdelen gekozen voor alleen een visiebijeenkomst. De aangegeven reden hiervoor is dat binnen de onderdelen zelf voor een vervolg wordt gezorgd. Op welke wijze is ons niet bekend. De integrale benadering (afspraken visie, targets, knelpunten, randvoorwaarden, TPC) vormt dan, op basis van de verzuimanalyse, eveneens een aandachtspunt. Hoewel eigen inbreng van organisatie onderdelen zeer belangrijk is, is een integrale aanpak daarmee nog niet verzekerd.
- Omdat de noodzaak/urgentie/druk binnen de organisatie/onderdelen soms lijkt te ontbreken, én het feit dat de gedragsmatige visie nog niet bij iedereen is 'geland', bestaat er een groot risico dat de verzuimmanagement-activiteiten binnen organisatieonderdelen zich gaan beperken tot een training 'sturen op gedrag' voor M2-ers. Dit zien we soms ook terug in de analyse.
- Zoals altijd, en zo ook bij een integrale benadering, is het resultaat van trainen sterk afhankelijk van de (aan)sturing op gedrag/resultaat vanuit het hoger management. Als deze beperkt blijft dan zal het resultaat eveneens beperkt blijven. Een cultuurverandering wordt immers niet bereikt door een training. Het levert slechts een bijdrage. Daarbij dient te worden opgemerkt dat niet met zekerheid kan worden gesteld of de trainingen exact aansluiten bij het gedachtegoed van het gedragsmodel. Deze worden verzorgd door een andere leverancier.
- Ondanks dat vele positieve maatregelen door de verschillende onderdelen in de analyse worden benoemd valt op dat deze voor een deel (nog steeds) passen bij een sturing op verzuim via het medisch- en belasting/belastbaarheids model (bv. genoemde gezondheidsprojecten, griepprikken, e.d.). Uiteraard zijn dit interventies die een positieve bijdrage kunnen leveren echter of deze activiteiten voldoende 'gedragsproof' worden ingezet wordt op basis van de analyse niet duidelijk. Bij een onvoldoende focus/bewustzijn van de visie op verzuim volgens het gedragsmodel wordt het risico gelopen om weer terug te vallen op het medisch/belasting-belastbaarheidsmodel.
- Voor wat betreft de randvoorwaarden kunnen we aangeven dat de Arbodienst 365 tot dusver nog geen actie heeft ondernomen op onze offerte om de bedrijfsartsen daadwerkelijk bij te scholen via een 'Masterclass integraal verzuimmanagement' volgens de visie op verzuim vanuit het gedragsmodel. Wel hebben enkele bedrijfsartsen deelgenomen aan een workshop "Eigen Regie model", waarin overigens dezelfde knelpunten naar voren kwamen. Op basis van de door ons verzorgde activiteiten kunnen wij aangeven dat daar nog veel winst te behalen valt. De bedrijfsarts als adviseur (en werkend volgens het gedragsmodel) is zeker nog geen gemeengoed. Hierbij dient wel worden opgemerkt dat het gedrag van bedrijfsartsen mede ook gestuurd wordt door de omgeving waarin zij werkzaam zijn.
- Op basis van onze jarenlange ervaring onderschrijven wij de conclusie in de analyse, dat bij ongewijzigd beleid, de andere onderdelen de doelstelling niet gaan halen.

Tot zover een korte weergave van onze bevindingen tot dusver.

