

Bundel van de MT Belastingdienst van 21 oktober 2013

- 1 Opening en vaststellen agenda
[Agenda MT Belastingdienst 21 oktober 2013.docx](#)
- 2 Rondvraag
[Aantekeningen.pdf](#)
- 3 Actualiteiten
[Aantekeningen.pdf](#)
- 4 Besluiten- en actiepuntenlijst MT Belastingdienst 7 oktober 2013 (bijgevoegd)
[Besluiten- en actiepuntenlijst MT Belastingdienst d.d. 2013-10-07.pdf](#)
[Aantekeningen.pdf](#)
- 5 Slotdocument iBelastingdienst (stukken bijgevoegd)
[20131016 aanbiedingsmemo eindrapportage iBelastingdienst.docx](#)
[20131016 eindrapportage iBelastingdienst v1.0.docx](#)
[20131016 overgang medewerkers naar de lijn.docx](#)
[Aantekeningen.pdf](#)
- 6 Managementrapportage september 2013 (☐ stukken bijgevoegd)
[aanbiedingsbrief MRB sep 2013 V 1.pdf](#)
[managementrapportage sep 2013 V 1.pdf](#)
[Aantekeningen.pdf](#)
- 7 SGO 5 -- verbeteren governance van de Rijksbrede bedrijfsvoering (☐ stukken bijgevoegd)
[SGO5-memoMT#3.doc](#)
[Aantekeningen.pdf](#)
- 8 Communicatie berichtenbox (wordt later bijgeplaatst)
[Aantekeningen.pdf](#)
- 9 Vrijgave-advies uitgewerkte business case XBRL stabiele productie (☐ stukken bijgevoegd)
[20131014 ☐ vrijg adv ubc XBRL SP versie 4 dd 10 09 2013 - kopie.doc](#)
[Bijgestelde Business Case XBRL-Stabiele produktie v. 4.0.docx](#)
[Aantekeningen.pdf](#)
- 10 Komende week/weken
[Aantekeningen.pdf](#)
- 10.1 Agenda's komende week (worden verspreid met het weekbericht)
- 11 Terugkoppelingen/mededelingen
[Aantekeningen.pdf](#)



Ministerie van Financiën

**Directoraat-Generaal
Belastingdienst**

Inlichtingen

T 070-

F 070-

@minfin.nl

Datum

17 oktober 2013

Auteur

agenda

Overleg MT Belastingdienst

Vergaderdatum en -tijd 21 oktober 2013, 14:30 – 17:00 uur
Vergaderplaats Ministerie van Financiën, zaal S2.19
Deelnemers

Agendapunten

1. Opening en vaststellen agenda
2. Rondvraag
3. Actualiteiten
4. Besluiten- en actiepuntenlijst MT Belastingdienst 7 oktober 2013 (*bijgevoegd*)
5. Slotdocument iBelastingdienst (*stukken bijgevoegd*)
6. Managementrapportage september 2013 (☐ *stukken bijgevoegd*)
7. SGO 5 – verbeteren governance rijksbrede bedrijfsvoering (*stukken bijgevoegd*; ☐)
8. Communicatie berichtenbox (*wordt later bijgeplaatst*)
9. Vrijgave-advies uitgewerkte business case XBRL stabiele productie (*stukken bijgevoegd*)
10. Komende week/weken:
 - Agenda's komende week (*worden verspreid met het weekbericht*)
11. Terugkoppelingen/mededelingen

BESLUITEN- EN ACTIEPUNTENLIJST MT BELASTINGDIENST

7 oktober 2013

Nr. ¹	²	Omschrijving	Status
41.01	T	en verzorgen een presentatie over de VIA. Het MT is onder de indruk van de met de VIA behaalde prestaties, zowel v.w.b. de kwaliteit van de gegevens als het inwinnen en beschikbaarstellen ervan. complimenteert iedereen die met de VIA bezig is met het bereikte resultaat: VIA is het paradepaardje van de BD. % volledig voorgevuld nu 60, over twee jaar 70. Nog verder omhoog bij vereenvoudiging wetgeving (specifieke zorgkosten schrappen); blijven nadenken over toevoegen andere stromen (bijv. top 20 giften?). B MT stemt in met 1 maart als startdatum aangiftecampagne 2015 (over 2014), dus geen vroege invullers meer (nu nog 700.000). VIA wordt vervolgens automatisch gedownload (geen keuze wel of niet gebruik). PvA kan worden uitgewerkt. Niet presenteren als "VIA verplicht", maar eenvoudigweg als "zo werkt het". Aandachtspunt voor campagne 2014 (over 2013): mogelijk drie aangiftemiddelen naast elkaar: easytax (hoofdstroom), OLAV (proef), app (proef). Vraagt goede communicatie en fijnafstemming tijdens de campagne	✓
41.02	T	SEPA afgelopen weekend in productie	✓
41.03	T	Standpunt BJZ: risicoprofielen Toeslagen niet naar NO. Gesprek met substituut-NO volgt	✓
41.04	A	Evaluatie Toeslagendamage op agenda MT 21/10. Twee elementen: hoe ontstaan? En hoe heeft damageprocedure gefunctioneerd? informeert over uitvoering herstelactie t.b.v. AO 17/10	
41.05	T	N.a.v. 39.06: gesprek en (mobiliteitskaart) heeft plaatsgevonden	✓
41.06	T	presenteert stavaza BerichtenBox in MijnOverheid. Juridische hobbel weg, nu nog probleem met BVR. Taskforce werkt eraan. Blijft spannend, maar wel beheersbaar. Aanbeveling voor de toekomst: niet alle papier zomaar omzetten in digitaal, eerst bezien of bericht überhaupt wel nodig is. MT staat uitgebreid stil bij communicatie over Berichtenbox: Aan Flyer bij MAC-beschikking zijn hoge kosten verbonden en risico's bij onverhoopte problemen. Op zoek naar andere mogelijkheden: inzetten stas, advertenties, van site te downloaden flyer, flyer bij latere papieren uitlatingen enz. Let op: is communicatie over BD-stromen. A DVL maakt communicatieplan.	
41.07	T	MT bespreekt rapportage Stella in de keten: voldoende onderwerpen in de analysefase, te weinig in fase 1. maakt een rondje langs de velden. Er	

¹ De nummering is als volgt: weeknummer.volgnummer.

² A=actiepunt; B=besluit; C=communicatie; T=terugkoppeling.

Nr. ¹	²	Omschrijving	Status
	A	zijn diverse bronnen voor fase 1. Weging op basis van impact en effect. Stella in de keten intern al in CIO-agenda opgenomen. Moet proces voor worden ingericht. CIO-office neemt contact op met []. [] zorgt integrale aanpak, dus meer dan IV, eventueel samen met adjuncts []	[]
41.08	B	[] licht programma Top 1500 toe. MT stemt ermee in	✓
41.09	T	[] licht managementletters toe. Accent ligt op ICT, maar daar zijn acties lopend. Relatief weinig aandacht voor Belastingen, hetgeen gezien herinrichting compliment is. Participatieve aanpak van Bedrijf en Belastingen met ADR helpt. Nieuw zijn "gegevens" bij B/CA en HotHor bij Toeslagen. [] geeft aan daar actie op te hebben gezet: eind 2013 op orde. [] vraagt wat hij nog aan personeelsbeheer kan doen om opmerkingen ADR te voorkomen. []: binnen bo's beter in control. [] en [] kijken naar verbetermogelijkheden. Overigens binnen personeelsbeheer wel verschuiving naar andere items. [] signaleert verschil in leefwereld ADR en Belastingen. BD hanteert geen blauwdrukdenken bij aanpak organisatieveranderingen. ADR heeft moeite met ontbreken strakke mijlpalenplanning. [] en [] praten met ADR	[]
41.10	B	MT bespreekt memo "Maatregelen tegen kwetsbare financiële middelenverantwoording". Nu afhankelijkheid van enkele personen. Gaan werken aan standaardarchitectuur en aan heldere escalatielijnen. Ook als voorkant goed is bedacht, moeten bij de realisatie afwijkingen worden voorgelegd. MT stemt in met memo	✓
41.11	B	MT stemt in met bc Aansluiten Handelsregister	✓
41.12	A	MT bespreekt update roadmap digitale dienstverlening. MT blijft enthousiast over roadmap als middel om voortgang te bespreken. [] signaleert risico's op OLAV en DigiD machtigen voor Toeslagen. OLAV-risico hangt samen met problematiek Was8. Komt in VDB2 van 28/10. []: svp ook op agenda MT. [] bereidt bespreking MT 4/11 voor. Elementen: wat leren we ervan, keuzes explicieter maken, vraagstukken eerder aan de orde stellen.	[]
	A	DigiD machtigen ook via lijn [] aankaarten. Vanwege financieringsproblemen DigiD ook [] informeren. In dat verband: er lopen brede discussies over de financiering van de digitale infrastructuur.	[]
41.13	T A	[] meldt dat NO onderzoek terugvordering en beslagvrije voet nagenoeg rond heeft. NO denkt nog na over presentatievorm. UB informeert stas	UB



Aan
MT Belastingdienst

**Directoraat-Generaal
Belastingdienst**

Datum
16 oktober 2013

Auteur

memo

Aanbiedingsmemo eindrapportage iBelastingdienst

Het Programma iBelastingdienst sluit met deze eindrapportage de werkzaamheden af.

Op de slotconferentie op 18 september zijn de inzichten en de adviezen overgedragen aan de lijnorganisatie. Dit gebeurde symbolisch door de overhandiging van estafettestokjes aan de bestuurders.

In deze eindrapportage wordt verslag gedaan van de activiteiten van het programma en zijn de inzichten en de adviezen opgenomen. De producten zoals rapportages/analyses/filmpje/prezi staan integraal op Connectpeople onder de community iBelastingdienst.

De adviezen die op de slotconferentie zijn gepresenteerd zijn na die conferentie nog concreet ingevuld en het is aan het MT om te beoordelen of deze activiteiten ook feitelijk worden opgepakt.

Bijgevoegd is nog een overzicht van de personele bezetting van het programma, waarin staat opgenomen waar de medewerkers van het programma naar toe zijn gegaan. Dit is gebeurd in afstemming tussen medewerkers en organisatieonderdelen.

iBelastingdienst



Belastingdienst

Eindrapport

Programma iBelastingdienst

Versie 1.0
16 oktober 2013

Colofon

Titel	Eindrapportage Programma iBelastingdienst
Versienummer	1.0
Programmadirecteur	 @minfin.nl
Contactpersoon	 @minfin.nl

Inhoud

1	Inleiding	3
2	Historie van het programma	4
3	Inzichten, adviezen en producten.....	5
3.1	<i>Thema Bewustwording</i>	<i>5</i>
3.2	<i>Thema Kwaliteit in de keten.....</i>	<i>6</i>
3.3	<i>Thema Privacy.....</i>	<i>7</i>
3.4	<i>Thema Profiling en Intelligence.....</i>	<i>7</i>
4	Overdracht en implementatie	9
5	Afronding	11

1 Inleiding

Het programma iBelastingdienst is op 18 september 2013 afgesloten met een slotconferentie. Het programma dat gestart is op 1 september 2011 heeft op deze slotconferentie inzichten en adviezen gepresenteerd inclusief een overzicht van de belangrijkste producten. Tevens zijn op 18 september symbolisch de werkzaamheden aan verschillende onderdelen van de Belastingdienst overgedragen.

[] , [] Belastingdienst, en [] van het programma iBelastingdienst heeft een eindrapportage gevraagd waarin de inzichten en adviezen zijn vastgelegd en waarin aan de overdracht naar de lijn inhoud wordt gegeven. Dit is de eindrapportage die gebaseerd is op onderliggende stukken zoals de voortgangsrapportages, Prezi Slotconferentie en de concrete producten van het programma iBelastingdienst.

Het programma iBelastingdienst is een bewustwordingsprogramma dat de afgelopen twee jaar producten heeft ontwikkeld en adviezen heeft gegeven. Tijdens de slotconferentie waren zo'n 150 deelnemers aanwezig die allemaal op verschillende manieren betrokken zijn geweest bij het programma. Dit getuigt van een grote interesse in het verder ontwikkelen en gebruiken van het gedachtegoed van de iOverheid.

In het volgende hoofdstuk worden ontstaan, opdracht en doelstelling van het programma beschreven. Het programma heeft gewerkt met vier thema's. In hoofdstuk 3 zijn per thema de inzichten, adviezen en belangrijkste producten beschreven. Hoofdstuk 4 gaat over de overdracht en geeft suggesties voor de implementatie. In hoofdstuk 5 volgt de afronding.

2 Historie van het programma

In maart 2011 heeft de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid het rapport iOverheid gepresenteerd. Het rapport beschrijft de toename van informatiestromen tussen overheden, burgers en bedrijven. Het waarschuwt voor het zonder enig plan verzamelen, vernetwerken en verrijken van steeds meer informatie. De burger kan hierdoor in de knel komen. De overheid moet zich hiervan bewust worden om de positie van de burger te versterken en te beschermen.

De Belastingdienst verzamelt en gebruikt veel informatie over burgers en ondernemers. Het aantal verzoeken van overheidsorganisaties om informatie van de Belastingdienst te mogen gebruiken, neemt nog steeds toe. Het WRR-rapport is voor de [] Belastingdienst aanleiding geweest om het programma iBelastingdienst in te richten.

De opdracht aan het programma was: bezie de analyse van de WRR en stel vast in welke mate deze voor de Belastingdienst van toepassing is. Inventariseer de aanbevelingen en bepaal welke moeten worden opgepakt. Neem daartoe contact op met bedrijfsonderdelen, andere overheden en de wetenschap. Informeer de medewerkers van de Belastingdienst over het WRR-rapport en de activiteiten die de Belastingdienst in dat kader ontplooit. Deze opdracht heeft geleid tot een werkprogramma dat regelmatig is bijgesteld. Over het verloop van het programma is maandelijks gerapporteerd aan de [] en regelmatig aan de ingestelde Programmaraad.

Het programma is gestart met een onderzoek naar de vraag in hoeverre het rapport van de iOverheid van toepassing is op de Belastingdienst. De hoofdconclusie luidde dat de Belastingdienst veel gegevens gebruikt, deze gegevens nog beperkt ontsluit en in een hoog tempo een iBelastingdienst aan het worden is. De scope van het programma is vervolgens gericht op de ontwikkelingen in de nabije toekomst. Met als doel een afwegingskader te bieden waarmee de Belastingdienst als onderdeel van de iOverheid adequaat kan blijven inspelen op ontwikkelingen in de iSamenleving. Om daarmee het vertrouwen te behouden van burgers en bedrijven in de wijze waarop de Belastingdienst omgaat met informatie waarover de dienst beschikt.

