



TER BESPREKING

Aan
Directieteam Belastingdienst
Pdg overleg
MT CS

**Directoraat-Generaal
Belastingdienst**

Inlichtingen

Datum
23 juli 2018

Notitienummer

Auteur
Kern team C&F

Bijlage I
Issues per dienstonderdeel

Kopie aan:
Kernteam C&F

notitie

Terugblik 1^e VMR-gesprekken 2018

Aanleiding

In juni / juli zijn de 1^e viermaands gesprekken tussen [] en de directeuren gevoerd. In deze notitie wordt een samenvattend beeld gegeven.

De viermaands gesprekken winnen per ronde aan belang en aansluiting met de planning & control cyclus. Door de dienstonderdelen is veel energie gestoken in het realiseren van de doelstellingen en het inzicht geven op de status en knelpunten om de doelstellingen te bereiken.

Deze notitie geeft de meest in het oog springende bevindingen weer op het inhoud en proces. In de bijlage wordt ingegaan op de highlights per dienstonderdeel.

Kern

Inhoud: Er is vaak gesproken over verhogen tempo op werving en sturen op budget over uitputting. Vaak gingen de gesprekken over de eigen verantwoordelijkheid van de dienstonderdelen daarin. Om dubbel werk te voorkomen is het zinvol een aantal randvoorwaardelijke bevindingen te onderkennen en daar regie op te zetten. Deze worden verderop in deze notitie uitgewerkt. Overall laten de VMRen het volgende patroon op inhoud zien:

1. Werving met focus op de verwachtingen van de programma manager Instroom en proces vereenvoudiging EC. Zijn de ingezette acties voldoende en hebben we de risico's van de versnelde aanpak in beeld?
2. Onduidelijkheid op werklust en onderhanden werk. Met uitzondering van Douane zijn de meeste dienstonderdelen ieder op zoek naar verband tussen werklust, beschikbaar budget en bezetting. Met name bij het vaststellen van werklust ontbreekt het beeld van hoe dit vastgesteld kan worden.
3. Efficiency verlies door hoog ziekteverzuim en onvoldoende gedeeld beeld of de aanpak voldoende is.
4. Behoeftte aan duidelijke rol van BDO's en ketens om onderlinge samenwerking tussen dienstonderdelen en concern directies vorm te geven.
5. Fiscale beheersing is nog onvoldoende in beeld.
6. De verwachtingen richting SSO F&MI en Facilitair / Inkoop zijn niet in beeld en daarmee ontbreekt de behoefte stelling.

7. De veranderopdracht voor Gegevens, Data fundament en de rode draad op de behoefte aan MI worden herkend, maar hebben uitwerking nodig.

Proces: De VMR verbetert als verantwoordingsinstrument over de jaarcontracten van de dienstonderdelen. De dienstonderdelen leveren steeds concretere verantwoordingsrapportage en de gespreksnotities geven de leidraad voor het merendeel van de gesprekken. Zorgelijk is dat de waan van de dag te vaak afleidt van het feitelijke verantwoordingsgesprek. Verbetering is mogelijk door de gesprekken korter op het inleveren van de rapportages te plannen en in het gesprek conclusies te benoemen. Een aanscherping van de rol van DGrap ten opzichte van VMR zal ook bijdragen aan het verantwoordingsproces. Het tempo verschil in de reorganisaties van de verschillende dienstonderdelen, concerndirecties en SSO's geeft risico's op het niet kunnen voldoen aan onderlinge leveringen e/o verwachtingen. Overall gaan de VMR rapportages beperkt in de op de organisatie ontwikkeling of de aansluiting met de opdrachtbrief.

Advies

U wordt verzocht:

- kennis te nemen van de bevindingen met de uitnodiging om eigen punten ter evaluatie aan te dragen die meegenomen kunnen worden bij de eerstvolgende viermaands gesprekken;
- een oordeel te geven of en in hoeverre de adviesnotities hebben voldaan aan de gestelde eisen c.q. verwachtingen en wat mogelijk verbeterd kan worden;
- bij de eerstvolgende VMR en met name ook in de gesprekken hierover meer aandacht te besteden aan het onderscheid tussen centrale regie op werving, werklast, ziekteverzuim en topstructuur en eigen verantwoordelijkheid van de dienstonderdelen op deze thema's;
- bij de eerstvolgende VMR de verantwoording expliciet in te vullen vanuit de functionele sturing van de topstructuur. Dat wil zeggen, verantwoordingsgesprekken met alle concern directies en ondersteunende diensten;
- Deze VMR terugblik te agenderen voor MT Concern staf en vast te stellen welke onderwerpen MT Concern staf geconcretiseerd wil zien in de verantwoording van de dienstonderdelen;
- Deze VMR terugblik te agenderen in DT en PdG staf en de regie te bespreken op ziekteverzuim en bevindingen.

Bevindingen

Alhoewel de kwaliteit van zowel proces als inhoud per dienstonderdeel verschilt is er wel een totaalbeeld mogelijk. De VMR is ingezet vanuit de structuur van de topstructuur. Doorontwikkeling van P&C met de concern directies zal het proces verder kunnen versterken.

Inhoud

- *Werving*
Door de ontwikkeling van de bestedingsplannen en de mogelijkheden op werving ging hier veel aandacht naar uit. Dienstonderdelen hadden nog onvoldoende beeld van de eigen rol en aanpak hierin. Veel werd afhankelijk gemaakt van de programma manager Instroom en het reeds in gang gezette vereenvoudiging van proces van EC. De dienstonderdelen zijn gewezen op de eigen verantwoordelijkheid op het gebied van werving. Er is een wisselend beeld over de mate van concreetheid van de wervingsplannen van dienstonderdelen. Juist omdat met de bestedingsplannen ruimte wordt geboden is de aanwezigheid van een concreet wervingsplan per dienstonderdeel nodig als basis voor monitoren van succes van bestedingsplannen.