Met vriendelijke groet,



Ministerie van Financiën

Aan
Management Team Belastingdienst
via [redacted]

**Directoraat-Generaal**
**Belastingdienst**

**Inlichtingen**
[redacted]
[redacted]@minfin.nl
[redacted]
[redacted]@minfin.nl

# memo

Personeelsprognoses dienstonderdelen

**Datum**
11 juni 2012

**Auteur**
[redacted]

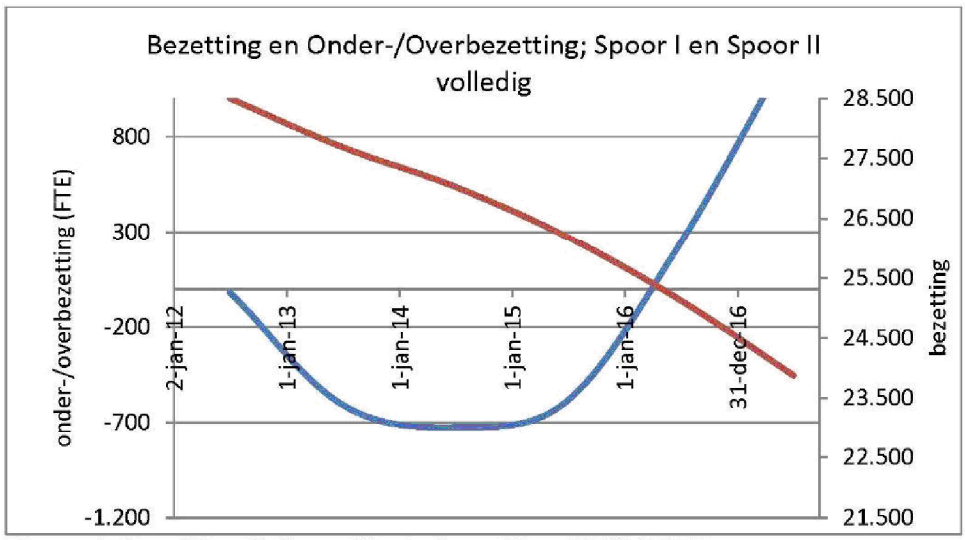
## *Inleiding*

Het Strategisch Personeelsplan (SPP) Belastingdienst zet de koers uit van het personeelsbeleid voor de komende jaren. In het 'spoorboekje arbeidsmarkt', zoals geaccordeerd in het MT d.d. 4 juni 2012, worden vijf activiteiten genoemd die een deel van het SPP verder uitwerken. Dit memo gaat verder in op punt 3 'Zicht op toekomstige vraag personeel' en punt 4 'Wervingsscenario's in relatie tot financiële ruimte en externe ontwikkelingen' van dit memo. Gedetailleerde, meerjarige prognoses van de dienstonderdelen zijn belangrijk om deze punten adequaat te kunnen uitvoeren.

In dit memo wordt eerst kort het financiële beeld geschetst op personeelsgebied en de gevolgen hiervan op het in-, door- en uitstroombeleid de komende jaren, in lijn met het SPP. Vervolgens wordt ingegaan op de grotere behoefte aan verbinding tussen formatie en werkpakket. Aan de dienstonderdelen wordt gevraagd om de bewegingen die de komende jaren op ons afkomen, en die elk dienstonderdeel voor zichzelf reeds eerder heeft omschreven in een eigen SPP, door te vertalen naar een concreet meerjarig organiek formatieoverzicht. Dit overzicht maakt duidelijk welke medewerkers we in de toekomst nodig hebben (punt 3 spoorboekje). Tevens wordt gevraagd om dit plaatje financieel door te vertalen zodat duidelijk wordt of het toekomstige werkpakket past binnen de meerjarige financiële kaders (punt 4 spoorboekje). Ten slotte komen de prognoses van de bezetting aan de orde. Door de bezettingsprognoses naast de organieke formatie te leggen, wordt duidelijk waar een mismatch ontstaat tussen ons gewenste personeelsoverzicht en het te verwachten personeelsoverzicht. De dienstonderdelen wordt gevraagd om de huidige bezettingsprognoses stap voor stap uit te breiden naar meerjarige vooruitzichten.