Het programma iBelastingdienst heeft een aantal thema's geïdentificeerd die bijzondere aandacht verdienen. Dat zijn thema's die betrekking hebben op de gehele Belastingdienst, dienstonderdeel overstijgend zijn en nog niet concreet zijn opgepakt binnen de lijn of nog extra aandacht nodig hebben. Dit zijn de thema's:

- Bewustwording
- Kwaliteit in de keten
- Privacy
- Profiling

Het versterken van externe samenwerking en het naar binnen halen van deskundigheid was een van de subdoelstellingen van het programma iBelastingdienst. Daarvoor is samengewerkt en geparticipeerd in activiteiten en overleggen met overheidspartijen, wetenschap en adviesbureaus. Een aantal producten van het programma wordt nu ook gebruikt door andere organisaties.

3 Inzichten, adviezen en producten

In dit hoofdstuk worden de adviezen en producten van het programma toegelicht. Dit is geen uitputtend overzicht: per thema worden de belangrijkste bevindingen en adviezen beschreven.

3.1 Thema Bewustwording

Binnen het thema Bewustwording heeft het programma zich gericht op het ontwikkelen van (kennis over) het concept iBelastingdienst en het vergroten van het bewustzijn hiervan in de organisatie. Wanneer gedraagt de Belastingdienst zich als een iOverheidsorganisatie? Welke verdeling is er mogelijk tussen overheid en burgers/ondernemers bij het gebruiken en beheren van gegevens?

Inzichten

De Belastingdienst verzamelt een grote hoeveelheid gegevens over burgers en ondernemers. Deze gegevens zijn direct afkomstig van burgers of ondernemers en worden ook verzameld bij andere overheidsorganisaties of bij private ondernemingen. Eigenlijk creëert de Belastingdienst zelf relatief weinig gegevens. De Belastingdienst wordt zo steeds afhankelijker van samenwerking met andere organisaties. Er zijn grote stappen gemaakt met het voorinvullen van gegevens in verschillende processen. Maar dat maakt ook kwetsbaar, omdat we ons verantwoordelijk maken voor de kwaliteit van deze gegevens, die vaak afkomstig zijn van anderen. Binnen het programma is de vraag gesteld of er ook andere mogelijkheden zijn voor het verzamelen, gebruiken en beheren van gegevens in onze processen. Daarvoor zijn de iBelastingdienst scenario's ontwikkeld. Die laten zien dat er meerdere mogelijkheden zijn en dat het mogelijk is dat (elementen van) meerdere scenario's ('Controledienst', 'Informatiecentrum Overheid', 'Maatwerk' en 'Burger eigen baas') naast elkaar kunnen worden toegepast. De waarborgen van transparantie, accountability en privacy kunnen in al deze scenario's worden toegepast. Het programma heeft vervolgens leidende beginselen opgesteld. De leidende beginselen zijn het fundament om deze waarborgen in de processen toe te passen. Aan de hand van de leidende beginselen heeft de Belastingdienst (mee) invulling gegeven aan het iManifest, een gedragscode opgesteld door de Manifestgroep. Deze code beschrijft de verhouding tussen burgers, overheid en derde partijen die nodig is voor een evenwichtig en verantwoord gegevensgebruik. De scenario's zijn ook toegankelijk gemaakt door middel van een eLearning omgeving.

Producten

- Rapportage 'Ist- situatie Belastingdienst'
- Scenario's iBelastingdienst
- Film 'iBelastingdienst'
- Architectuurprincipe 9 en de Leidende Beginselen
- Bewustwordingssessies
- eLearning game scenario's iBelastingdienst
- Connect People community iBelastingdienst

Adviezen

- Pas de iBelastingdienst scenario's toe bij het vormgeven van nieuwe processen
- Zorg voor naleving van de leidende beginselen

3.2 Thema Kwaliteit in de keten

De iOverheid kenmerkt zich door vernetwerking van gegevensstromen. Gezien de toenemende afhankelijkheid van ketens en netwerken vraagt het borgen van de kwaliteit van de gegevens om maatregelen. Binnen dit thema heeft het programma zich gericht op de samenwerking binnen ketens, het centraal stellen en ontsluiten van basisregistraties in onze processen en aandacht geven aan het organiseren en managen van organisatieoverstijgende ketensamenwerking.

Inzichten

De Belastingdienst is afhankelijk van gegevens van derden. En dit is een groot gedeelte van de gegevens die we verzamelen en gebruiken. Daardoor worden we steeds afhankelijker van de prestaties van deze organisaties. Dat noopt ons tot steeds intensievere samenwerking met een alsmaar groter aantal partijen. We hebben steeds meer ervaring in samenwerking met grote uitvoeringsorganisaties binnen de Manifestgroep, maar nog onvoldoende met bijvoorbeeld gemeenten die steeds meer onderdeel worden van de vernetwerkte overheid. Dit geldt op alle niveau's: strategisch, tactisch en operationeel.

Ten aanzien van de basisregistraties heeft het programma geconstateerd dat de hoofdfunctionaliteiten die het stelsel van basisregistraties beoogt te bieden (inkijk, levering ten behoeve van massale processen, events/mutaties, terugmeldingen, correctie) nog beperkt zijn ontwikkeld. Ook is geconstateerd dat het Authentiek Inkomensgegeven niet toegankelijk is voor de burger. Na advies van het programma iBelastingdienst heeft het MTBD besloten publicatie van het Authentiek Inkomensgegeven mogelijk te maken.

Beheersing en besturing van complexe ketens vraagt om stevig ketenmanagement. Niet alleen wanneer er problemen zijn, maar feitelijk vanaf het begin van het ontwikkelen van een ketenproces. Er komt gaandeweg voldoende kennis en ervaring beschikbaar. Ondermeer binnen de NORA. Daarbij komt dat goed functionerende ketens steeds vaker in staat zijn om extra informatie over burgers of ondernemers op te leveren. Het ontsluiten van deze kennis is een volgende stap in de professionalisering en leidt tot een beter inzicht in klantbeelden en dus in toezicht en dienstverlening.

Producten

- Advies BAG/GBA/BVR
- Beleidsassessments Inkomensafhankelijke huurverhoging en Verhuurdersheffing
- Verslag strategische conferentie basisregistraties
- Advies publicatie Authentiek Inkomensgegeven
- Ketendag (i.s.m. Onderzoek & Marketing)
- Verkenning ketensamenwerking

Adviezen

- Investeer in gecoördineerde samenwerking
- Zet basisregistraties centraal in onze processen
- Richt tijdig ketensamenwerking in

3.3 Thema Privacy

Privacy moet als verankerend beginsel binnen de iOverheid tegenwicht bieden aan de grote invloed die stuwende beginselen als veiligheid, efficiency en recentelijk ook fraudebestrijding hebben.

Inzichten

De Belastingdienst heeft veel mogelijkheden, zowel juridisch als technisch, om persoonsgegevens te verzamelen. Maar er is weinig actuele, gemeenschappelijke en gedeelde kennis binnen de Belastingdienst over privacyvraagstukken. Met als gevolg het risico van het ongecontroleerd aanleggen van gegevensverzamelingen en het niet benutten van de mogelijkheden tot verantwoord gebruik van persoonsgegevens.

De Belastingdienst kan nog onvoldoende transparant naar burgers en ondernemers aangeven waar persoonsgegevens vandaan worden gehaald en waarvoor ze worden gebruikt. Er is geen totaal overzicht en geen beheer van leveringen van gegevens aan derden. Waardoor ook onvoldoende zicht bestaat op al dan niet rechtstreeks gebruik van de gegevens door die derden.

Producten

- Advies tot het benoemen van een nieuwe Functionaris Gegevensbescherming
- PrivacyNetwerk (digitaal platform op ConnectPeople)
- Privacydag
- Privacy Impact Analyse (PIA) instrumentarium
- Workshops over de inzet van het PIA-instrument
- Inventarisatie van best practices privacy-by-design

Adviezen

- Richt rollen, taken en verantwoordelijkheden in ten aanzien van privacy.
- Beantwoord de vraag van de burger: "wat doet u met mijn gegevens".

3.4 Thema Profiling en Intelligence

Profiling is niet nieuw binnen de Belastingdienst en past binnen het steeds meer gestructureerd en systematisch kijken naar het gedrag van burgers en bedrijven, inclusief het beïnvloeden van dat gedrag. Het verrijken van informatie kan leiden tot verbetering van de dienstverlening en het toezicht. Hoe bewust is de Belastingdienst met het maken van keuzes over de inzet van data analyse en profiling? Wat kunnen we, wat mogen we, wat doen we?

Inzichten

Het opbouwen van een professionele data-analyse organisatie kost een aantal jaren. De Belastingdienst staat aan het begin van deze opbouw. Daarom worden momenteel de mogelijkheden van data analyse nog onvoldoende benut. Fraude ontwikkelt zich tot een nieuw stuwend beginsel dat de trigger is voor een aantal intelligence trajecten binnen de Belastingdienst. Deze trajecten zijn vaak versnipperd en door de tijdsdruk wordt er weinig van elkaars ervaring gebruik gemaakt. Er is ook nog weinig zicht op de benodigde competenties. Een goede vraagstelling vanuit de business én sturing op het gebruik van de uitkomsten van data-analyse door de uitvoering is nog onvoldoende. Er

worden binnen de verschillende bedrijfsonderdelen steeds meer initiatieven genomen, zoals bij Toeslagen, Business Intelligence Belastingen, en investeringen gedaan in hard- en software.

Omdat veel van de gestarte trajecten projectmatig zijn vormgegeven en snelheid en resultaat voorop staan, is nog weinig gedaan aan het structureel inregelen van waarborgen van privacy, accountability en transparantie bij data-analyse.

Producten

- Verkenning profiling bij de Belastingdienst
- Startnotitie profiling, inclusief adviezen
- Juridisch kader profiling
- Onderzoek: Informatiedeling in samenwerkingsverbanden
- Kennisagenda Big Data (i.s.m. Onderzoek & Marketing)
- Conferentie profiling

Adviezen

- Ontwikkel een roadmap intelligence. Opdrachtgever is lid van het MT Belastingdienst.
- Gebruik vacature ruimte voor het aantrekken van deskundigen in het vakgebied van data analyse
- Bouw in elke fase van data analyse waarborgen in

4 Overdracht en implementatie

De adviezen zijn in de slotconferentie op 18 september overgedragen aan de lijn. Het programma heeft mogelijkheden verkend om de adviezen inhoud te geven. De resultaten van de verkenning staan in dit hoofdstuk.

Bewustwording

Het thema Bewustwording is tijdens de slotconferentie overgedragen aan de [] van de Belastingdienst, []. Om de bewustwording van het gedachtegoed van het *zijn* van een iOverheidsorganisatie verder te borgen worden de volgende adviezen uitgebracht:

- Pas de producten toe op nieuwe wet- en regelgeving, zoals de huishoudentoeslag. Daar zijn het beleidsassessment, de scenario's en de leidende beginselen voor te gebruiken in respectievelijk de wetgevingsfase/uitvoeringstoets, de business case en het globaal ontwerp.
- Gebruik de ontwikkelde producten in opleidingen voor de IV-keten.
- Zorg voor bekendheid van de leidende beginselen en de scenario's bij andere overheidsorganisaties zodat er breed gebruik van kan worden gemaakt en er een gemeenschappelijke taal ontstaat.

Kwaliteit in de keten

Het thema Kwaliteit in de keten is tijdens de slotconferentie overgedragen aan [], [] van B/CA. De volgende suggesties worden meegegeven.

Twee basisregistraties, NHR (Nieuw Handelsregister) en BRP (GBA en RNI), zijn te beschouwen als twee klantregistraties van de Overheid. De gegevens uit NHR en BRP vormen de kern van de eigen klantregistratie Beheer van Relaties.

Vanaf 1 juli 2014 geldt verplicht gebruik van het NHR voor publiekrechtelijke taken. Vooral voor gemeenten is dit een grote verandering. De Belastingdienst sluit ook in 2014 direct aan op het NHR. De GBA gaat de komende jaren geleidelijk over naar de BRP, middels een vernieuwingstraject met de naam mGBA (modernisering GBA).

Bij beide ontwikkeltrajecten is de Belastingdienst betrokken. Dit geeft de gelegenheid om binnen de Belastingdienst de samenwerking met Kamer van Koophandel enerzijds en Agentschap BPR en gemeenten anderzijds, opnieuw vorm te geven. Er ontstaan intensieve ketenprocessen, waarin de verschillende bedrijfsonderdelen van de Belastingdienst een eigen rol moeten vervullen. Massale klantbehandeling bij de Centrale Administratie naast individuele beoordelingen bij Toeslagen en bij meerdere directies van Belastingen.

Een goede gelegenheid om ketensamenwerking en besturing vorm te geven volgens de laatste inzichten (o.a. NORA-de keten de baas)

Privacy

Het thema Privacy is tijdens de slotconferentie overgedragen aan , Belastingdienst. Om de implementatie in de lijn te ondersteunen worden de volgende suggesties meegegeven:

- maak van de bescherming van persoonsgegevens een standaard aandachtspunt in de ontwerpfase
- dit kan door de PIA in te zetten en alle betreffende IM-onderdelen vertrouwd te laten maken met het gebruik daarvan

Kies hierbij voor twee speerpunten; een primair proces waarin sprake is van een groot volume aan data, personen en andere overheidspartijen zoals bij B/CA. En een bedrijfsproces waarin de handhaving en moderne informatiemanagementtechnieken een rol spelen zoals bij de risico-selectie en profilering bij Belastingdienst/Toeslagen.

IV-beleid kan hierbij ondersteunen. Vanuit deze twee speerpunten kan dan gestreefd worden naar een verbreding binnen de hele organisatie om het zo onderdeel te laten worden van een duurzaam automatisme binnen alle bedrijfsonderdelen.

Profiling en Intelligence

Dit thema is moeilijk bij één dienstonderdeel van de Belastingdienst onder te brengen. Daarom is ook geadviseerd in het vorige hoofdstuk om het MT Belastingdienst een keuze te laten maken voor een verantwoordelijke voor Belastingdienstbrede vraagstukken ten aanzien van Profiling en Intelligence. Het programma heeft er voor gekozen om dit thema zolang over te dragen aan , bij de office.