- *Prestaties going concern*
Tijdens de gesprekken is specifiek aandacht besteed aan KPI 's die de jaardoelstelling niet hebben gehaald en waar een (politiek) risico aan vast zit zoals: *bezwaarschriften, erf & schenk, toezicht en inning. Financiële verantwoording op het primaire proces was een gesprekspunt bij CAP maar speelt feitelijk veel breder.* Dienstonderdelen zijn ieder opzoek naar het verband tussen werklust, beschikbaar budget en bezetting. Met name op vaststellen van werklust ontbreekt het beeld hoe dit vastgesteld kan worden. Er is behoefte aan kaderstelling om tot goede werklust berekeningen te komen.
- *Ziekteverzuim*
Tijdens de gesprekken is bij diverse onderdelen expliciet aandacht geweest voor het te hoge ziekteverzuim. De noodzaak om te sturen op het terugdringen van ziekteverzuim heeft extra aandacht vanuit goed werkgeverschap en in het huidige spanningsveld tussen werklust en bezetting vanwege verlies van capaciteit. Naast de focus bij de betreffende dienstonderdelen is er behoefte aan aanpak vanuit de driehoek O&P.
- *Risico's*
In alle VMR's is aandacht besteed aan risicomanagement. Overall conclusie is dat de relevante risico's door de dienstonderdelen worden onderkend en dat er maatregelen zijn genomen. Echter, dienstonderdelen verwijzen voor mitigatie van de risico's ook nog veel naar andere directies. Samenwerken, de rol van BDO's en ketens zijn nog ontwikkelpunten.
- *Financieel beeld 2018*
Voorafgaand aan de VMR gesprekken is door C&F een analyse opgesteld over de kasprognose voor 2018. Met name de onderbezetting (>550 FTE) ten opzichte van vastgestelde formatie doet vermoeden dat er meer onderuitputting is dan de dienstonderdelen in de prognose hebben opgenomen.

Via de DG rapportage wordt het uitputtingsbeeld maandelijks gemonitord. Om de situatie van onderuitputting van vorig jaar te voorkomen is bij ieder VMR gesprek benadrukt dat bij het opmaken van het beeld bij de derde budgetbrief in augustus ieder dienstonderdeel transparant en realistisch is in het melden van onderuitputting en problematiek die dit jaar daadwerkelijk tot uitgaven zullen leiden. Bij de tweede VMR kan op basis van de derde budgetbrief het jaarbeeld opgemaakt worden.

Proces

- *Planning gesprekken*
Voor een effectieve actuele verantwoording zouden de meeste VMR-gesprekken moeten plaatsvinden binnen zes weken na afloop van de verantwoordingsperiode. Dat is deze periode niet gelukt en vraagt vroegtijdige planning van afspraken.
- De aanschrijving op de VMR is door de dienstonderdelen goed opgevolgd. Het aantal onderwerpen dat via de VMR gemonitord wordt neemt toe. Inmiddels krijgt de DGRap meer focus en belang. In de doorontwikkeling van zowel VMR als DGRap is een betere en duidelijkere afbakening tussen beide producten wenselijk.
- De gespreksnoties zijn effectief en komen in goede afstemming tussen dienstonderdelen en C&F tot stand. Heldere vragen en mogelijke oplossingsrichtingen in de notitie opnemen, helpt. De gesprekken zelf worden echter beïnvloed door de actualiteit. Een scherper onderscheid tussen het VMR gesprek en PO is hierbij wenselijk. Expliciteren van conclusies in het gesprek zal ook bijdragen aan het gesprek.

Rand voorwaardelijke bevindingen

Vaak gingen de gesprekken over de eigen verantwoordelijkheid van de dienstonderdelen (lijnsturing). Om de lijnsturing verder effectief te maken zijn enkele generieke bevindingen te onderkennen en het advies is daar regie vanuit MT CS of pDG stafoveleg op te zetten. De volgende randvoorwaarden zijn geïnventariseerd:

- Concern portfolio confrontatie jaarcontracten, business vraag en aanbod IV en DF&A;
- Kaderstelling op verantwoording fiscale risico's;
- Sturing op data hygiëne, juistheid en volledigheid van de onderliggende administraties;
- Vanuit zowel beveiliging als AVG kaderstelling en met name vanuit de geplande werving geregisseerde aanpak op autorisaties en licentie gebruik;
- Parallel aan de verbetering van de VMR is ook de DGRap als verantwoordingsinstrument in ontwikkeling. Een aanscherping van de rol van DGRap ten opzichte van VMR en een inventarisatie welke oude rapportages kunnen vervallen zal ook bijdragen aan het verantwoordingsproces.

In alle afstemming hiervoor is een functionerende BDO organisatie bij de lijnafdelingen van belang. De VMR blijft daarbij van de 1^{ste} lijn, de gespreksnotitie is van C&F.

Biilage 1 highlights 1^e viermaandsrapportage dienstonderdelen 2018

GO

➤ De resultaten van de werving;

In de eerste vier maanden van 2018 heeft de directie GO ca. 115 vacatures aangeboden voor openstelling aan het EC. De doorlooptijd tot openstelling van deze vacatures is lang. Vertraging van de werving leidt tot een onderuitputting van het budget voor 2018. De directie GO gaat, in afstemming met het SSO O&P, externe ondersteuning inhuren ten behoeve van het wervingsproces.

➤ Budgetuitputting;

De directie GO is transparant in de prognoses. Eind mei wordt uitgegaan van een overschot van ca. € 2 miljoen, waarbij nog geen rekening is gehouden met compensatie van de stijging werkgeverslasten en de mutaties van de 3^e budgetbrief. Het budget waarvan verwacht wordt dat het in 2018 niet wordt uitgeput wordt teruggegeven aan de concerndirectie C&F, zodat dit bij andere dienstonderdelen ingezet kan worden. Een gedeelte van de onderuitputting van de directie GO in 2018 wordt veroorzaakt door in 2018 toegekende incidentele financiering uit uitvoeringstoetsen.