## *Financiële beeld personeel*

De Belastingdienst heeft de komende jaren een lager budget voor personeel door de taakstellingen – spoor I en spoor II – die sterk oplopen tot en met 2015 en verder. Tegelijkertijd vindt er vanaf 2015 een grote, leeftijdsgebonden uitstroom plaats. Figuur 1 schetst dat beeld: in 2012 is de financiering van het eigen personeel nagenoeg op orde, in de jaren 2013-2015 volgt een financieel tekort op eigen personeel ter grootte van gemiddeld 700 FTE als gevolg van oplopende taakstellingen en in 2016 en verder zorgt de grote uitstroom voor financiële ruimte.



*Figuur 1 Bezetting & Over-/Onderbezetting 2012-2017*

Het beeld van Figuur 1 is gebaseerd op de laatste cijfers en vertoont veel overeenkomst met de grafiek uit het SPP Belastingdienst.

De bovenstaande ontwikkelingen impliceren geen vacatureruimte tijdens de komende twee jaren (m.u.v. jonge fiscalisten, duale accountants en bedrijfskritische functies). Ondanks de onmogelijkheid om nieuwe medewerkers aan te trekken is het belangrijk om in de komende periode potentiële collega's te interesseren voor het werk bij de Belastingdienst en om te zorgen voor voldoende, gekwalificeerd personeel, zie ook het in het MT van 4 juni geaccordeerde 'spoorboekje', punt 5 'nieuwe instroomconcepten'. Andere manieren om de Belastingdienst als aantrekkelijke werkgever te positioneren zullen onder andere gecreëerd worden door het actiever aanbieden van stages en het breder in de arbeidsmarkt neerzetten van traineeships. Het financiële tekort op personeel in de komende jaren impliceert ook dat gestuurd moet blijven worden op het terugdringen van uitzendkrachten en het stimuleren van vrijwillige externe mobiliteit, onder meer met behulp van een sociaal flankerend beleid.

## *Meerjarige organieke formatie*

De dienstonderdelen van de Belastingdienst hebben elk een eigen SPP geschreven en er is een Belastingdienst-breed SPP gemaakt. Het toekomstbeeld dat daardoor ontstaat is tot nu toe statisch en gaat uit van huidige, leidende indicatoren als bezetting en budget. Het doel van deze memo is onder meer om in de toekomst een koppeling te leggen tussen het toekomstige werkpakket en de formatie, en daarmee het SPP voor een wezenlijk deel te concretiseren. Deze koppeling maakt op termijn ook duidelijk hoeveel en welke medewerkers de dienstonderdelen in de toekomst nodig hebben, en uiteindelijk ook welke budgetten voor een dergelijke formatie gereserveerd zouden moeten worden.

De MLTP's van de dienstonderdelen en het handhavingsplan dragen voor een wezenlijk deel bij aan de beeldvorming van de toekomstige werkpakketten. Ook zullen onder andere de outcomes van Lean een basis leggen voor het kwantificeren van de toekomstige personeelsbehoefte. Die doorvertaling van het werkpakket naar de benodigde hoeveelheid medewerkers en hun opleidingsniveaus leidt tot de eerder genoemde organieke formatie waarbij de workload die men op langere termijn voorziet een belangrijkere rol krijgt in de beeldvorming van de formatie.

Daarnaast zal binnen die organieke formatie rekening gehouden moeten worden met de continuïteit van bedrijfskritische processen. Deze processen vragen om extra alertheid. Om inzichtelijk te maken welke formatie hiervoor nodig is en hoe de toekomstige bezetting gegarandeerd kan worden is het gewenst dat bedrijfskritische functies goed in kaart gebracht worden. Zie hiervoor ook het SPP en het op 4 juni geaccordeerde spoorboekje.

## *Financierbaarheid organieke formatie*

De organieke formatie kent een prijs. Door de organieke formatie te vertalen naar functiefamilies en functiestramienen – met bijbehorende salarisschalen – ontstaat inzicht in de kosten. Als de organieke formatie niet financierbaar is binnen de kaders, maakt de koppeling met het werkpakket dat er strategische keuzes gemaakt kunnen worden.