De volgende suggesties worden gedaan om profiling en data-analyse te professionaliseren en van voldoende waarborgen te voorzien.

- Zorg voor een PIA en het toepassen van het juridisch kader profiling bij data-analyse trajecten (die bijna altijd buiten de IV-keten plaatsvinden).
- Stimuleer het gebruik van bij andere overheden ontwikkelde instrumenten en producten. Bijvoorbeeld tav anonimiseren data, opstellen functieprofielen en assessments, opleidingen, ontwikkelingen tav data-analyse. (bijvoorbeeld SIOD, Politie, FINE of Dienst Regelingen).
- Zorg voor een overzicht van de diverse data-analyse trajecten binnen de gehele Belastingdienst
- Faciliteer kennisdeling door bijeenkomsten te organiseren voor medewerkers bij de verschillende data-analyse trajecten

5 Afronding

Het zijn van een iBelastingdienst is een permanente opgave. Borging van ideeën en inzichten zijn in het tweede jaar van het programma een belangrijke taak van het programma geweest. De Programmaraad iBelastingdienst, bestaande uit een vertegenwoordiging van MT-leden uit de verschillende bedrijfsonderdelen, is daarbij behulpzaam geweest. Wederzijdse inspiratie, klankborden en toetsen wat de goede weg is voor advies en implementatie van het gedachtegoed heeft zowel voor de leden van de programmaraad als het programma veel inzichten gebracht.

Bewustwording moet zich vertalen in feitelijk gedrag. Daar zijn concrete producten voor opgeleverd en afspraken over gemaakt. Die zijn toetsbaar, maar die toetsing moet wel gebeuren. Dat vergt blijvend aandacht van het management.

De boodschap van de WRR blijft onverkort staan en is voortdurend in ontwikkeling. De WRR signaleert dat de burger in de knel kan komen in een zich ontwikkelende iOverheid, maar evenzeer valt te constateren dat de overheid in de knel kan komen in een samenleving waar verwacht wordt dat op basis van informatie steeds sneller beslissingen worden genomen. Het afgelopen jaar is een nieuw stuwend beginsel op de agenda gekomen: de fraude aanpak. Deze brengt met zich dat grenzen overschreden kunnen worden wanneer de druk uit de omgeving van media en politiek wordt opgevoerd. Een bewuste iBelastingdienst zoekt naar mogelijkheden, kansen en waarborgen voor het fatsoenlijk omgaan met gegevens.

De Belastingdienst heeft het gedachtegoed van iOverheid verder ontwikkeld. Naast een vooraanstaande positie binnen e-Overheid, heeft de Belastingdienst die rol nu ook binnen iOverheid. De verdere verbinding tussen deze twee ontwikkelingen is logisch en zal gelijke tred met elkaar moeten houden.

Het gedachtegoed en de producten van het programma zijn tijdens de slotconferentie symbolisch overgedragen aan de lijn. De kennis die door de medewerkers van het programma is opgedaan, kan binnen verschillende bedrijfsonderdelen worden ingezet en verder ontwikkeld. Zowel door de aard van het werk, of in een specifieke functie om het zijn van een iBelastingdienst verder vorm te geven.

Het WRR rapport iOverheid stelt het belang van de burger in het primaire proces voorop. In een samenleving die in rap tempo vernetwerkt en die met informatie digitale identiteiten opbouwt. Voor het programma was het steeds de uitdaging om te zorgen dat de Belastingdienst informatie efficiënt en fatsoenlijk inzet, innovatief en creatief.



Aan
MT Belastingdienst

**Directoraat-Generaal
Belastingdienst**

Datum
16 oktober 2013

Auteur

memo

Overgang medewerkers Programmabureau
iBelastingdienst terug naar de lijn

Personele bezetting programma iBelastingdienst

Het programma is ontbonden. Onderstaand overzicht geeft aan waar medewerkers naar toe gaan.

Medewerker	Gedetacheerd door:	Gaat naar:	Status
	Toeslagen	DGBel/CIO-office	Nog niet geformaliseerd
	B/IMB	DGBel/CIO-office	Geformaliseerd
	B/CAO	B/CAO	NVT

Medewerker	Werkzaam bij:	Gaat naar:	Status
	DGBel project org.	B/CA	Nog niet geformaliseerd
	DGBel/UB	B/CA	IF
	DGBel/UB	DGBel/UB	NVT



Belastingdienst

memo

Managementrapportage Belastingdienst sep 2013

Aan: CFO's Belastingdienst

Apeldoorn

Afdeling B/CA UCA

Tiberdreef 12 t/m 24
3561 GG UTRECHT

Postbus 9799
3506 GT Utrecht

Datum

17 okt 2013

Versienummer

1.0

Auteur**Bijlagen**

1

Bij dezen biedt de CFO-concern u de 'Managementrapportage Belastingdienst'-MRB - versie 1.0 aan. De verschijningsfrequentie is maandelijks. In hoofdstuk 1 zijn de aandachtspunten opgenomen.

Graag legt de CFO-concern aan het MT-Belastingdienst en aan de CFO's van de bedrijfsonderdelen de volgende vragen voor:

1. Herkent u zich in de aandachtspunten, genoemd in hoofdstuk 1?
2. Zijn er andere onderwerpen die aandacht zouden moeten krijgen?
3. Zijn er punten die vragen om nader onderzoek?

De MRB zal op het MT-Belastingdienst van 21 oktober 2013 worden geagendeerd.



Belastingdienst

2013

Managementrapportage Belastingdienst

september

Belastingdienst

B/CA-UCA

Inhoudsopgave

1.0	Aandachtspunten	2
1.1	Algemeen overzicht	2
1.2	Aandachtspunten	2
1.3	Analyse	3
2.0	Geldstromen belastingmiddelen en toeslagen	4
2.1	Belasting- en premieontvangsten	4
2.2	Toeslagen	6
3.0	Dienstverlening	7
3.1	Telefonie	7
3.2	Balie	8
3.3	Internet	8
4.0	Centrale concernprocessen	9
4.1	Volumes klant tot klantprocessen	9
4.2	Kwaliteit klant tot klantprocessen	11
5.0	Lokale kantoorprocessen	12
5.1	Bezwaarschriften	12
5.2	Klachten	13
5.3	Aanvragen	14
6.0	Toezicht en opsporing	15
6.1	Belastingen	15
6.2	Douane	17
6.3	Toeslagen	17
6.4	FIOD	18
7.0	Incasso	19
7.1	Achterstand invordering	19
8.0	Personeel en organisatie	20
8.1	Formatie en bezetting	20
8.2	In- en uitstroom	20
8.3	Werving spoor III – belastingen	21
8.4	Leidinggeven (functioneringsgesprekken)	21
8.5	Inzetbaarheid	22
9.0	Middelen	23
9.1	Uitgaven (apparaat)	23

1.0 Aandachtspunten

1.1 Algemeen overzicht

Proces overzicht				
	bedrijfs- onderdeel	resultaat	trend	prognose
Dienstverlening				
telefonie		●	⇒	●
waarvan SMART belafspraken		●	⇒	●
internet		●	⇓	●
Centrale concernprocessen				
volumes klant tot klant processen		●		
kwaliteit klant tot klant processen		●		
Lokale kantoorprocessen				
bezwaarschriften		●	⇓	●
klachten		●	⇒	●
Toezicht en opsporing				
risico reducerende handhaving	Belastingen	●	⇒	●
horizontaal toezicht	Belastingen	●	⇒	●
actuele handhavingsvormen	Belastingen	●	⇒	●
horizontaal toezicht	Douane	●	⇒	●
actuele handhavingsvormen	Douane	●	⇒	●
verdeling opsporingscapaciteit	Fiod	●	⇒	●
processen-verbaal	Fiod	●	⇒	●
Incasso				
betalingsachterstand		●	⇒	●
Personeel en organisatie				
functioneringsgesprekken		●	⇒	●
ziekteverzuim		●	⇒	●
Middelen				
budget/ uitgaven		●	⇒	
inhuur/ uitzendkrachten		●	⇓	●
↑ = positieve ontwikkeling in de realisatie				

1.2 Aandachtspunten

1.2.1 Centrale kantoorprocessen

Samenstelling voorraad aangiften

In tabel 4.1 is de samenstelling van de voorraad aangiften vergeleken met de maximale verwerkingstermijn in het wetsvoorstel Wet vereenvoudiging formeel verkeer Belastingdienst. Deze termijn is 15 maanden na ontvangst van de aangifte. Concern-control adviseert de bestaande voorraad qua samenstelling te verjongen en burger en bedrijven eerder rechtszekerheid te bieden. Het versnellen van de afdoening van oudere jaren heeft een positief effect op de (administratieve) afdoening van recente belastingjaren (verwerkingsvolgorde van aangiftejaren, domino-effect).

1.2.2 Lokale kantoorprocessen

Bezwaar - afdoeningsresultaat

Het cumulatieve percentage van het concern daalt met 0,7%. Deze daling wordt veroorzaakt door Belastingen. Daar is de score deze maand 86,2% (aug 92%).

Belastingen is voornemens om extra capaciteit in te zetten op dit proces. Daarmee kan bereikt worden dat de voorraad wordt teruggebracht. Het is niet waarschijnlijk dat de extra capaciteitsinzet zal leiden tot een verbetering van het afdoeningsresultaat. Dit komt door de kwaliteit (ouderdom) van de voorraad.

Bezwaar - samenstelling van de voorraad

De voorraad is bij Belastingen ten opzichte van vorig jaar september 24% gestegen (zie tabel 5.1). Dit wordt veroorzaakt door de stijging van bezwaren loonheffing pseudo-eindheffing hoge lonen (9000 stuks), omzetbelasting (3000 stuks) en inkomensheffing (3000 stuks). Bij de inkomensheffing is de voorraad nog voor maar 82% Awb-conform af te doen.

Vorig jaar augustus was dat nog 92%. Deze daling geeft aan dat de Awb-score bij de afdoening van bezwaren verder zal afnemen als deze voorraad daadwerkelijk wordt teruggebracht.

1.2.3 leidinggeven (functioneringsgesprekken)

In de rapportage van augustus zijn cijfers over de niet of niet correct geregistreerde aantallen opgenomen die de bedrijfsonderdelen extracomptabel hebben aangeleverd. Deze maand is geen extra inventarisatie gedaan. Voor de MRB-oktober wordt opnieuw geïnventariseerd.

1.2.4 Inzetbaarheid / ziekteverzuim

De eerste negen maanden is het verzuim stabiel rond 5,9%; de doelstelling is maximaal 5,4%. Er zijn grote verschillen tussen bedrijfsonderdelen (zie tabel 8.4). Het aandeel 'verzuim langer dan 42 dagen' is iets lager dan vorig jaar, maar het 'verzuim tot 42 dagen' is iets hoger.

1.2.5 Middelen / uitgaven

Opmerkingen bij het concernbeeld

- Het concernbeeld laat op basis van de prognoses een positief saldo van € 19,7 mln. zien (vorige maand positief € 16,6 mln.). De prognoses zijn € 3,1 mln. lager dan in de vorige rapportagem maand.
- Het positieve beeld moet nog naar beneden worden bijgesteld door enkele mutaties op het IX-kader, bijv. minus € 20 mln. vanwege lagere uitgaven op het budget voor ITI. Deze mutaties zijn nog niet verwerkt in deze rapportage.
- Er gelden onzekerheden bij enkele prognoses die voor het concernbeeld van belang zijn, zoals de investeringen bij B/CIE. Op korte termijn is duidelijkheid nodig.
- De prognose voor de apparaatsontvangsten laat een klein positief resultaat van € 1,2 mln. zien.

Externe inhuur en uitzendkrachten

In het MT Belastingdienst van 29 juli jl. is het memo 'terugdringen inhuur' besproken. Inmiddels hebben diverse bedrijfsonderdelen activiteiten gestart om de inhuur terug te dringen (minder inzet van inhuur, vervanging van inhuurcontracten door 'vaste' contracten of start werving ter vervanging van inhuur). De prognose op concernniveau laat echter nog een stijging voor inhuur ten opzichte van voorgaande maand zien (was 10,9 % en is nu 11,1%). Het realisatiepercentage is gelijk aan de maand augustus (10,5%).

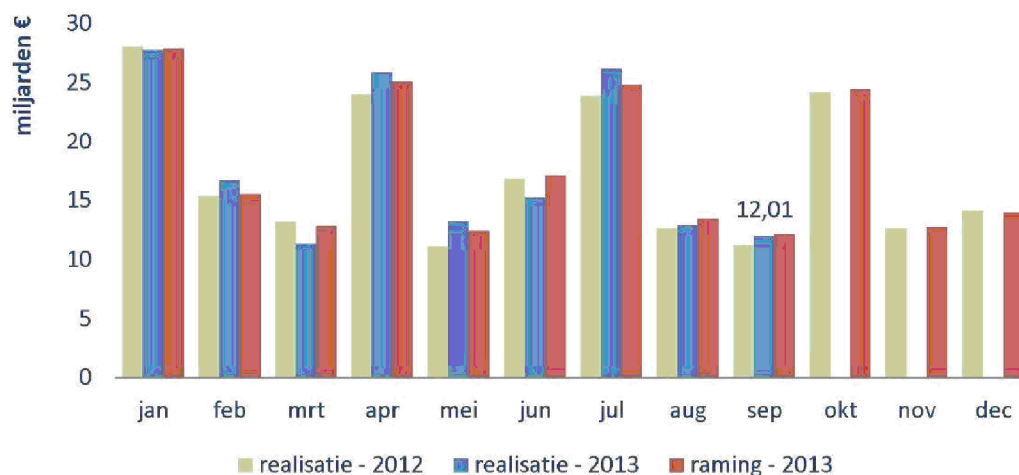
1.3 Analyse

-

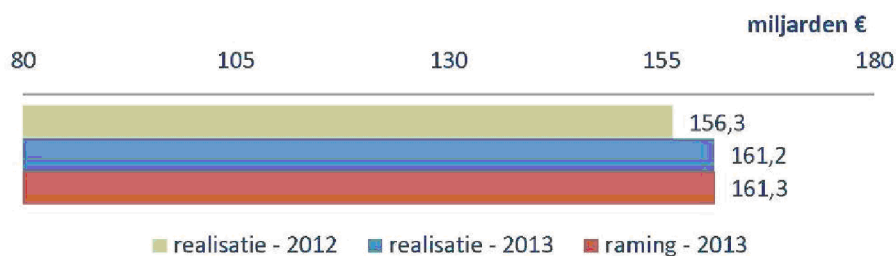
2.0 Geldstromen belastingmiddelen en toeslagen