➤ Aanpassingen rulingpraktijk;

Er is een commissie gevormd om de voorgenomen aanpassingen rulingpraktijk verder vorm te geven. De directie GO ziet op dit moment geen grote uitvoeringsrisico's ten aanzien van (de implementatie van) de resultaten van de commissie.

➤ Vervanging van ATK;

ATK, de applicatie waarin de klantbehandeling binnen GO wordt vastgelegd, is per 1 januari 2022 'end-of-life'. Nu al neemt de gebruiksvriendelijkheid van deze applicatie af. Vervanging van deze applicatie is één van de speerpunten voor de komende periode.

➤ Ontwikkelingen binnen de keten VPB/Divbel;

De keten VPB inclusief Divbel is van een stabiele situatie in een turbulente tijd geraakt. Dit is veroorzaakt door een groot aantal fiscale ontwikkelingen zoals Europese wetgeving, noodwetgeving en de ambities van het kabinet ten aanzien van het tegengaan van belastingontwijking. Alle ontwikkelingen hebben een grote impact op IV en het toezicht van de Belastingdienst. Stappen zijn gezet om de beschikbare capaciteit in dit dossier op te schalen.

MKB

➤ Werving;

Naast de reguliere werving voor 2018 (bedrijf kritisch en ongeveer 160 fte wegens formatieruimte) staat MKB aan de lat om nog eens 460 fte te werven voor 2019. MKB koerst bij achterblijvende werving van de 160 -200 fte op een overschot van ongeveer 3 miljoen aan. De risico's met betrekking tot de krapte op de arbeidsmarkt en de centrale aanpak van de werving zijn besproken. De afspraak is te sturen op het voorkomen van een financieel overschot dus of intensiveren of terug naar centrale pot. Realisatie van de afspraak middels de eerstvolgende budgetbrief.

➤ Bestuurlijke informatievoorziening;

De ontsluiting van data door DF&A voor o.a. gebruik door MKB, vraagt specifieke aandacht omdat MKB steeds vaker wordt geconfronteerd met problemen in de levering van gegevens, dashboards en risicomodellen. Op het punt van bestuurlijke informatievoorziening is de afspraak gemaakt dat MKB komt met een geclassificeerd overzicht van wensen. Deze lijst betreft behoeftestelling naar DF&A en FM&I. MKB bespreekt dit met partijen en koppelt voortgang terug in 2e VMR.

➤ Medewerkerstevredenheid;

De uitkomsten van het medewerkers onderzoek 2017 tonen aan dat de continue verandering, de gevolgen van de vertrekregeling, de krimp van de organisatie,

de commotie rond de datalekken en de ervaren onzekerheid negatieve effecten hebben op het gevoel van welbehagen van medewerkers. In de 2e VMR zal door MKB worden ingegaan op wat er de eerste 8 maanden van 2018 is gedaan op dit vlak. Er wordt geen 2e medewerkers tevredenheid onderzoek uitgevoerd in deze periode.

➤ *Bezwaarproblematiek:*

Het MKB heeft zorgen over de ketenbrede voortgang van het proces bezwaar. O.a. de voorraadproblematiek IH winst en IH niet winst is een DO overstijgend probleem.

MKB gaat P helpen met het selectieproces en gestaag het gehele proces overnemen. Negatief effect op het AWB percentage daarvan wordt in een memo beschreven en aan [] opgeleverd. Dit memo moet integraal zijn dus in samenwerking met betrokken ketens en / of dienstonderdelen.

➤ *Pilot AWA (automatisch ingevulde winstaangifte):*

Afgesproken is om snel een business case op te leveren. Er is dan ook geen sprake meer van een pilot maar een gefaseerde invoering. Tussenresultaten worden besproken in de 2e VMR en d.m.v. een tussentijdse nota aan []

➤ *Smart bel afspraken:*

In de VMR3 2017 is de verwachting uitgesproken dat de extra aandacht op de locaties zou leiden tot een verbetering van het percentage tijdige afhandeling. Inmiddels is echter gebleken dat het percentage weliswaar is gestabiliseerd maar niet structureel is verbeterd. Afspraak is om meer via CAP centraal te laten afvangen. Omzetting van SBA naar FROBO bericht.

➤ *FD problematiek:*

Er is sprake van relatieve achteruitgang. MKB gaat inzetten op meer convenanten met FD's. Voor de 2e VMR moet er een analyse liggen over het effect van convenanten op effectiviteit en toegevoegde waarde.

➤ *MKB ontwikkelagenda:*

[] geeft aan dat de doelen blijven gehandhaafd. De strategie bepaalt het tempo. MKB moet meer spelers gaan betrekken in deze strategische agenda. Concrete invulling volgt later en wordt besproken in de 2e VMR. [] gaat zelf een actieve rol spelen in het zoeken naar verbinding met de stakeholders.

➤ *Ketenrisico's:*

[] MKB is opdrachtgever van de ketens Loonheffing en Omzetbelasting. Voor LH en OB wordt er voortaan in de VMR gerapporteerd over de toprisico's met maatregelen. Doel is vooral inzicht in de voortgang te gaan verstrekken.

➤ *BTW carousel fraude:*

Wordt door partijen als één van de brilliantjes genoemd. Inzet van voldoende personeel en het borgen van het onderhoud van de detectietool zijn issues. Deze afhankelijkheid met DF&A wordt verwerkt in een integrale classificatielijst (zie 'bestuurlijke informatievoorziening').

➤ *Waarde onderzoeken:*

MKB gaat gesprek aan met UHB en FJZ. Indien dit niet tot het gewenste resultaat leidt zal MKB dit tijdig bij [] escaleren.