## *Bezettingsprognoses*

Naast de formatieve kant, is ook de ontwikkeling van de bezetting essentieel voor de Belastingdienst om te kunnen bepalen welke wervingsscenario's relevant zijn.

Momenteel leveren de dienstonderdelen maandelijks een prognose van de bezetting ultimo 2012. De prognoses vormen een onderdeel van de concernrapportage. De huidige prognoses kunnen zoals eerder gezegd als statisch omschreven worden, waarmee een conservatief beeld ontstaat van de toekomst. Het effect daarvan is dat er geen correct real-time beeld beschikbaar is van uitstroom. Om dit te duiden met een voorbeeld: de bezettingsprognose van maart voor ultimo 2012 blijkt in april achterhaald (prognose CR maart: 28.558 FTE, bezetting april: 28.485 FTE). Volgens de prognose van april zal de bezetting in de resterende acht maanden dalen met 68 FTE, zie bijlage 1. Enkel op basis van leeftijdsontslag verwachten we een uitstroom van 231 FTE in deze periode (bijlage 2).

Om te komen tot realistische prognoses voor 2012 en de daarop volgende jaren kunnen de dienstonderdelen gebruik maken van het bezettingsscenario dat ieder kwartaal op de PLAZA bedrijfsvoering verschijnt. Dit basisoverzicht houdt rekening met leeftijdsontslag en een vast percentage 'overig' ontslag[1]. Deze basis kan aangevuld worden met informatie over doorstroom tussen dienstonderdelen en instroom.

Bij doorstroom geldt dat een afname van de prognose bij dienstonderdeel X moet corresponderen met een evenredige toename in de bezettingsprognose van dienstonderdeel Y. Het gelijk lopen van de 'communicerende vaten' is momenteel niet het geval. Afstemming vooraf tussen dienstonderdelen is daarom noodzakelijk

Zodra de bezettingsprognoses voor ultimo 2012 op orde zijn, kan verder gewerkt worden aan meerjarige bezettingsprognoses.

[1] *N.B. Periodiek wordt het bezettingsoverzicht op de PLAZA Bedrijfsvoering bijgewerkt. In juli wordt de verhoging van de pensioenleeftijd meegenomen. Tevens wordt de prognose uitstroom FPU en het percentage 'overig ontslag' geactualiseerd aan de realisatie van afgelopen maanden.*

### *Vraag MT Belastingdienst*

Het MT Belastingdienst wordt gevraagd om commitment van de dienstonderdelen om:

- de bezettingsprognoses ultimo 2012 aan te scherpen en uit te breiden voor de jaren 2013-2017;
- het werkpakket te vertalen in een te verwachten organieke formatie 2013-2017 vóór 1 januari 2013;
- deze organieke formatie-overzichten als een cyclische activiteit te benaderen
- deze organieke formatie door te vertalen naar een financiële personeelsformatie volgens de gebruikelijke indeling naar functiefamilie en functiestramien. Zulks eveneens vóór 1 januari 2013.
- daarbij rekening houdend met het belang van de bedrijfskritische processen en daarbij horende (aantallen en soorten) functies.