2.1 Belasting- en premieontvangsten

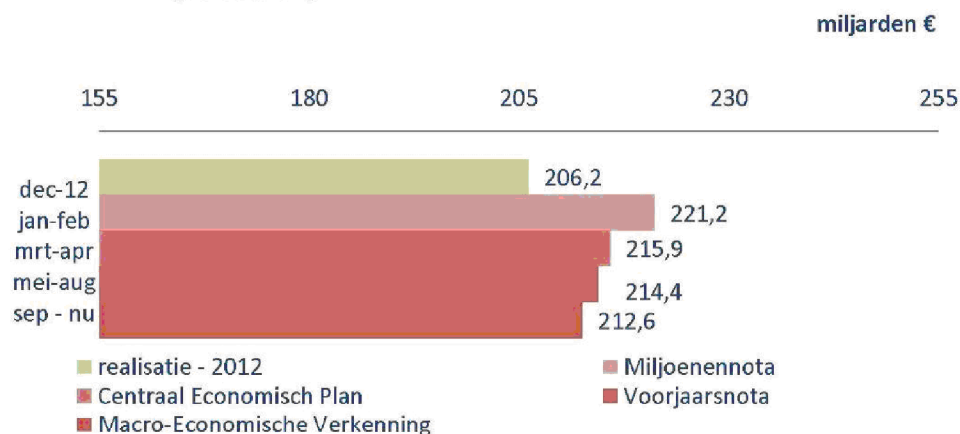
Grafiek 2.1 Belastingen en premies - realisatie

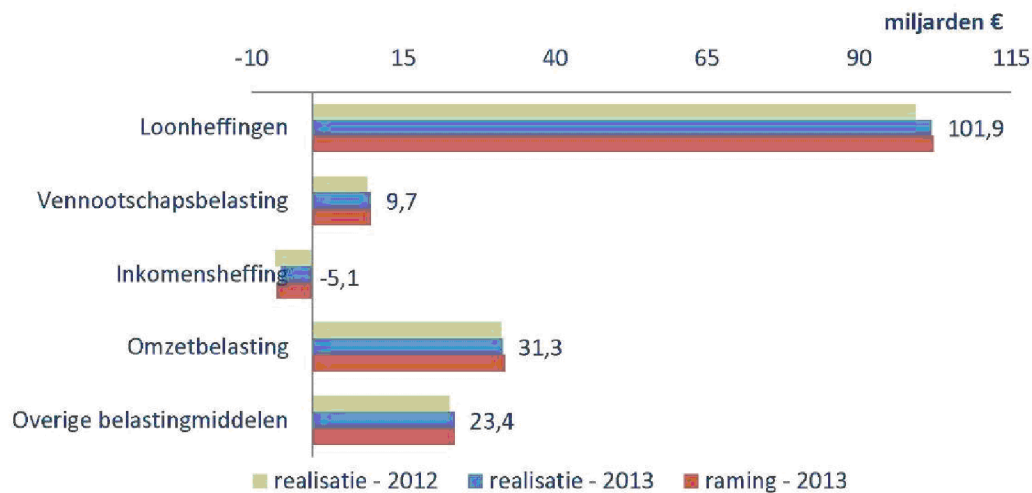
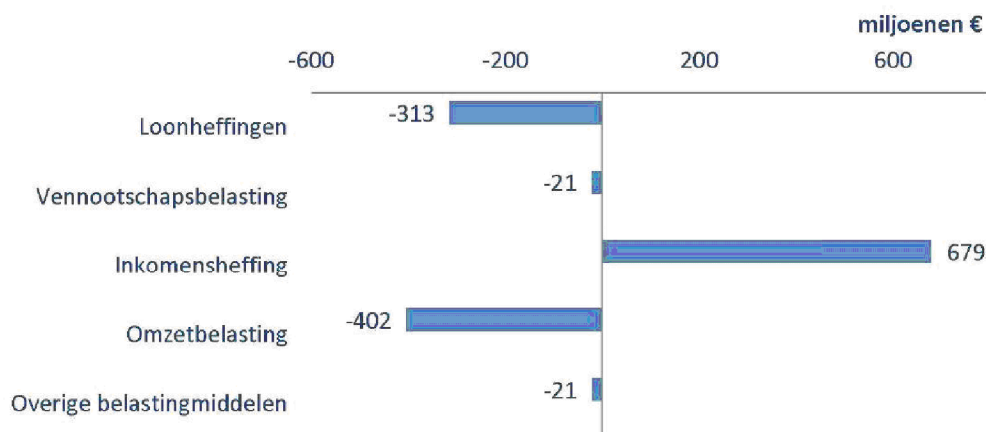


Grafiek 2.2 Belastingen en premies - cumulatief



Grafiek 2.3 Belastingen en premies - gebruikte ramingen (jaartotalen)



Grafiek 2.4 Belastingen en premies - cumulatief per middel

Grafiek 2.5 Belastingen en premies - cumulatief verschil raming - realisatie


Algemeen

In de vanaf deze maand toegepaste MEV-raming zijn de verwachte belasting- en premieontvangsten tot en met september met € 1,3 miljard naar beneden bijgesteld.

Loonheffing

De verwachte opbrengsten loonheffingen tot en met september zijn in de MEV-raming met € 457 miljoen verlaagd. De werkelijke ontvangsten zijn nog € 313 miljoen lager.

Omzetbelasting

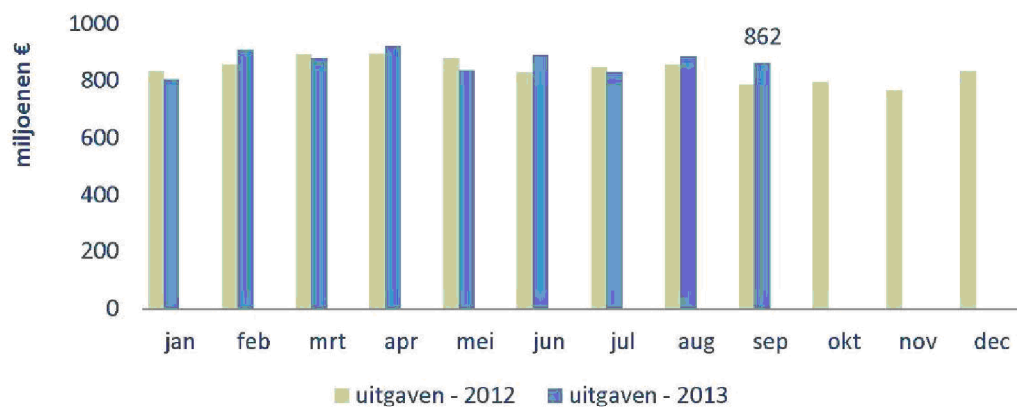
De verwachte opbrengsten omzetbelasting tot en met september zijn in de MEV-raming met € 294 miljoen naar beneden bijgesteld. De realisatie is desondanks nog € 402 miljoen lager dan geraamd. Dat is nog wel hoger (€ 130 miljoen) dan een jaar geleden.

Overige belastingmiddelen

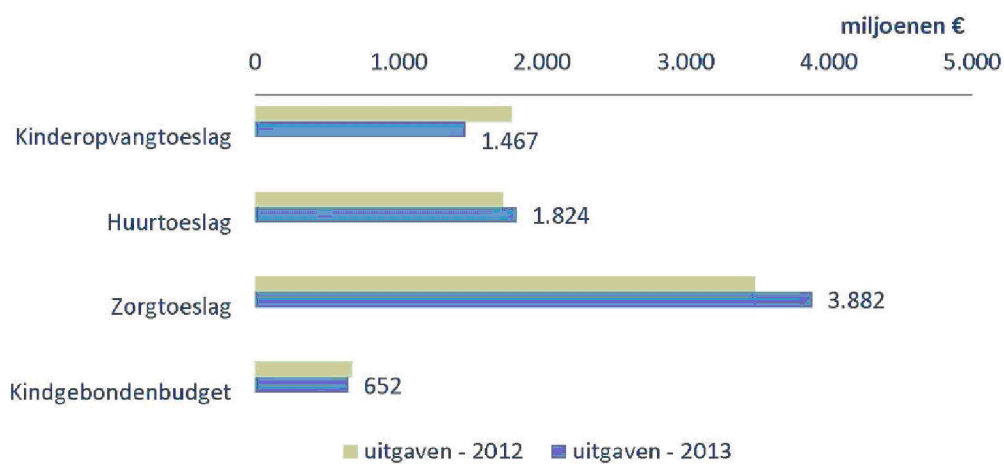
Vorige maand waren de ontvangsten dividendbelasting geflatteerd door een betaling van € 546 miljoen door vermogensbeheerders voor pensioenfondsen. Zoals in de vorige MRB al is vermeld is dit bedrag in september weer uitbetaald. De gerealiseerde dividendbelasting tot en met september duikt daarmee weer onder de referentielijn (€ 291 miljoen lager).

2.2 Toeslagen

Grafiek 2.6 Toeslagen - saldo uitgaven en ontvangsten



Grafiek 2.7 Toeslagen - cumulatief saldo uitgaven en ontvangsten

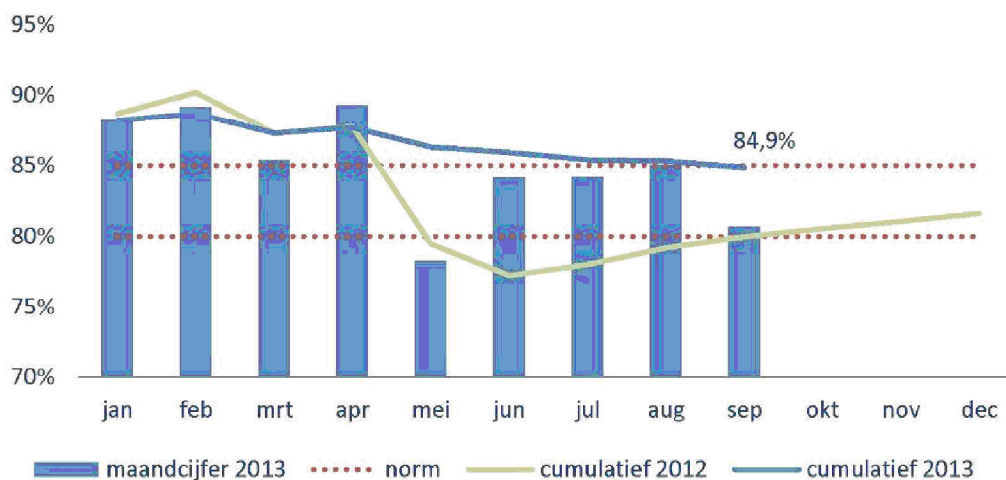


3.0 Dienstverlening

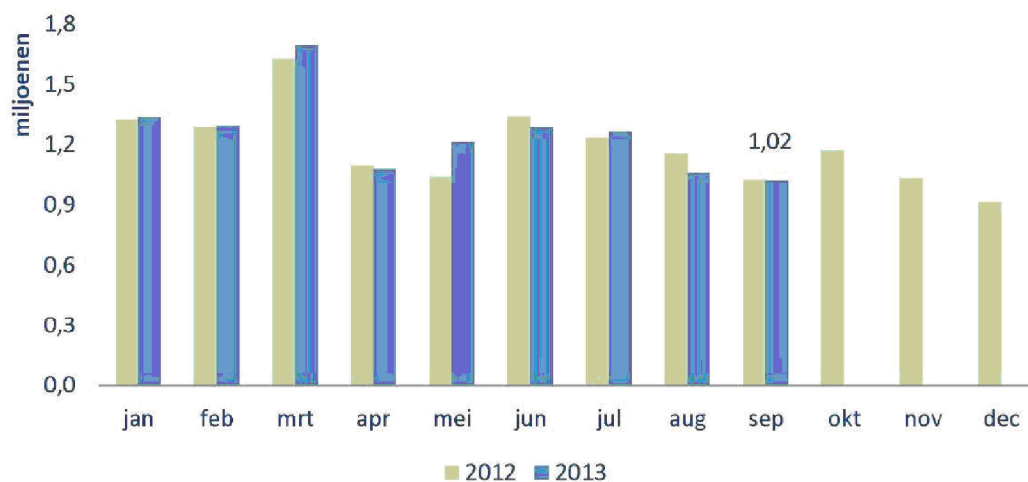
3.1 Telefonie

3.1.1 Bereikbaarheid

Grafiek 3.1 BelastingTelefoon - bereikbaarheid



Grafiek 3.2 BelastingTelefoon - volume telefonie



3.1.2 Kwaliteit / tijdigheid telefonie

Tabel 3.1

Kwaliteit / tijdigheid telefonie		
	norm	resultaat
Klanten die in één contact worden geholpen	90 - 95%	91,8%
Kwaliteit beantwoording fiscale vragen	80 - 87%	85,7%
Kwaliteit beantwoording status- en proces vragen	90 - 95%	93,6%
Tijdige reactie op complexe vragen < 2 dagen	85 - 90%	94,3%
Tijdige reactie op complexe vragen < 4 dagen	90 - 100%	96,8%
Tijdig afgehandelde (SMART) belafspraken*	95 - 100%	86,7%
* Belastingen: 89,1%, Toeslagen: 29,8%, B/CA: 30,6%		

3.2 Balie

Jaarindicator.

3.3 Internet

Tabel 3.2

Beschikbaarheid informatiesystemen			
	norm	maand	resultaat
Gemiddelde beschikbaarheid informatiesysteem (Douane)	>97,5	93,7%	97,4%

De verminderde beschikbaarheid van douanesystemen wordt veroorzaakt door niet geplande werkzaamheden bij B/CIE en door vertraging van het berichtenverkeer op de zogenaamde CMR- en CMB-machines, veroorzaakt door configuratieproblemen bij het vervangen van componenten. Deze verstoringen hebben betrekking op alle douanesystemen. Er is nog geen definitieve oplossing gevonden voor de verstoringen in het berichtenverkeer.