Particulieren

➤ *Capaciteit*

Er worden uitzendkrachten en capaciteit van andere Dienstonderdelen (o.a. MKB, KI&S en Switch) ingezet om de voorraden weg te werken en KPI's te halen. Verder is er in de formatie sprake van een disbalans (relatief veel B-functionarissen, waar C en E nodig is) en zijn de vacatures van bedrijf kritische functies naar verwachting pas over 5-6 maanden ingevuld.

Particulieren zal naar verwachting in 2019 een formatieve uitbreiding gaan krijgen van ongeveer 200 fte. Besluitvorming hierover verloopt via de notitie

voor de STAS. In overleg met de Bestuursraad heeft [] afgesproken dat P in 2018 uit de vrije formatieve ruimte capaciteit mag inhuren in de orde van grootte van 2-3 miljoen euro vooruitlopend op de capaciteitsuitbreiding in 2019 en verder. Het budget van Particulieren zal niet worden aangepast, de budgetoverschrijding wordt incidenteel voor 2018 toegestaan. [] Particulieren zal - in overleg met Control - een becijfering maken van de benodigde capaciteit en hiervoor een nota aanleveren bij [] Deadline: 1 juli.

➤ *Regelgeving*

Met de directie Vaktechniek is gekeken naar de grenzen wat mogelijk is m.b.t. wet- en regelgeving. Particulieren stelt in overleg met directie Vaktechniek een nota op waarin de voor/nadelen voor de belastingplichtigen worden uitgewerkt. Deadline: 2^e VMR.

➤ *Aangiftecampagne IH 2017*

Deze aangiftecampagne is succesvol verlopen. Uitgangspunt is dat aangiften die vóór 1 april zijn ingediend, vóór 1 juli zullen zijn behandeld. Daarnaast heeft de Belastingdienst zichzelf een inspanningsverplichting opgelegd dat aangiften die voor 1 mei zijn ingediend ook voor 1 juli zijn gehandeld. Particulieren zal de voortgang op de voorbereiding van de aangiftecampagne IH 2018 rapporteren. Deadline: 2^e VMR.

➤ *Erf/Schenk belasting*

Particulieren levert de rapportage over de periode 16 april t/m 15 mei aan. Deadline: vrijdag 9 juni.

➤ *Interne Fiscale beheersing*

Onderwerp is besproken met Team Fiscale Beheersing en MT Particulieren. Bij de bespreking in het MT P is aandacht gevraagd voor de fiscale effecten van *Werk naar Werk*. Na bespreking met C&F ligt dit punt nu bij het team fiscale beheersing. Het risico dat Switch zelf af kan dekken, is afgedekt.

➤ *KPI Bezwaar*

Voor de KPI afgehandelde bezwaren binnen AWB termijn is aangegeven dat het jaarcijfer niet kan worden gehaald. Particulieren moet een nota opstellen waarin de relatie wordt aangebracht tussen: probleem -> maatregel -> verwachte impact KPI. Deadline: uiterlijk 1 juli.

➤ *Belastingdienst Caribisch Nederland (B/CN)*

De overschrijding op de begroting van B/CN viel in voorgaande jaren (tot 1 januari 2018) in het grotere geheel van de begroting van Belastingen weg. We constateren dat in de 2^e budgetbrief 2018 van directie Particulieren € 2,2 mio is geschrapt in het budget. Het budget is echter wel nodig voor de ontwikkeling van het online portaal, uitwerking van ADR adviezen en aanpassing van de VGB wetgeving.

[] Particulieren geeft aan dat hij desondanks opdracht heeft gegeven door te gaan met de ontwikkeling omdat anders de continuïteit in gevaar komt. [] onderschrijft deze handelwijze. CD C&F zal dit punt uitzoeken en met een oplossing komen.

Onlangs kwam in het nieuws dat de beveiliging van Caribisch Nederland niet op orde zou zijn. Dit is een misverstand. Het betreft hier niet B/CN maar R/CN. In beeld zal worden gebracht of dit ook risico's met zich mee brengt voor B/CN. Bij B/CN is een ICT leverancier (Bearingpoint) die momenteel door de situatie voor eigen rekening en risico software voor B/CN beheert. Dit is onacceptabel en moet met spoed worden opgelost. Dit betekent dat er een zakelijke jaaropdracht moet worden verstrekt van de Belastingdienst aan Bearingpoint.

➤ *Kennisnetwerk*

P heeft € 200k ter beschikking gesteld aan KI&S en Academie voor Kennisnetwerk. KI&S en Academie hebben een hogere kostenbegroting afgegeven. Gesprekken over dit verschil worden gepland. Met de Vakbonden (o.a. CNV) zijn gesprekken gevoerd over de afbouw van de vergoeding voor HUBA. Particulieren zal bij de bonden checken of de boodschap is overgenomen en een schriftelijke terugkoppeling verzorgen op dit punt.

➤ *E-herkenning*

VWS wil gaan tot op niveau 3, de Belastingdienst wil niveau 2.

➤ *Langer voegen van aanvullingen*

Voor dit project is geen budget binnen P beschikbaar. De verwachte uitgaven bedragen ongeveer € 260k. Dit bedrag zal uit de materiële kosten van P worden gefinancierd.

➤ *Natuurschoonwet*

De NSW is een lokaal ontwikkelde applicatie (LOA). Door de AGV trigger is deze applicatie uitgezet, waardoor het proces is stilgelegd. Verwachte kosten van de nieuwe ontwikkeling bedragen € 675k. Portfolioboard heeft de aanvraag afgewezen maar ontwikkeling is noodzakelijk voor continuïteit. Particulieren neemt contact op met IV&D en verzoekt of NSW meegenomen kan worden in het bestedingsplan van MIV.