## Bijlage 1: Bezettingsprognoses Dienstonderdelen viermaandsrapportage april 2012

| Tabel 1: eigen personeel | formatie | | | formele bezetting | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Verhouding bezetting –formatie<br>***Bedrijfsonderdeel*** | 1a. Vaste formatie 2012 | 1b. Afgesteinde formatie-mutatie | 1c. Formatie na mutatie | 2. bezetting 31/12/2011 | 3. Bezetting april | 4. Stand Over-/onder-bezetting | 5. Prognose bezetting 31/12/2012 | 6. Verschil (prognose - form) | 7. % over-/onder-bezetting tov norm (= 100%) |
| Belastingregio's | 15.153 | 9 | 15.162 | 15.948 | 15.568 | 406 | 15.410 | 248 | 2,7% |
| Douane | 4.740 | 1 | 4.741 | 4.759 | 4.680 | -61 | 4.636 | -105 | -1,3% |
| Toeslagen | 859 | 11 | 870 | 617 | 621 | -49 | 616 | -54 | 7,3% |
| BelastingTelefoon | 813 | 0 | 813 | 611 | 605 | -208 | 711 | -102 | 25,6% |
| FIOD | 1.117 | 0 | 1.117 | 1.107 | 1.103 | -14 | 1.108 | -9 | -1,2% |
| Centrale Administratie | 1.619 | 19 | 1.638 | 1.625 | 1.627 | -11 | 1.630 | -8 | -0,7% |
| DGBel | 205 | 0 | 205 | 201 | 213 | 8 | 202 | -3 | 3,7% |
| CFD | 1.238 | 0 | 1.238 | 1.110 | 1.097 | -141 | 1.110 | -128 | -11,4% |
| CKC | 448 | 7 | 455 | 470 | 471 | 16 | 463 | 8 | 3,5% |
| IV-aanbod | 2.462 | -8 | 2.454 | 2.562 | 2.501 | 47 | 2.531 | 77 | 1,9% |
| **Totaal Belastingdienst** | **28.454** | **39** | **28.493** | **29.009** | **28.485** | **-8** | **28.417** | **-76** | **0,0%** |
| | vast gegeven afkomstig van DGBel (Kadernota) | opgave afkomstig van DGBel | kolom 1a+1b | eenmalig opgevraagd bron: Plaza Bedrijfsvoering | maandelijks opgevraagd: bron Plaza Bedrijfsvoering | kolom 3-1c | maandelijks opgevraagd bij bedrijfsonder-delen | kolom 5-1c | (kolom 3/1c)-100 |

Zie kolom 5 'Prognose bezetting 31/12/2012' voor de prognoses van de dienstonderdelen van april. In relatie tot de werkelijke bezetting eind april impliceren bovenstaande prognoses dat de resterende acht maanden concernbreed 68 FTE uitstroomt (kolom 3 -/- kolom 5: 28.485 -/- 28.417).

## Bijlage 2: Bezettingsscenario PLAZA Bedrijfsvoering

| *(FTE)*<br>*Dienstonderdeel* | *Bezetting 30/04/2012* | *leeftijdsontslag mei -december* | *Overig Ontslag mei - december* | *Bezetting 31/12/2012* |
|---|---|---|---|---|
| Belastingregio's | 15.568,0 | 135,7 | 191,4 | 15.240,9 |
| Douane | 4.680,0 | 31,6 | 57,1 | 4.591,3 |
| Toeslagen | 621,0 | 3,3 | 7,4 | 610,3 |
| Belastingtelefoon | 605,2 | 2,6 | 7,3 | 595,3 |
| FIOD | 1.103,1 | 8,8 | 13,3 | 1.081,0 |
| CA | 1.626,9 | 23,9 | 19,5 | 1.583,5 |
| DGBel | 212,5 | 2,0 | 2,4 | 208,1 |
| CFD | 1.096,8 | 9,6 | 13,3 | 1.073,9 |
| CKC | 471,1 | 0,0 | 5,6 | 465,5 |
| CIE & CAO | 2.500,6 | 13,6 | 30,7 | 2.456,3 |
| *Totaal* | *28.485,2* | *231,0* | *348,1* | *27.906,1* |

De cijfers zijn afkomstig van de PLAZA Bedrijfsvoering. Een volledige prognose ontstaat door bovenstaande cijfers aan te vullen met te verwachten instroom en doorstroom per dienstonderdeel. Enkel leeftijdsontslag leidt tot een uitstroom van 231 FTE in de resterende maanden van 2012.