Tabel 3.3

Beschikbaarheid internetdiensten en sites			
	norm	resultaat	
		maand	cumulatief
mijn.belastingdienst.nl	≥ 99,9%	99,7%	99,8%
belastingdienst.nl	≥ 99,9%	99,7%	99,8%
douane.nl	≥ 99,9%	99,7%	99,8%
toeslagen.nl	≥ 99,9%	99,7%	99,8%

In september zijn de servers van de Belastingdienst op een maandagochtend vanaf 0.00 uur bijna twee uur niet bereikbaar geweest voor de buitenwereld. Dit is veroorzaakt door verbindingsproblemen na een complexe netwerkchange. De problemen zijn opgelost. Bij een nieuwe change zal beter getest worden in het voortraject.

De jaardoelstellingen beschikbaarheid persoonlijk domein en websites zullen waarschijnlijk niet meer worden gerealiseerd. De belangrijkste oorzaken hiervan zijn de grootschalige DDoS (Distributed Denial-of-Service)-aanvallen in mei en - in mindere mate - opgeloste infrastructurele problemen.

4.0 Centrale concernprocessen

4.1 Volumes klant tot klantprocessen

Tabel 4.1

Samenstelling voorraad aangiften ouder dan 15 maanden			
	voorraad		
	totaal	wv > 15 mnd	%
Aangiften IH			
Belastingjaar 2011	1.424.061	791.386	56%
Belastingjaar 2010	98.188	81.025	83%
Belastingjaar 2009	8.314	3.950	48%
Belastingjaar 2008 en ouder	3.866	494	13%
Totaal IH	1.534.429	876.855	57%
Aangiften Vpb			
Belastingjaar 2011	41.542	3.588	9%
Belastingjaar 2010	12.269	9.143	75%
Belastingjaar 2009	2.323	2.170	93%
Belastingjaar 2008 en ouder	405	382	94%
Totaal Vpb	56.539	15.283	27%
Schenkelasting			
Belastingjaar 2011	943	0	0%
Belastingjaar 2010	417	0	0%
Belastingjaar 2009	129	0	0%
Belastingjaar 2008 en ouder	242	0	0%
Totaal schenkelasting	1.731	0	0%
Erfbelasting			
Belastingjaar 2011	1.185	345	29%
Belastingjaar 2010	265	183	69%
Belastingjaar 2009	60	40	67%
Belastingjaar 2008 en ouder	61	53	87%
Totaal erfbelasting	1.571	621	40%

Toelichting tabel

Op 2 september 2013 is het wetsvoorstel Wet vereenvoudiging formeel verkeer Belastingdienst bij de Tweede Kamer ingediend. Dit wetsvoorstel bevat een aantal wijzigingen in het heffingssysteem voor de inkomsten- schenk- en erfbelasting, waaronder de termijn voor het opleggen van definitieve aanslagen. Deze termijn is in beginsel 3 en maximaal 15 maanden na ontvangst van de aangifte. In bepaalde gevallen (zoals bij ernstige twijfel aan de juistheid van de aangifte) is opschorting van de aanslagtermijn met maximaal 6 maanden mogelijk.

Tabel 4.2

Nog te ontvangen aangiften IH 2012	
Nog te ontvangen aangiften	1.229.299
waarvan met uitstel	1.093.585
- becon uitstel	1.084.619
- individueel uitstel	8.966
waarvan zonder uitstel	135.714

Tabel 4.3

Nog te ontvangen aangiften Vpb 2012	
Nog te ontvangen aangiften	396.753
waarvan met uitstel	375.054
waarvan zonder uitstel	21.699

Tabel 4.4

Tijdig ontvangen aangiften OB en LH				
	te ontvangen	tijdig ontvangen	niet tijdig ontvangen	tijdig
Omzetbelasting	5.686.807	5.406.629	280.178	95,1%
Loonheffing	5.580.806	5.532.069	48.737	99,1%

Tabel 4.5

Op aangifte tijdig betaalde OB		
	aantal	bedrag
Ontvangen aangiften	5.520.452	32.222
Aangiften met een te betalen bedrag	2.898.176	50.521
waarvan tijdig betaald	2.450.679	46.086
waarvan niet tijdig betaald	186.712	1.425
waarvan naar aanslagselectie	260.785	3.010
Aangiften met een te ontvangen bedrag	1.546.740	-18.299
Aangiften zonder een te betalen of terug te ontvangen bedrag	1.075.536	-
Aangiften waarop tijdig is betaald	85%	
Bedrag tijdig betaald	91%	
<i>bedragen x € 1 miljoen</i>		

Tabel 4.6

Aandeel in procenten kasopbrengst omzetbelasting	
Primaire aangifteproces	97,1%
Vrijwillige verbeteringen (suppleties)	2,4%
Niet vrijwillige verbeteringen (repressief toezicht)	0,5%

Tabel 4.7

Definitief vastgestelde toeslagen			
	2010	2011	2012
Huurtoeslag			
Aantal voorlopige beschikkingen	1.331.951	1.377.393	1.379.048
Aantal eerste definitieve beschikkingen	1.291.177	1.115.799	534.485
Percentage definitief	96,9%	81,0%	38,8%
Zorgtoeslag			
Aantal voorlopige beschikkingen	5.767.710	6.034.162	5.998.710
Aantal eerste definitieve beschikkingen	5.707.458	5.559.191	2.199.253
Percentage definitief	99,0%	92,1%	36,7%
Kindgebonden budget			
Aantal voorlopige beschikkingen	1.106.423	1.088.620	1.091.532
Aantal eerste definitieve beschikkingen	1.093.890	993.691	236.820
Percentage definitief	98,9%	91,3%	21,7%
Kinderopvangtoeslag			
Aantal voorlopige beschikkingen	566.941	575.036	560.545
Aantal eerste definitieve beschikkingen	529.071	342.339	50
Percentage definitief	93,3%	59,5%	0,0%

4.2 Kwaliteit klant tot klantprocessen

Tabel 4.8

Outputcontrole			
B/CA	norm	resultaat	
		maand	cumulatief
Postzendingen zonder fouten	100%	100,0%	99,99%
Aantal gecontroleerde partijen		868	8.335
Aantal poststukken*		10,1	92,0

* aantal x 1 miljoen

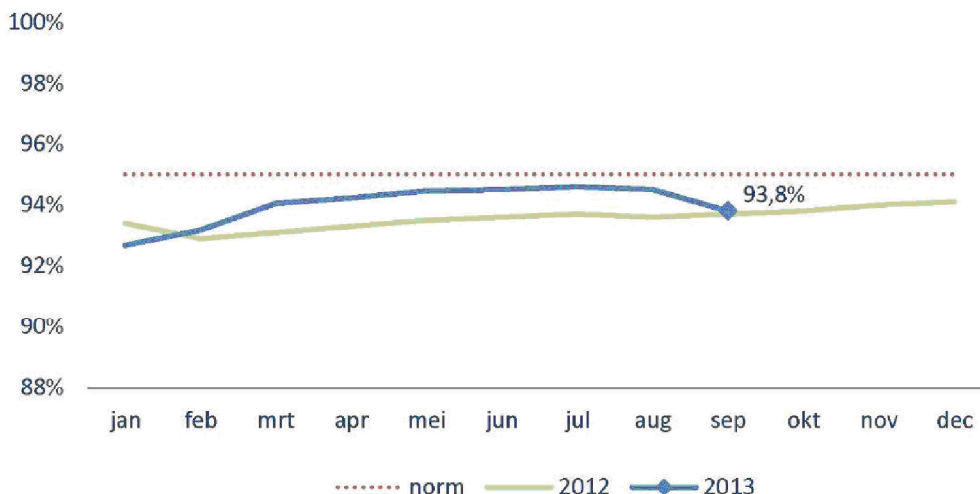
Tabel 4.9

Verstoren in het massale proces		
	resultaat	
	maand	cumulatief
Aantal procesverstoren	4	61

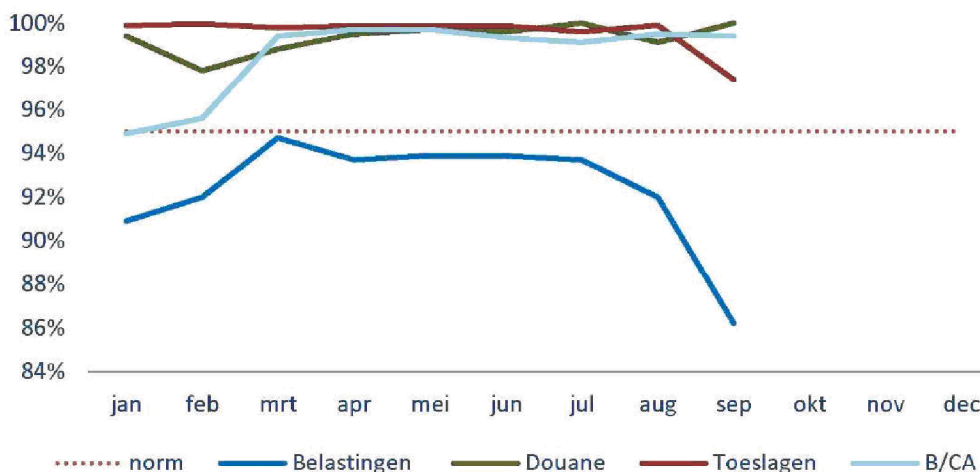
5.0 Lokale kantoorprocessen

5.1 Bezwaarschriften

Grafiek 5.1 Bezwaarschriften - Awb-conform afgedaan (concern)



Grafiek 5.2 Bezwaarschriften - Awb-conform afgedaan



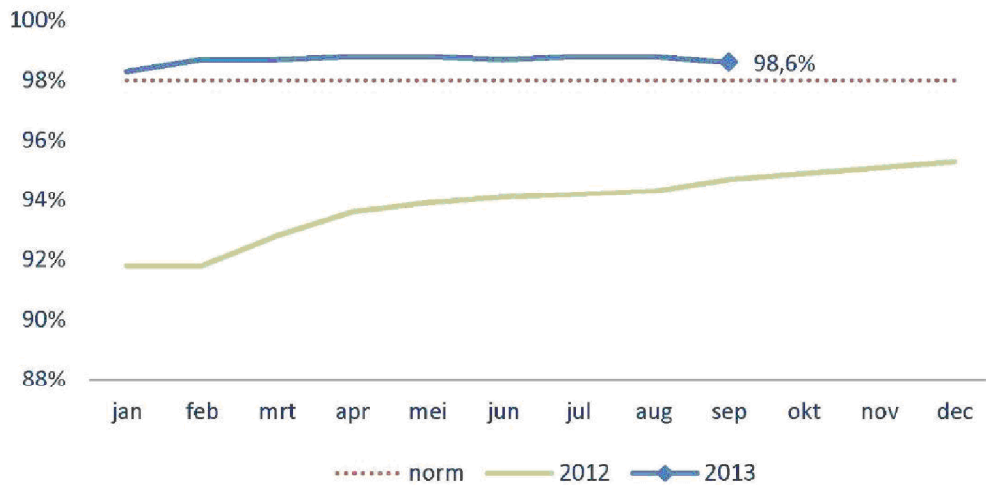
Toelichting grafieken bezwaarschriften

De eerste grafiek geeft het resultaat van de Belastingdienst als concern weer. Dit is een cumulatief percentage en sluit aan bij de doelstelling genoemd in de Rijksbegroting.

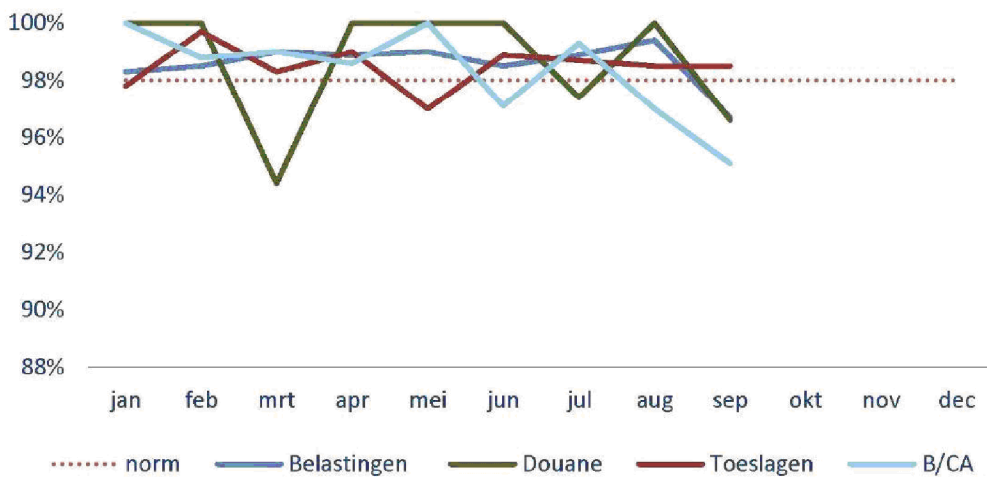
In de tweede grafiek is de ontwikkeling weergegeven van de individuele maandscore van de relevante bedrijfsonderdelen.

5.2 Klachten

Grafiek 5.3 Klachten - Awb-conform afgedaan (concern)



Grafiek 5.4 Klachten - Awb-conform afgedaan



Toelichting grafieken klachten

De eerste grafiek geeft het resultaat van de Belastingdienst als concern weer. Dit is een cumulatief percentage en sluit aan bij de doelstelling genoemd in de Rijksbegroting.

In de tweede grafiek is de ontwikkeling weergegeven van de individuele maandscore van de relevante bedrijfsonderdelen.

Tabel 5.1

Ontwikkeling voorraad bezwaarschriften					
	voorraad				
	jaar -1	< Awb	actueel	< Awb	wijziging
Inkomensheffing	57.356	92%	60.658	82%	6%
Vennootschapsbelasting	10.472	87%	10.826	86%	3%
Omzetbelasting	5.990	85%	9.022	83%	51%
Loonheffingen	6.898	87%	15.407	92%	123%
Overig	-	-	3.820	-	-
Belastingen	80.716	90%	99.733	84%	24%
Toeslagen	19.528	-	11.405	97%	-42%
Motorrijtuigenbelasting	1.934	-	2.269	-	17%
Douane	1.339	-	1.357	97%	1%
<i>- cijfer is niet beschikbaar</i>					

Voorraad LH

De toename betreft een extra stroom bezwaarschriften tegen de pseudo-eindheffing voor hoge lonen.