CAP

➤ *Continuïteit*

De continuïteit van CAP staat onder druk doordat de uitstroom van personeel niet synchroon loopt met de werkpakketreductie ((H)IA). Deze problematiek is bekend (continuïteitsbrief en kamerbrief "Beheerst vernieuwen"). Om de effecten voor CAP te beperken zijn de kaders van CAP verhoogd. Dit biedt een oplossing voor 2019 en verder. Voor de problematiek in 2018 doet CAP een beroep op uitzendkrachten. Deze worden gefinancierd uit de ruimte in de loonsom.

➤ *Werving*

Zorg is er bij CAP ten aanzien van het werven van personeel. Lukt het ons als organisatie om de benodigde krachten tijdig te werven? CAP zorgt er voor dat te werven functies bekend en geprioriteerd zijn en dat de benodigde functieprofielen beschikbaar zijn. CAP zet hiermee de werving voor 2019 reeds in 2018 in. In de werving wordt ingezet op werving in grote groepen. CAP heeft echter ook een grote wervingsbehoefte aan krachten met andere competenties (individuele werving / kleine groepen). CAP heeft hierover contact met SSO O&P om te komen tot een passende oplossing.

➤ *Mini One Stop Shop (MOSS)*

De problematiek van MOSS is bekend. Op 1 augustus wordt het plan van aanpak van MOSS opgeleverd.

➤ *Damages*

Gesproken is over damages en de oorzaken van damages. Onderkend wordt dat damages niet altijd te voorkomen zijn, tenzij systeemaanpassingen tegen hoge kosten worden doorgevoerd. Het is echter van belang dat er geleerd wordt van de fouten die gemaakt worden. Damages met externe impact dienen te worden voorkomen. Oplossing wordt gezien in brede ketentesten en de door CAP opgestelde aansluitvoorwaarden. Onderwerp komt in de 3^e VMR expliciet terug.

➤ *Achterstand invordering*

In de rapportage is gemeld dat dynamisch monitoren er toe leidt dat de oninbaarheid daalt, maar dat met het verlengen van de termijn waarmee verplichtingen worden gevolgd de achterstand van de invordering vanzelfsprekend oploopt. Dit wordt ook zichtbaar in de indicatoren van de rijksbegroting. Afgesproken is dat hier een forecast voor wordt gemaakt.

➤ *WTL (Wet tegemoetkoming loondomein???)*

Bij WTL blijft de stapeling in IV een zorgpunt (Quotumwet en WTL in dezelfde tijdsperiode en met de premiedifferentiatie onvoldoende resources). geeft aan dat het van belang is dat wij als Belastingdienst richting de stakeholders aangeven wat er wel mogelijk is gelet op de omstandigheden (voorkeur aangeven) naast duidelijk zijn over wat niet mogelijk is. Dit levert draagvlak op.

➤ *Camerabeelden*

Het gebruik van camerabeelden (ANPR) staat gepland per 1-1-2019. Dit lijkt vooralsnog reëel. Indien nodig wordt direct geëscaleerd naar

➤ *Vernieuwing*

Op basis van het aandachtspunt "Agile/SAFE is een vertragende factor" geeft aan dat er per vraagstuk moet worden bekeken wat de best passende oplossing is (Agile of klassiek). Zowel CAP als IV&D dienen hier op te sturen.

➤ *Ziekteverzuim*

Het ziekteverzuim bij CAP is hoog (8,0%) en stijgend. Eén van de redenen betreft het Van Werk Naar Werk traject bij het cluster Gegevens. Dit leidt tot verhoogd verzuim. CAP heeft diverse acties lopen om goed bij te kunnen sturen op het hoge verzuim. Zo zijn onder meer de 45 teams met het hoogste verzuim geanalyseerd. Hier worden passende maatregelen op genomen. CAP geeft het signaal af dat er geen vervanging van de bedrijfsartsen is tijdens de vakanties. Navraag leert dat dit niet in onze mantel zit. Dit wordt meegenomen in contractbespreking.

Douane

Douane ligt voor op koers maar heeft op een aantal dossiers uitdagingen:

➤ *Brexit.*

De huidige traditionele en bureaucratische opzet van werven en opleiden leidt tot grote twijfel of er op 29 maart 2019 voldoende inzetbare medewerkers beschikbaar zijn. Afsproken is dat Douane op zeer korte termijn met concrete voorstellen komt om het wervings- en opleidingsproces zodanig aan te passen dat de gewenste versnelling kan worden gerealiseerd.

➤ *Herbeoordeling vergunningen.*

Douane zal de door veranderde Europese regelgeving opgelegde herbeoordeling van alle vergunningen niet op tijd het gewenste kwaliteitsniveau realiseren. Inmiddels is voorzien in een plan B dat zorgdraagt voor het tijdig voldoen aan de Europese verplichting zodat het Bedrijfsleven geen hinder ondervindt en een voortgezette investering in de gewenste kwaliteit. Afsproken is dat in de volgende VMR meer gedetailleerd zicht op de stand van zaken, planning en risico's zal worden opgenomen. Naar aanleiding daarvan zal worden besloten of en op welke wijze de bestuurlijke/politieke omgeving zal worden geïnformeerd.

➤ *Traditioneel Eigen Middelen/vertragsrente.*

Dit dossier blijft complex en de financiële risico's zijn aanzienlijk. De vraag, die ook aan Brussel zal worden voorgelegd, is of het mogelijk is om de financiële risico te beperken door onder voorbehoud af te dragen. Op korte termijn zal Douane in detail nagaan welke risico's er in de verschillende dossiers wordt gelopen en waar het mogelijk is de achterstandsrente nu af te dragen.