Tabel 5.2

Afhandeling klachten		
	norm	resultaat
Afgehandelde klachten binnen Awb-termijn	≥ 98%	98,6%
Klachten binnen 6 weken afgehandeld	≥ 85%	91,6%
Klachten binnen 7 dagen contact met klager opgenomen	≥ 75%	84,5%

Tabel 5.3

Voorraad klachten					
	voorraad				
	jaar-1	< Awb	actueel	< Awb	wijziging
Belastingen	472	94%	376	87%	-20%
BelTel	21	100%	16	100%	-24%
Toeslagen	215	99%	245	100%	14%
Douane	44	96%	31	97%	-30%
B/CA	70	84%	81	98%	16%
Totaal Belastingdienst	822	95%	750	93%	-9%

5.3 Aanvragen

Deze paragraaf is nog in ontwikkeling.

6.0 Toezicht en opsporing

6.1 Belastingen

6.1.1 Risico reducerende handhaving

Tabel 6.1

Risico reducerende handhaving			
	segment	norm	resultaat
Contacten met starters: startersbezoeken en klantgesprekken*	MKB	15 - 25%	17,7%

**Omdat de noemer voortschrijdend wordt aangepast, kan de score lager zijn dan vorige maand.*

6.1.2 Horizontaal toezicht

Tabel 6.2

Horizontaal toezicht			
	segment	norm	resultaat
Ondernemingen onder een horizontaal toezichtconvenant	MKB	75.000 - 100.000	84.839
Organisaties waarbij de mogelijkheden tot horizontalisering zijn beoordeeld	GO	45 -55%	57,3%
Organisaties die adequaat werken aan opzet, bestaan en werking van de fiscale beheersing	GO	65-75%	76,3%
Organisaties, niet onder HT, waarbij passende toezichtsmaatregelen zijn uitgevoerd	GO	65-75%	71,2%
Gemeenten en provincies waarbij de mogelijkheden tot horizontalisering zijn beoordeeld	GO	45-55%	81,2%
Gemeenten en provincies die adequaat werken aan opzet, bestaan en werking van de fiscale beheersing	GO	65-75%	70,4%

6.1.3 Actuele handhaving

Tabel 6.3

Actuele handhavingvormen			
	segment	norm	resultaat
Tijdigheid aangiften: percentage bereikte belastingplichtigen na verzuim (OB)	MKB	50 - 60%	70,4%
Tijdigheid aangiften: percentage bereikte belastingplichtigen na verzuim (LH)	MKB	90 - 95%	92,7%
Tijdigheid aangiften: percentage bereikte belastingplichtigen na verzuim (IH niet-winst)	MKB	90 - 95%	_*

**zie hoofdstuk 4 (activiteiten moeten nog plaatsvinden)*

Tabel 6.4

Toezicht buiten - actueel				
	segment	2012	jaar-1	resultaat
Actualiteitsbezoeken	MKB	49.918	37.263	33.126
	GO	2.408	1.831	955

6.1.4 Samenwerking met andere organisaties

P.M.

6.1.5 Repressieve behandeling

Tabel 6.5

Toezicht buiten - repressief				
	segment	2012	jaar-1	resultaat
Aangiftegerichte boekenonderzoeken	MKB	22.477	16.486	23.703
	GO	1.258	997	798
Correctiepercentage	MKB	50,7%	50,6%	41,8%
	GO	53,6%	51,9%	55,1%
Boekenonderzoeken inning	MKB	3.983	3.010	2.338
	GO	241	186	90
Boekenonderzoeken (WIB)	MKB	833	602	1.032
	GO	533	416	402
Overige boekenonderzoeken	MKB	199	164	184
	GO	375	295	135

Tabel 6.6

Successieaangiften			
	2012	jaar -1	resultaat
Aantal definitief vastgesteld	52.030	37.737	45.547
Waarvan met correctie	5.888	4.187	6.340
Correctiepercentage	11%	11%	14%
Correctiebedrag*	233	162	185

* x € 1 miljoen

Tabel 6.7

Waardeonderzoeken			
	2012	jaar -1	resultaat
Aantal afgedaan	7.826	6.041	5.083
Aantal correcties	3.110	2.406	2.252
Correctiepercentage	40%	40%	44%
Correctiebedrag*	1.621	976	819
Aantal gecontroleerde objecten	9.565	7.174	5.931

* x € 1 miljoen

6.1.6 Effect handhaving op compliance

P.M.

6.2 Douane

6.2.1 Horizontaal toezicht

Tabel 6.8

Goederenstroom		
	norm	resultaat
Omvang gecertificeerd deel van de goederenstroom	> 70%	>70%

6.2.2 Actuele handhaving

Tabel 6.9

Controles en uren toezicht					
	norm		planning		resultaat
	min	max	min	max	
Controles op goederenstroom	295.000	365.000	221.200	273.800	260.763
Controles op passagiersvluchten	12.000	15.000	9.000	11.260	10.225
Aantal uren toezicht (excl. luchthaven)	445.000	495.000	333.700	371.300	333.542
Controles ambulant buitengrens	15.000	19.000	11.300	14.300	13.296
Controles ambulant binnenland accijns	13.500	17.500	10.100	13.100	16.470
Controles ambulant binnenland overig	8.000	11.000	6.000	8.200	9.123

Controles ambulant binnenland accijns/overig

Een nieuwe set met te herstellen data wordt bij B/CA aangeboden. Na dit herstel zal het aantal uitgevoerde controles binnen de bandbreedte van de doelstelling komen te liggen.

6.2.3 Repressieve behandeling

Tabel 6.10

EU Douanecontroles		
	norm	resultaat
Nakoming van de door de EU voorgeschreven douanecontroles	100%	100%

6.2.4 Verbeterinitiatieven handhavingsregie

Tabel 6.11

Verbeterinitiatieven handhavingsregie		
<i>Realisatie tot en met augustus*</i>	norm	resultaat
Aandeel in uitvoering genomen individuele behandelplannen	60%	25%
* viermaandsinformatie		

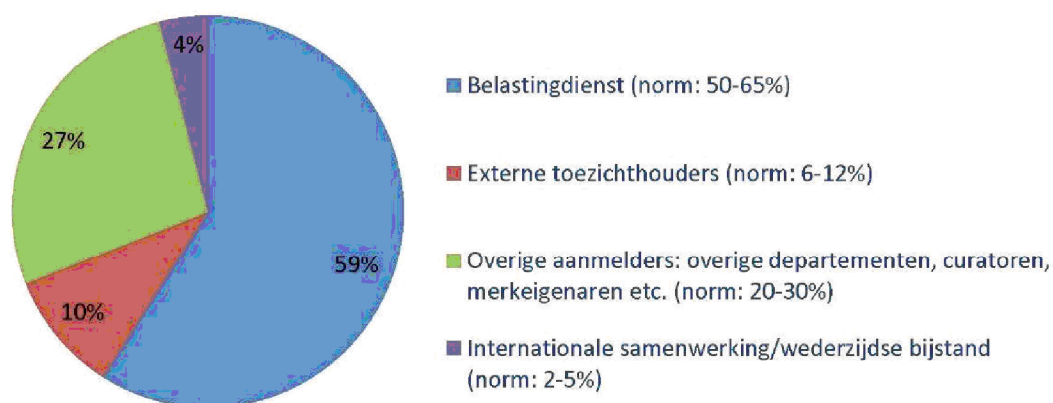
6.3 Toeslagen

Deze paragraaf is nog in ontwikkeling.

6.4 FIOD

6.4.1 Opsporingsuren

Grafiek 6.1 Verdeling ingezette opsporingscapaciteit



6.4.2 Rechtelijke uitspraak/transactie

Tabel 6.11

Processen-verbaal		
	norm	resultaat
Processen-verbaal leidend tot veroordeling/transactie	82 - 85%	88%

6.4.3 Opbrengsten 'afpakken'

Tabel 6.12

Opbrengsten afpakken		
Realisatie tot en met augustus*	norm	resultaat
Opbrengsten afpakken crimineel vermogen**	> 44,4	79,6
bedragen x 1 € miljoen/ * viermaandsinformatie		
** betreft conservatoir beslag		

7.0 Incasso

7.1 Achterstand invordering

Tabel 7.1

Betalingssachterstand LH, OB, Vpb, IH, Zvw en HSB			
	norm	stand	
		jaar -1	actueel
PI totaal	2,5-3,0%	2,6%	2,4%
Totaal betalingssachterstand		4.657	4.797
Opbrengst laatste 12 maanden	200.011		
<i>bedragen x € 1 miljoen</i>			

Het resultaat van de PI is niet meer splitsbaar in een resultaat van Belastingen en B/CA.

Tabel 7.2

Openstaande vorderingen (LH, OB, Vpb, IH, Zvw en HSB) Belastingen		
	stand	
	jaar-1	actueel
Betalingsherinneringen	791	632
Betalingsregelingen	n.b	n.b
Uitstel bezwaar	3.693	3.195
Totaal invordering B/CA en Belastingen	4.657	4.797
<i>bedragen x € 1 miljoen</i>		

Tabel 7.3

Openstaande vorderingen Toeslagen		
	stand	
	jaar-1	actueel
Betalingsherinneringen	57	49
Betalingsregelingen	670	597
Uitstel bezwaar	194	222
Totaal invordering B/CA en Belastingen	244	241
<i>bedragen x € 1 miljoen</i>		

Tabel 7.4

Oninbaarlijdingen belastingen en premies			
	norm	stand	
		jaar-1	actueel
PI % oninbaarlijdingen*	0,8-1,2%	1,00%	0,90%
oninbaarlijdingen		2,06	1,94
kasopbrengsten		206,2	214,5
<i>bedragen x € 1 miljard, * twaalfmaands</i>			

8.0 Personeel en organisatie

8.1 Formatie en bezetting

Tabel 8.1

Verhouding bezetting en formatie							
	formatie				bezetting*		
	2013	2014	2015	2016	2012	resultaat	prognose eind 2013
Belastingen	16.138	16.218	15.682	15.337	15.292	15.644	15.649
Douane	4.726	4.665	4.589	4.565	4.626	4.614	4.694
Toeslagen	608	600	600	595	591	593	696
BelTel	845	845	845	845	609	636	735
FIOD	1.210	1.247	1.230	1.221	1.127	1.148	1.229
B/CA	1.638	1.587	1.557	1.525	1.597	1.570	1.602
DG-Bel	241	220	208	207	233	259	240
B/CFD	1.223	1.195	1.175	1.175	1.105	1.152	1.169
B/CKC	463	436	436	436	493	562	469
B/CAO	1.412	1.378	1.346	1.300	1.495	1.460	1.505
B/CIE	950	913	874	835	939	931	956
Totaal Belastingdienst	29.454	29.304	28.542	28.041	28.107	28.569	28.944

* ambtelijk personeel

8.2 In- en uitstroom

Tabel 8.2

Mobiliteit*				
	in-/ uitstroom		doorstroom	
	in	uit	in	uit
Belastingen	646	342	165	118
Douane	105	116	66	67
Toeslagen	20	9	9	18
BelTel	96	10	16	74
FIOD	29	23	55	39
B/CA	28	37	29	47
DG-Bel	19	12	33	14
B/CFD	60	28	30	15
B/CKC	53	10	45	19
B/CAO	20	28	11	39
B/CIE	15	12	8	18
Totaal Belastingdienst	1.090	629	467	467

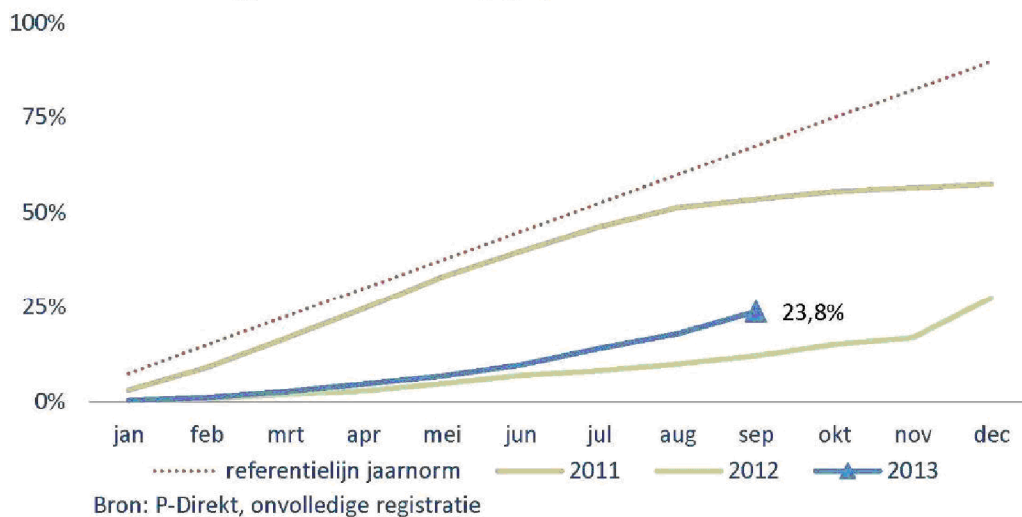
* ambtelijk personeel, FTE's cumulatief

8.3 Werving spoor III – belastingen

De daadwerkelijke invulling van de werving blijft achter bij de plannen. De bedrijfsonderdelen Belastingen, Douane, B/CAO en B/ CIE melden dat de uitvoering van de werving moeizaam verloopt en in de resterende periode van dit jaar niet meer (volledig) zal plaatsvinden.

8.4 Leidinggeven (functioneringsgesprekken)

Grafiek 8.1 Leidinggeven - functioneringsgesprekken



Deze maand is geen extracomptabele opgaaf van gesprekken gedaan.

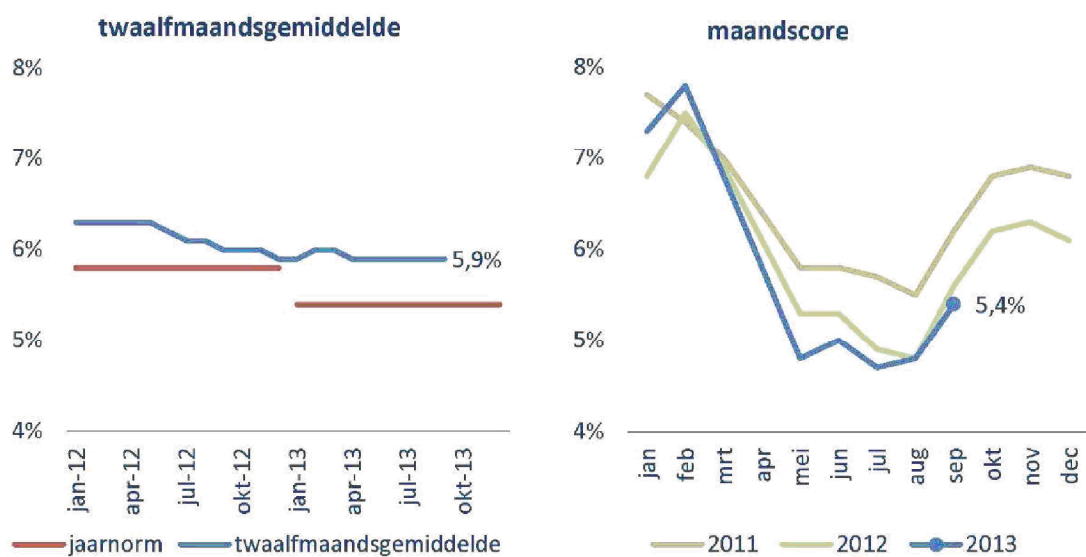
Tabel 8.3

Specificatie functioneringsgesprekken			
		p-direkt aug	p-direkt sept
Belastingen		3.640	4.614
Douane		874	1.244
Toeslagen		57	83
BelTel		60	113
FIOD		203	269
B/CA		165	285
DG-Bel		15	30
B/CFD		218	322
B/CKC		9	23
B/CAO		128	217
B/CIE		55	83
Totaal Belastingdienst		5.424	7.283

8.5 Inzetbaarheid

8.5.1 Ziekteverzuim

Grafiek 8.2 Ziekteverzuimpercentage



Tabel 8.4

Ziekteverzuim*			
	norm	resultaat	prognose
Belastingen	5,2%	5,9%	5,9%
Douane	5,5%	6,0%	6,0%
Toeslagen	8,1%	7,7%	7,7%
BelTel	7,0%	7,8%	7,5%
FIOD	4,4%	4,0%	4,0%
B/CA	5,3%	5,6%	5,6%
DG-Bel	3,6%	2,5%	2,2%
B/CFD	5,4%	6,5%	6,5%
B/CKC	5,0%	5,3%	5,3%
B/CAO	5,0%	5,9%	5,9%
B/CIE	5,0%	5,4%	5,1%
Totaal Belastingdienst	5,4%	5,9%	5,9%

* voortschrijdend twalfmaandsgemiddelde

De prognose kent een voorspellingsbandbreedte van 0,2 procentpunt.

8.5.2 Meldingsfrequentie verzuim

Tabel 8.5

Meldingsfrequentie verzuim		
	norm	resultaat*
Meldingsfrequentie	≤ 1,4	1,5

* voortschrijdend twalfmaandsgemiddelde

9.0 Middelen

9.1 Uitgaven (apparaat)

Tabel 9.1

Percentage kasuitgaven personeel en materieel versus budget		
	kasrealisatie t/m rapportagem maand	<i>kasrealisatie trend</i>
Personeel		
waarvan vast personeel	70,6%	71,4%
waarvan inhuur externen (incl. UZK)	82,4%	75,0%
Materieel		
waarvan ICT-uitgaven	62,0%	75,0%
waarvan uitgaven SSO's	79,3%	75,0%
waarvan overige materiële uitgaven	48,5%	75,0%
Totaal uitgaven	68,2%	72,6%
Totaal ontvangsten	68,6%	75,0%
Saldo	68,2%	72,6%

Tabel 9.2

Financieel beeld per bedrijfsonderdeel (op basis kosten)

		budget	prognose	verschil budget / prognose	realisatie	verschil prognose met vorige maand*
Belastingen	P	1.017.469	1.026.115	-8.646	762.520	0
	M	35.413	37.643	-2.230	28.437	0
Douane	P	291.715	291.715	0	216.616	0
	M	42.137	38.137	4.000	18.230	-2.500
Toeslagen	P	70.332	68.781	1.551	50.499	-1.337
	M	668	828	-160	588	56
BelTel	P	97.236	94.325	2.911	68.735	-2.850
	M	15.511	13.997	1.514	9.816	-574
FIOD	P	87.319	87.219	100	63.446	0
	M	8.900	9.000	-100	6.540	0
B/CA	P	126.783	127.262	-479	93.696	212
	M	3.913	4.093	-180	1.819	-290
DG-Bel	P	29.338	30.166	-828	21.954	-1.725
	M	10.637	15.037	-4.400	19.855	3.725
B/CFD	P	89.872	74.772	15.100	57.271	0
	M	349.340	353.270	-3.930	239.301	0
B/CKC	P	38.202	43.655	-5.453	37.878	1.000
	M	23.791	18.100	5.691	7.139	-1.700
B/CAO	P	151.086	151.086	0	107.201	-244
	M	38.854	36.330	2.524	18.903	-1.780
B/CIE	P	86.736	87.287	-551	62.148	250
	M	185.415	187.835	-2.420	109.375	-1.083
BD-brede uitgaven	P	10.650	10.405	245	6.656	0
	M	129.646	134.246	-4.600	71.297	5.770
Centrale kaders	P	7.091	1.263	5.828	0	0
	M	17.244	3.072	14.172	0	0
Mutaties kas-kosten		0	0	0	-60.158	0
Totaal intern kader uitgaven		2.965.298	2.945.639	19.659	2.019.762	-3.070
Totaal intern kader ontvangsten		22.013	23.186	1.173	13.299	-481
		2.943.285	2.922.453	20.832	2.006.463	-2.589

bedragen x € 1.000

* Als een bedrijfsonderdeel de prognose heeft bijgesteld t.o.v. vorige maand, verschijnt in deze kolom een bedrag. Een positief bedrag betekent: het bedrijfsonderdeel verwacht meer uit te geven.

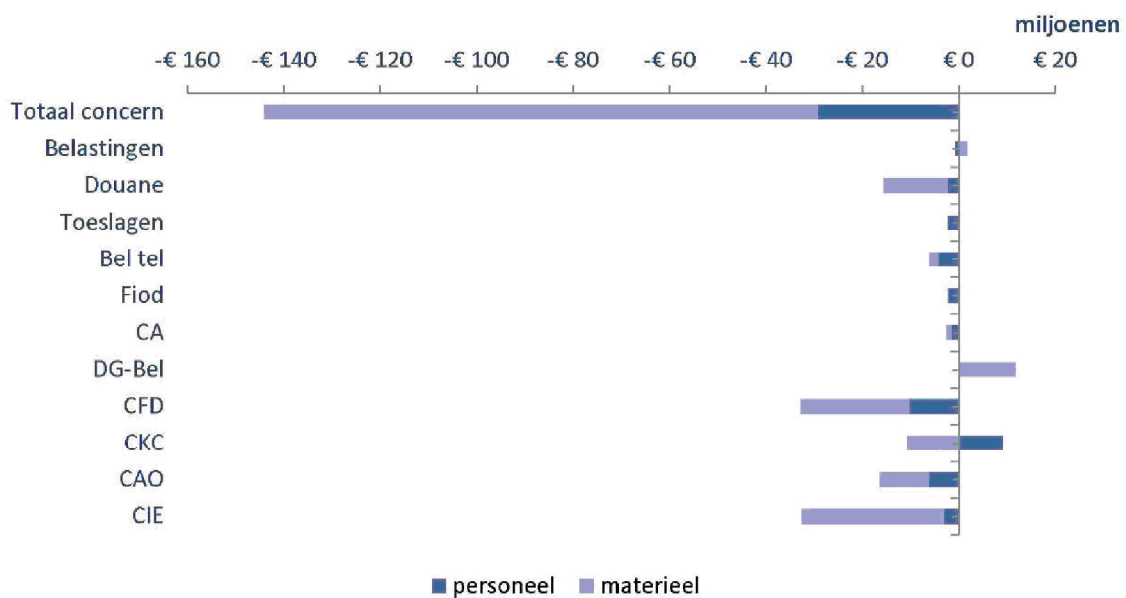
Tabel 9.3

Financieel beeld externe inhuur per bedrijfsonderdeel (op basis kosten)					
				verschil budget - prognose	
		budget	prognose		realisatie
Belastingen	inhuur	2.000	4.500	-2.500	4.207
	uzk	22.775	22.775	0	11.775
Douane	inhuur	0	0	0	20
	uzk	2.135	2.135	0	1.540
Toeslagen	inhuur	6.798	6.613	185	4.576
	uzk	28.391	26.691	1.700	20.316
BelTel	inhuur	1.525	2.500	-975	1.738
	uzk	53.624	58.985	-5.361	44.007
FIOD	inhuur	0	0	0	30
	uzk	0	0	0	0
B/CA	inhuur	13.007	14.337	-1.330	9.158
	uzk	6.251	8.797	-2.546	7.358
DG-Bel	inhuur	1.684	604	1.080	756
	uzk	0	0	0	42
B/CFD	inhuur	750	750	0	831
	uzk	3.698	10.625	-6.927	8.138
B/CKC	inhuur	2.400	10.500	-8.100	8.199
	uzk	0	450	-450	397
B/CAO	inhuur	36.760	39.000	-2.240	24.818
	uzk	0	0	0	0
B/CIE	inhuur	20.000	20.500	-500	13.281
	uzk	2.500	2.400	100	1.645
Totaal Belastingdienst	inhuur	84.924	99.304	-14.380	67.614
	uzk	119.374	132.858	-13.484	95.218
Totaal inhuur		204.298	232.162	-27.864	162.832
bedragen x € 1.000					

Tabel 9.4

Realisatie/ prognose inhuur externen en uitzendkrachten			
	realisatie inhuur (m-1)	realisatie inhuur	prognose inhuur
Belastingen	1,9%	2,1%	2,7%
Douane	0,8%	0,7%	0,7%
Toeslagen	49,0%	49,3%	48,4%
BelTel	66,3%	66,6%	65,2%
FIOD	0,1%	0,0%	0,0%
B/CA	17,0%	17,6%	18,2%
DG-Bel	1,5%	3,6%	2,3%
B/CFD	15,0%	15,7%	15,2%
B/CKC	25,5%	22,7%	25,1%
B/CAO	25,1%	23,2%	25,8%
B/CIE	24,8%	24,0%	26,2%
Overig	0,0%	0,0%	0,0%
Totaal Belastingdienst	10,5%	10,5%	11,1%

Grafiek 9.1 Uitgave van budget (kosten) in vergelijking met trend



1. Inleiding

Een van de SGO projecten die voortvarend van start is gegaan is SGO-5, dat onder de noemer 'verbeteren governance van de Rijksbrede bedrijfsvoering' de bedrijfsvoering van de (Haagse) rijksoverheid centraliseert. De ontwikkelingen gaan snel en de Belastingdienst kan op korte of langere termijn op diverse fronten geraakt worden. Het is daarom zinvol een kort overzicht van de stand van zaken te geven.

In het Bestuurlijk Overleg Uitvoerende Diensten en in de contacten met de SGO-5 geven wij in steeds sterkere mate aan dat wij van mening zijn dat bij veel bedrijfsvoeringsonderwerpen de grenzen van de efficiencycyclen wel bereikt zijn. Eveneens dat, als het gaat om taakstellingen, het vizier beter gericht kan zijn/worden op het primaire proces.

In deze notitie wordt het doel en de status van het project SGO-5, hoe we bestuurlijk zijn aangehaakt en hoe onze betrokkenheid is bij dit project toegelicht. Dit vanuit een drietal verschillende posities:

- De Belastingdienst als grote landelijke uitvoeringsorganisatie.
- De Belastingdienst als een van de vier concerndienstverleners (SSO) waaronder dienstverlening aan ADR
- DGBel als gebruiker van het gebouw van het Ministerie van Financiën

2. SGO-5

2.1. Algemeen

In de Hervormingsagenda voor de Rijksdienst van Minister Blok van W&R is een 9-tal projecten gedefinieerd, ieder onder verantwoordelijkheid van een . Het gaat hierbij o.a. om de projecten intensivering Programma Compacte Rijksdienst, Vastgoed, betrekken ZBO's bij Rijksdienst, Versterken Basisregistraties en Governance en Sourcing binnen de bedrijfsvoering (=SGO-5). Het project SGO-5 staat onder verantwoordelijkheid van OC&W en . De beschrijving van dit project is als volgt:

Het formuleren van concrete voorstellen om de governance van de Rijksbrede bedrijfsvoering te versterken, door deze te vereenvoudigen en te reduceren, alsmede verdere mogelijkheden van vormen van sourcing te onderzoeken.

De opdracht voor SGO-5 is mede beschreven in het licht van het bereiken van kostenreductie voor het Rijk.

2.2. Achtergrond van SGO-5

SGO-5 is voortgekomen uit de zich voortslepende discussie rond het thema governance van de ondersteunende bedrijfsvoering van het Rijk (vooral de Kerndepartementen in Den Haag) en de positie en kwaliteit van de Haagse en landelijke SSO's hierin. Deze lange discussies hebben geleid tot een aantal rapporten dat vooral veel aandacht gaf aan thema's als het vastleggen van afspraken, uniformiteit, invloed gebruiker, escalatiemogelijkheden, besturing etc. Steeds terugkerend thema was ook de noodzaak de kwaliteit en positionering en aansturing te versterken.

De Belastingdienst en de andere grote uitvoerende organisaties zijn ook betrokken geweest bij deze discussies en hebben steeds de nadruk gelegd op de volgende aspecten:

- eenvoudige, eenduidige en heldere governance van de bedrijfsvoering
- werken op basis van vertrouwen en niet op basis van juridische afspraken
- uniform waar mogelijk en specialistisch waar noodzakelijk
- menselijke maat, dicht bij de klant, niet dogmatisch centraliseren.

Het bovenstaande heeft begin dit jaar geleid tot SGO-5, waarin veel van onze aanbevelingen in- of expliciet zijn overgenomen. In grote lijnen wordt de wijze waarop de Belastingdienst zijn ondersteunende bedrijfsvoering heeft gecentraliseerd en gepositioneerd als voorbeeld genomen. In de projectopdracht wordt aangegeven dat de Belastingdienst, DJI en RWS concerndienstverlener zijn en dus een zelfstandige positie hebben.

2.3 Toekomstschets van SGO-5

In de concept-projectopdracht van SGO-5 wordt in hoofdlijnen het volgende toekomstbeeld geschetst:

- De verschillende bedrijfsvoeringstaken die nog op de departementen aanwezig zijn, worden ondergebracht in SSO's. Basis: goed functionerende SSO's ;
- Departementen ontwikkelen geen eigen beleid meer op het gebied van bedrijfsvoering;
- Verbinding met het primaire proces is cruciaal;
- Fysiek dichtbij de klant gepositioneerd;
- Eenvoudige en eenduidige aansturing van de SSO's, waardoor opdrachtgeverschap eenvoudig is;
- Prikkel door benchmarking, audits etc;
- Helder onderscheid tussen specifieke en generieke dienstverlening. Producten- en Dienstencatalogus op hoofdlijnen;
- Voor generieke dienstverlening zoveel mogelijk centrale bekostiging.