FIOD

➤ *KPI's*

het overall beeld (KPI's) is dat de FIOD goed draait. Dit neemt niet weg dat bij een aantal KPI's de trend rood scoort. In veel gevallen zit het resultaat binnen de bandbreedte van de doelstellingen. (Dit betreft: aandeel opsporingsuren Belastingdienst (regio eenheden), Opsporingsuren witwassen, Opsporingsuren faillissementsfraude, Opsporingsuren IH/VT fraude, Aantal PV's dat leidt tot rechtelijke uitspraak/transactie, Beslag, Incasso, Meldingsfrequentie ziekte, verzuimde tijd)

Voor een aantal KPI's geldt dat juist een lagere score gewenst is omdat de norm aan de bovenzijde wordt gepasseerd. De duiding van de KPI in kleur en pijl, is een duiding van de kwantitatieve ontwikkeling, en geen duiding van een gewenste of gewenste ontwikkeling. We stellen vast dat dit verwarrend werkt in het overzicht.

➤ *Storage IDR / IV*

Voor de korte termijn is met de IV organisatie afgesproken dat er maatregelen worden getroffen om de data opslag (IDR) te garanderen. De kosten die hiermee gepaard gaan, worden door de IV organisatie gedragen. Voor de langere termijn wordt in overleg met IV&D gewerkt aan een structurele oplossing.

➤ *Budget:*

De prognose is dat het beschikbare budget wordt besteed.

Toeslagen

➤ *Inzicht in werving*

dTsl zal de in te zetten wervingsactie opnieuw bezien en waar mogelijk opschalen, rekening houdend met het absorptievermogen van Toeslagen.

➤ *Inzetbaarheid en productiviteit*

De inzetbaarheid en productiviteit blijft laag. Dit ligt voor een deel aan het hoge ziekteverzuim en de geconstateerde eentonigheid van het werk. Ook de ingestroomde medewerkers vanuit de maatregel 'vast vervangt flex' (vanuit CAP, MKB, GO en P) voldoen nog niet aan de productiviteitseisen en vertonen meer dan gemiddeld uitval. Afgesproken wordt om de resultaten van de maatregel 'vast vervangt flex' te evalueren en in september terug te laten komen in het DT.

➤ *Inhuur teamleiders en Wet DBA*

De vacature van teamleider blijft lastig in te vullen, ook nu deze rijksbreed op schaal 11 is opgezet. Momenteel worden enkele teamleiderfuncties binnen Toeslagen nog ingevuld door externe medewerkers. Met hen zijn gesprekken aangegaan om in vaste dienst te komen, maar dat zal niet in alle gevallen tot instroom leiden. Relatie met fiscaal risico inventarisatie Wet DBA en dan in het DT te beslissen hoe om te gaan met mogelijke verlengingen.

➤ *KPI's*

De prestaties laten inhoudelijk sterk tegenvallende opbrengsten van de fraudemaatregelen Intensiveren Toezicht Toeslagen over de eerste vier maanden van 2018 zien. Hiermee komt de minimaal benodigde en toegezegde opbrengst van €25 mln. in het geding. De oorzaak lijkt te liggen in het risico selectiemodel dat veel minder risicovolle posten uitwerpt dan voorheen. Toeslagen is nog aan het uitzoeken of er sprake is van een fout in het model en/of men dit kan herstellen.

➤ *Budget*

Toeslagen prognosticeert voor eind 2018 een overschot van € 5,3 mln.

➤ *Ziekteverzuim*

Het ziekteverzuim is met 9% al enige tijd erg hoog. Genomen maatregelen sorteren nog geen effect. De span of control is op orde, hierin lijkt de oorzaak van het ziekteverzuim niet te liggen. De eentonigheid van het werk, het onder het niveau werken en de weinige regieruimte die de medewerker van Toeslagen ervaart spelen met name in functiegroep C wel een rol. Een mogelijke oplossing ligt in het differentiëren in werk. Ander werk erbij doen zorgt voor meer afwisseling en wellicht meer arbeidsvreugde. Afgesproken wordt om nu buiten de geijkte kaders te denken zoals met een 20-tal hoogfrequente verzuimers zal een gericht gesprek tussen M1 en M2 en medewerker worden gevoerd om meer inzicht in het verzuim te verkrijgen en informatie inwinnen bij Doc-Direkt waar TNO met succes een opzet voor meer gevarieerd werk heeft gelanceerd.

KI&S

➤ *Ketensturing*

Er is een projectleider aangenomen die met name voor Generieke Portal de ketensturing in kaart gaat brengen. Dit zal meer helderheid scheppen in de rol duidelijkheid en de beslissingsbevoegdheden bij escalatie.

➤ *Ziekteverzuim/werving personeel*

Om het ziekteverzuim te voorkomen zijn variatie in het werk en doorstroombmogelijkheden essentieel. Op dit moment is er ten aanzien van variatie in het werk een uitwisseling met P (Schenk&Erf belasting) en CAP (LIC).

Aangezien re-integratie binnen het belproces niet mogelijk is, gaat Switch mensen helpen om te re-integreren op andere plekken in de organisatie.

Structurele doorstroombmogelijkheden zijn essentieel voor de werving van personeel en ook voor het bieden van perspectief. KI&S heeft een doorstroom memo beschikbaar maar wil wel de zekerheid hebben dat de mensen ook echt doorstroom perspectief hebben. KI&S en pgm Instroom bespreken het doorstroommemo.

➤ *Occupancy (werkdruk/bereikbaarheid)*

KI&S stelt dat de beschikbare capaciteit als gevolg van een onvoldoende financieel kader thans zo laag is, dat er niet alleen geen buffer meer is om verstoringen in het aanbod op te vangen, maar ook de bereikbaarheid substantieel te laag is. Dit heeft als gevolg dat de werkdruk steeds hoger wordt wat vervolgens weer een hoger ziekteverzuim als gevolg heeft. Om uit deze negatieve spiraal te raken zijn maatregelen nodig, zoals het verlagen van de occupancy en het inrichten van een Wet-&Regelgeving desk.

Besproken is dat het financiële kader nu geen remmend effect op werving hoeft te hebben. De verhouding vast/flex heeft wel een remmende werking op de werving vanwege afspraken met de medezeggenschap. De Belastingtelefoon heeft namelijk een bepaalde mate van flexibiliteit in de capaciteit nodig om in te spelen op piek momenten. Een vraag die hierbij van belang is, is *Wat zou je kunnen doen met de flexibilisering van vaste medewerkers?*

De relatie tussen werkzaamheden van de andere dienstonderdelen (CAP, Toeslagen) en de belasting op de Belastingtelefoon is ook een onderwerp wat meer besproken moet worden in driehoeksoverleggen. Hoe kunnen we de druk op de Belastingtelefoon verminderen door het iets naar beneden bijstellen van de KPI's van andere dienstonderdelen. Voorbeeld: Wat is het effect van het draaien aan de knop van het %DT Toeslagen op de bereikbaarheid/occupancy van de Belastingtelefoon? KI&S gaat dit onderzoeken.

DF&A

- *Pseudonimiseren*: Met dD&A is afgesproken dat hij verschillende scenario's en werkwijzen ontwikkeld over in welke fase je pseudonimiseert en hoeveel werk dit is. D&A zegt toe dat hij terugkomt met een uitwerking van één van de scenario's.
- *Dataleveringen*: Uitgangspunt moet zijn: DF&A levert geen data, maar informatieproducten op data. Data leveringen worden nu alleen intern gebruikt. Maatregelen zijn gecommuniceerd naar de Kamer. Goed de afspraken met de Kamer nagaan.
- *Algemene Rekenkamer (ARK)*. DF&A geeft nog aan dat de ARK op dit moment onderzoek doet op de afdeling. Ze hebben toegang tot alle informatie. Prima samenwerking. Na de zomer de 1^e bevindingen. Nog geen beeld bij de uitkomsten.

- *Portfoliomanagement*. Presentatie is gewaardeerd. Belangrijk om de opdrachtgever scherp te houden, rollen zuiver houden. HdC&F vraagt in hoeverre D&A de balans houdt tussen de vraag- en aanbodzijde van de producten. DD&A geeft aan dat de werkwijze is, dat D&A met een advies richting de ketentafel gaat komen, vervolgens wil hij werken met scenario's. Uiteraard worden hierbij de kaders van cdIV&D en cd UHB meegenomen.
- *Reorganisatie*. DD&A geeft aan dat hij zijn organisatie wil laten kantelen. Clusters worden gemaakt die zich richten op deze ketens. Creëert nabijheid bij de business. Ambitie om meer kennis uitwisseling en efficiency te organiseren. Centraal worden de kaders bewaakt.
- *Productie DF&A*. HdC&F vraagt naar de producten en de voortgang daarop. HD&A geeft daarop aan dat een belangrijke reden voor het niet halen van doelstellingen voortvloeit uit het gedetailleerde niveau waarop producten zijn opgenomen in het jaarplan. Ambitie is de voortgang in de ontwikkeling van producten op te voeren.

IV

IV heeft een groot deel van de doelstellingen gerealiseerd. geeft aan dat het algemene beeld een meer sturend karakter mag hebben en meer resultaatgericht mag worden gedefinieerd.

- *Inzicht*: Er komt een meerjarenplanning met investeringen waarop besloten kan worden.
- *Aansluitingen van financiën en portfolio*: IV zal samen met C&F de omslag naar een administratie in kas/verplichtingen maken.
- *Werving*: de achterstand in werving kan worden gecompenseerd met inhuur. Hiertoe zal IV verzoeken tot budget mutaties indienen. HD IV komt voor de zomer met een notitie met de aanpak voor personeelsontwikkeling IV.
- *IDR storage data*: IV komt met verzoeken voor expliciete besluitvorming voor storage uitbreiding op korte termijn. Een structurele oplossing komt tot stand met IV&D en FIOD.
- heeft zijn behoefte aan KPI's op IV aangegeven.

Switch

- *Ontwikkeling Switch*: Initiële opdracht van Switch was het opvangen van mensen n.a.v. reorganisaties, daar overheen kwam de vrijwillige vertrekregeling. In de praktijk vandaag de dag vangt Switch ook medewerkers op die tijdelijk niet goed op hun plek zitten. De rol verandert. Wat betreft de beleidsmatige visie op doorontwikkeling en organisatie van Mobiliteit ligt de eerste verantwoordelijkheid bij CD O&P.
- *Reorganisaties*: Reorganiseren betekent in de praktijk soms vertraging, deze heeft impact op SWITCH. Switch gaat met Cd O&P, en SSO O&P aan de slag om input voor Top25 te maken, hoe kan je de trekkracht van Switch breed inzetten rondom reorganisaties.
- Switch kan vanuit hun ervaring een spiegel geven op personele sturing.
- SWITCH gaat KPI ziekteverzuim niet halen.
- Switch past begroting neerwaarts bij a.g.v. achterblijvende reorganisaties.

Communicatie

- *Reorganisatie CDC*: Mismatch tussen gestelde eisen en kwaliteiten medewerkers. Het is een investering om mensen op de juiste plek te krijgen en plekken vrij te krijgen. CDC pakt dit op met SSO O&P en Switch.
- *Leerkaravaan*: geeft aan dat vanuit CDC de ontwikkeling van een opleidingstraject op maat voor medewerkers van CDC zelf opgepakt is omdat

er geen adequate voorziening voorhanden was. Inmiddels is er akkoord in het kader van VT en kan het traject worden uitgerold.