2.4 De reikwijdte van SGO-5

De bijbehorende scope van het project is als volgt:

- Het programma richt zich op de Rijksdienst. Sommige onderwerpen zijn echter landelijk (bijv. P-Direkt) en sommige Haags (bijv. FMH).
- De grote uitvoerende organisaties (Belastingdienst, DJI en RWS) hebben een eigenstandige positie als concerndienstverleners.
- Het betreft generieke dienstverlening binnen het bedrijfsvoeringsdomein. (P&O, I&ICT en Facilitair/Huisvesting en Inkoop). Daarnaast de financiële administraties voor zover horend bij bedrijfsvoeringsdomein.
- Gestart wordt met vier Kernministeries, w.o. het Ministerie van Financiën.

2.5 Status SGO-5

Op dit moment worden de plannen van SGO5 (projectplan, communicatieplan etc) in vele gremia besproken, zoals ICBR en SGO. De indruk is dat zeker niet alle departementen een positieve houding hebben tov de plannen van SGO-5. Dit heeft verschillende oorzaken : argwaan tov SSO's, veel andere bestuurlijk vragen, vragen over de toegevoegde waarde etc.

3. SGO-5 en de Belastingdienst

3.1. Visie Belastingdienst op SGO-5 (wat vinden we ervan?)

- de opzet van SGO-5 vertoont veel gelijkenis met de opzet van de facilitaire organisatie (CFD-gedeelte) van de Belastingdienst. Dit vinden we dus een flinke stap in de goede richting. SGO-5 richt zich ook op producten en diensten die "dieper" in de organisatie zitten, zoals HRM-eerste lijns.
- Als SGO-5 leidt tot een betere aansturing van en coördinatie tussen de SSO's hebben wij daar voordeel van. Enerzijds door de impact op de landelijke SSO'en anderzijds door het feit dat we dan meer professionele samenwerkingspartners in Den Haag hebben.

- SGO-5 strekt zich niet uit tot de Belastingdienst en andere grote uitvoerders. Zo is het ook verwoord. Het is voor de Belastingdienst wel verstandig om goed te blijven aansluiten bij SGO-5, omdat dit kansen kan bieden (betere dienstverlening aan ons van bijv. P-Direkt en Doc-Direkt), maar ook risico's door de precedentwerking (waarom kun je dingen wel in Den Haag implementeren en niet in de Belastingdienst?). Dit laatste kan overigens zowel een kans (goed voorbeeld) of bedreiging zijn (nog niet klaar voor).
- wij hebben meegegeven dat centralisatie niet dogmatisch moet worden toegepast, uniformiteit zijn grenzen heeft en dat helder gemaakt moet worden wat de verbinding met reeds lopende trajecten is, zoals de vorming van IUC's en Datacentres. Deze willen we namelijk wel gewoon laten doorlopen.
- Daarnaast zijn wij bij de rijksbedrijfsvoering voorstander van een opdrachtgeverschap dat niet ligt bij IC's, maar bij een kleiner gremium, waarin de uitvoerende organisaties een proportionele stem hebben.

3.2 Consequenties voor Belastingdienst als uitvoeringsorganisatie

- SGO-5 draagt bij aan een steeds verdere centralisatie en uniformering van de (generieke) ondersteunende dienstverlening, waarbij generieke dienstverlening steeds meer in landelijke SSO's terecht zal komen (Werkmaatschappij, P-Direkt, IPKD).
- De ontwikkelingen zullen ons forceren om telkens stelling te nemen over de wijze waarop we onze bedrijfsvoering hebben geregeld.
- SGO-5 zal een beroep doen op de Belastingdienst om kennis en ervaring beschikbaar te stellen aan SGO-5 en de samenwerking te zoeken. De uitvoerende diensten zullen capaciteit beschikbaar stellen.

3.3. Consequenties voor Belastingdienst als concerndienstverlener

- De Belastingdienst is in principe niet betrokken bij SGO-5, maar heeft een zelfstandige positie in de rijksbedrijfsvoering als Concerndienstverlener. Wel zal de druk op kleinere partijen toenemen om aan te sluiten bij een van de vier Concerndienstverleners, waarvan de Belastingdienst er één is.
- De Belastingdienst gaat de ondersteunende dienstverlening voor de ADR overnemen. Aangezien de ADR voor een groot gedeelte in Den Haag gevestigd is zal de Belastingdienst hier de gevolgen van SGO-5 gaan merken.
- Concentratie van bedrijfsvoering in (landelijke) SSO's maakt deze organisaties kwetsbaar voor financiële taakstellingen.

3.4. Consequenties voor Belastingdienst/DGBel

- DGBel is gevestigd in het gebouw van het Ministerie van Financiën. De voorloperpositie van MinFin zal de reeds in gang gezette overdracht van bedrijfsvoering naar de Haagse SSO's versterken. Algemeen wordt erkend dat niet alle SSO's al dezelfde mate van volwassenheid hebben, waardoor het zaak is deze overdracht goed te blijven volgen

4. Bestuurlijke Invloed Belastingdienst op SGO-5

- De Belastingdienst en het Kernministerie zijn vertegenwoordigd in alle IC's. SGO-5 is een veelvoorkomend onderwerp in deze gremia. Afstemming is een uitdaging!
- Fin is deelnemer aan de stuurgroep van in de rol van vertegenwoordiger van een van de 4 "voorloop"-ministeries.
- SGO-5 is, als SGO-project, een regelmatig terugkerend thema in het SGO. Via kunnen we invloed uitoefenen.
- Via BVB (bedrijfsvoeringsberaad van MinFin) kan de Belastingdienst invloed uitoefenen als gebruiker van de bedrijfsvoering in het gebouw.

5. Toekomst en grip

Het veld van interdepartementale gremia is gecompliceerd en onoverzichtelijk. Diverse gremia spreken en besluiten over onderwerpen die impact hebben op de rijksbedrijfsvoering en dus ook op SGO-5 en de Belastingdienst. Taakstellingen leiden tot creatieve oplossingen en verschuivingen. Een aantal voorbeelden: de doelstelling lage lonen in combinatie met de bezuiniging op het gevangeniswezen heeft als consequentie (waarschijnlijk) dat er een SSO rijksbeveiligingsorganisatie (onder DJI?) en een SSO landelijke Post en Koeriersdienst (onder BZK) zal ontstaan, waar wij onze produkten en diensten gaan afnemen.

Het is zaak deze ontwikkelingen te volgen, onze positie te bepalen en op het goede moment en op het goede niveau invloed uit te oefenen. Het risico van adhoc besluitvorming ligt op de loer en onze spelers in het veld hebben behoefte aan kaders. Het principe "we doen mee, tenzij" heeft op onderdelen verdere uitwerking. Ik zal daartoe op de bedrijfsvoeringsterreinen facilitair, inkoop, huisvesting en financiën de verschillende toekomstscenario's en gevolgen gaan schetsen.

We zien met de komst van SGO projecten bovenmatig veel aandacht voor de Rijksbedrijfsvoering. Ook van de Minister van W&R. Naar onze mening zijn op de belangrijkste gebieden zoals datacenters, huisvesting en inkoop grote stappen gezet die de komende jaren nog heel veel aandacht zullen vragen. Risico van permanente aandacht op bedrijfsvoering is dat we gedwongen worden veel van onze tijd en aandacht te besteden aan projecten en programma's die weinig winst (voor burgers of in termen van efficiëntie en geld) opleveren, maar wel heel veel gedoe over besturing en financiering. Dit lijkt ons een ongewenste ontwikkeling.

Uitgewerkte business case XBRL Stabiele Productie Versie 4 Datum 10-09-2013 CPF-item O&M005 Tezamen met 20130909 Aanbiedingsmemo BC XBRL-SP v4.0 d.d. 17 oktober 2013	Vrijgave-advies	
	Opgesteld door	DGBel clusters IV, Uitvoeringsbeleid en Bedrijf
	Inlichtingen bij	 @minfin.nl 06

Aanleiding besluitvorming MT BD

Voorliggende business case versie 4 betreft qua MT BD-besluitvorming een herijking van versie 2 (versie 3 is binnen het project vastgesteld). Zowel de voorliggende herijking als het totaal begroot benodigd budget voor realisatie van deze business case is groter dan € 1 mln. (N.B. de herijking heeft geen impact op de architectuur van de Belastingdienst).

Onderliggende documenten

Ten behoeve van de formele besluitvorming in het MT BD, is door IM CA besloten een memo toe te voegen aan de herijking van de business case. Het memo is te beschouwen als een geactualiseerde samenvatting van de business case en preciseert de gevraagde besluitvorming. Beide documenten zijn als één geheel te beschouwen.

Aanleiding en aard van het veranderinitiatief

Voor de beschrijving van de aanleiding voor de herijking en de afwegingen die daarbij relevant zijn, wordt gemakshalve verwezen naar het Aanbiedingsmemo BC XBRL-SP v4.0.

Advies DGBelclusters m.b.t. vrijgave

Stem in met het in het Aanbiedingsmemo BC XBRL-SP v4.0 vervatte voorstel voor de afronding van XBRL SP in 2014. Het totaal benodigde budget is € 11,8 mln.

Toelichting op advies

Concernreview

De herijkte business case komt in aanmerking voor vrijgave met de volgende aanbeveling:

Maak voor aanvang 2014 inzichtelijk welk deel van de baten waar valt en wie zich daar aan committeert, zodat batenrealisatie beter geborgd kan worden.

Architectuurboard

n.v.t.

Voorstel portfoliobijstelling

Akkoord met de bijstelling van de portfolio 2013.



Aan:
MTBD

Naam dienstonderdeel
IM-B/CA

Van:

Auteur

Datum
15-10-2013

Versienummer
v1.1

Bijlagen
BC XBRL-SP v4.0

memo

Bijgestelde Business Case XBRL-Stabiele Productie v4.0

Hierbij doe ik u de bijgestelde BC XBRL-SP toekomen met als doel deze 4.0-versie vast te stellen. De bijstelling is uitsluitend financieel van aard. Architectuurwijzigingen zijn niet aan de orde. De laatst bijgestelde BC is versie 3.0 van sept. 2012. Deze 3.0-versie is vastgesteld in de projectboard en gebruikt bij de portfoliodiscussie over 2013.

Het project heeft de producten ten behoeve van het primaire proces al in belangrijke mate gerealiseerd. Zo is de verplichtstelling om de aangiften IB/VPb vanaf 1 januari 2013 in XBRL via Digipoort te ontvangen nagenoeg geruisloos en zonder noemenswaardige problemen verlopen. Daarnaast doet het project meer dan alleen het technisch vervangen van een voorziening door ook de ondersteunende processen als Productiebesturing, Klantondersteuning en Archivering op een kwalitatief goed en aanvaardbaar niveau te brengen.

De voorziene baten moeten worden gerealiseerd door bedrijven (administratieve lastenverlichting en vervroegde zekerheid), banken (efficiency), KvK (efficiency en dienstverlening) en Belastingdienst (imago en invloed). Beïnvloeding van de baten-realiseratie door bedrijven gebeurt met name vanuit DG-Bel (via Beraad en Platform) en het project Verplichtstelling Aangiften XBRL (via overleggen met softwareleveranciers en fiscale dienstverleners). Beïnvloeding van de baten-realiseratie door KvK gebeurt met name door DG-Bel (via de Stuurgroep SBR) en de projecten SP en VAX (in het Projectleidersoverleg). Realisatie van de baten (imago en invloed) geschiedt vanuit de IV-keten door oplevering van XBRL-functionaliteit conform afspraken, alsmede vanuit DG-Bel en project VAX door inzet in de diverse SBR-gremia.

De effecten en doelstellingen op maatschappelijk niveau en op overheidsniveau zijn in deze business case kwalitatief beschreven. Nadere kwantitatieve uitwerking op overheidsniveau, onder sturing van de Stuurgroep SBR, heeft niet plaatsgevonden, en dus ook geen toerekening aan de Belastingdienst.

Een financiële bijstelling van de BC is nodig, omdat de te realiseren projectdoelstellingen meer tijd en inspanning vergen dan aanvankelijk was voorzien. Zo is gebleken dat het noodzakelijk is delen van het project in meerdere releases in productie te nemen (Productiebeheersing, VTS) of, omdat de business hierom vraagt, eerder dan gepland, naar productie te brengen (STS) d.m.v. een tussenrelease. Ook komen bij het (gefaseerd) in productie nemen vaak kwaliteitsproblemen naar voren m.b.t. de (gegevens)specificaties. Deze moeten eerst worden opgelost alvorens met de volgende release kan worden begonnen. Hetzelfde geldt voor applicaties met performance-problemen. Het uit faseren van oude voorzieningen (adapters) blijkt, hoewel uitsluitend technisch van aard, meer werk te zijn. Het project wordt ook duurder door de implementatie van nieuwe versies van de Taxonomie niet voortijdig aan de lijnorganisatie over te dragen. Vanuit risico-optiek is besloten dit alsnog binnen het project te realiseren.

In de ramingen van het project is geen rekening gehouden met dergelijke onvoorziene werkzaamheden.

Een deel van de werkzaamheden schuift als gevolg van deze onvoorziene werkzaamheden door naar 2014. Ook door prioritering bij de uitvoering van het portfolio binnen de Belastingdienst alsmede door het doen van beroep op dezelfde expertise vanuit andere projecten, ontstaat regelmatig een tekort aan capaciteit, waardoor delen van het project in de tijd gaan schuiven. De projectmatige aandacht concentreert zich de komende periode op de onderwerpen Productiebeheersing, Archivering, Configuratie XVN, stabiliseren VTS, migratie ebMS en het implementeren van de NT8.0 (Taxonomie 2014). Verwacht wordt dat het project medio 2014 kan worden afgesloten.

De BC komt voor de hele projectduur thans uit op € 11,8 mln (was in portfolio 2013 € 9,4 mln). Het aandeel O&M van B/CA is hierin € 9,8 mln (was in portfolio 2013 € 7,4 mln). In de BC is hiervan een analyse opgenomen.

Gevraagd besluit: de bijgestelde 4.0-versie business case XBRL-SP vast te stellen.