- **Communicatieplan:** [] geeft aan dat het verloop wellicht sneller had gekund, maar dat er nu goede stukken liggen met draagvlak en waar we verder mee kunnen. Compliment voor CDC dat er zichtbare stappen gezet zijn met notities over missie, visie, en merken.
- **Medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO):** Meerdere dienstonderdelen hebben aangegeven kort de thermometer te willen steken om de tevredenheid te meten. [] geeft aan dat zij met drie vragen de tevredenheid wil peilen. [] geeft aan dat C&F dit punt moet oppakken richting SSO O&P.
- **KPI's (1).** [] vraagt om een toelichting bij de kpi opstellen en uitvoeren communicatiejaarplan. Welke dienstonderdelen hebben nog geen communicatiejaarplan? CDC geeft aan dat CD Communicatie niet werkt voor de Douane en FIOD. BIA heeft in ieder geval geen communicatieplan. De dienstonderdelen van de primaire processen hebben dat in ieder geval wel.
- **KPI's (2).** [] vraagt naar evaluatie over de samenwerking in de ketens en de wijze waarop communicatie van toegevoegde waarde kan zijn. [] geeft aan dat er gekeken is naar de communicatie binnen, over en tussen de keten, maar niet op het functioneren *an sich*.

CFD

- **Inhuur derden:** de gevolgen van de Wet DBA voor de uitvoeringspraktijk van CFD zijn besproken; vervolgacties zijn uitgezet om duidelijkheid te verkrijgen over de voorwaarden waaronder inhuur van derden mogelijk is en of de mantelcontracten Wet DBA-proof zijn;
- **Huisvestingsbehoefte Belastingdienst:** er is onduidelijkheid over de huisvestingsbehoefte als gevolg van onder meer de aprilbrief. Daarnaast heeft de Brexit gevolgen voor de huisvestingsbehoefte van de Douane; de huisvestingsproblematiek zal nader in kaart worden gebracht; besluitvorming volgt;
- **Capaciteitsproblemen Rijksvastgoedbedrijf:** dit blijft een issue; monitoring, prioritering en eventueel escalatie is benodigd;
- **Budgettaire resultaten:** het belang van een goede prognose wordt benadrukt, evenals het behalen van de gestelde doelen. Er zal een inventarisatie worden verricht van de zaken die nog in 2018 kunnen worden gerealiseerd, waarna afstemming tussen CFD en C&F kan plaatsvinden;
- **Verscherpt Toezicht:** er is door CFD meer capaciteit vrijgemaakt en er is een hogere prioriteit aan het VT-proces gegeven;
- **Ziekteverzuim:** het verzuim is hoger dan de norm; het heeft de aandacht van CFD; de kwestie is hardnekkig.

SSO F&MI

- **De doorontwikkeling van de MI:** de rollen van C&F (als kadersteller en trekker van het project) en van F&MI (als uitvoerder, met een voedende rol vanuit de praktijk) zijn besproken; F&MI zal, indien nodig samen met C&F, inventariseren welke kritieken er in de VMR's op de huidige MI zijn geuit. SSO F&MI zal daarnaast voor de financiële en personele administratie de ist en de soll in kaart brengen (incl. de knelpunten);
- **De administratieve verwerking van de topstructuur in de systemen:** het belang van het tonen van eigenaarschap bij de voorbereidingen op de implementatie is besproken; SSO F&MI zal hierover met SSO O&P schakelen;
- **Het Tax Control Framework:** de onderwerpen worden door de dienstonderdelen opgepakt, maar het is nog wel een punt van aandacht;
- **P-Direkt:** afgesproken is dat F&MI het goedkeuringsproces van P-Direkt zal onderzoeken;

- *ADR/ARK*: het is van belang dat bevindingen van de ADR voor het einde van het jaar worden opgelost om te voorkomen dat de ARK deze punten als onvolkomenheden zal aanmerken. F&MI zal een notitie opstellen met de risico's, de stand van zaken alsook een planning voor 2018. C&F zal in haar overleggen met de ADR duidelijkheid verkrijgen over wat nodig is om een daling in het aantal bevindingen te verkrijgen;
- *Taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden (TBV)*: F&MI zal in kaart brengen wie bij de taken van F&MI opdrachtgever is en wie afnemer. Wie bepaalt of een taak door F&MI moet worden uitgevoerd en wie besluit over de prioritering?

SSO O&P

- *Werving/Instroom*: Vanwege de ophoging van het aantal open te stellen posities naar 2.400, wordt de wervingscapaciteit uitgebreid met 24 FTE.
- *Ondersteuning reorganisatie*: Stappenplan reorganisaties is in de maak en kwaliteitscheck/-toets wordt ingericht.
- *IO*: Ook werkzaamheden buiten de IA (Investeringsagenda) worden door IO gedaan zoals de implementatie van de topstructuur.
- *Bedrijfsartsen*: Capaciteit bedrijfsartsen zit aan de grens. Het ziekteverzuim zal moeten dalen om ruimte in de capaciteit te verkrijgen.
- *Ziekteverzuim*: Ziekteverzuim wordt nader besproken, in de zomer.
- *Begroting*: De eerder gemelde onder uitputting gaat wijzigen, gezien toegezegd is te mogen werven en gezien IA gelden breder ingezet mogen worden (zoals voor de implementatie van de topstructuur), na akkoord per doel van en

CD Vaktechniek

- *De vorming van de CD VT*: VT heeft in de Contourennota opgenomen dat een uitbreiding van 15 FTE benodigd is; VT zal daarom in het O&F-rapport de benodigde capaciteitsuitbreiding concretiseren met een uitwerking per type activiteit;
- *Rapportage*: VT zal onderzoeken hoe in de volgende VMR SMART kan worden gerapporteerd en hoe in het jaarcontract 2019 de KPI's doeltreffender kunnen worden geformuleerd;
- *Vakspecialisten*: VT constateert dat er door diverse ontwikkelingen er een tekort is aan goede vakspecialisten binnen de BD (in het bijzonder op het terrein van de Vpb);
- *Ziekteverzuim*: het verzuim is hoger dan de norm, de aanpak om het verzuim naar beneden te brengen is besproken;
- *Arbeidsbeperkten*: het belang van het aantrekken van arbeidsbeperkten, mogelijk ook door VT, is aan bod gekomen.