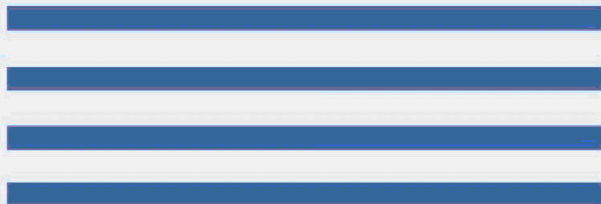




DG-rapportage **JUNI 2019**



Control en Financiën

- REFLECTIES / MANAGEMENTVERKLARINGEN
- CIJFERS EN KENGETALLEN BELASTINGDIENST

1.0 REFLECTIES / MANAGEMENTVERKLARINGEN

1.1 Klantinteractie & -services

Succes- en aandachtspunten

In deze managementverklaring worden een aantal succes- en aandachtspunten benoemd. Deze punten krijgen aandacht in het MT van KI&S en in de verantwoordingsgesprekken die iedere 2 maanden plaatsvinden met de directeurs van de onderdelen binnen KI&S.

Succespunten

-De bereikbaarheid inclusief keuzemenu is in het 1e halfjaar uitgekomen op 87%. Dit is lager dan de beoogde streefwaarde van 90% voor het gehele jaar. Positief is dat de grote terugval in bereikbaarheid, die in 2018 en 2017 steeds in juni zichtbaar was, dit jaar zich niet heeft voorgedaan. Deze positieve ontwikkeling is ook zichtbaar in veel minder klachten over de bereikbaarheid t.o.v. het eerste halfjaar 2018. Ook de klanttevredenheidcijfers laten een zichtbare verbetering zien t.o.v. 2018. In het 2e halfjaar zal de sturing gericht blijven op een stabiele bereikbaarheid. Daar waar de budgetten dat mogelijk maken en zonder de occupancy te hoeven verhogen zullen de inspanningen in het tweede half jaar zich richten op een bereikbaarheid die minimaal de bereikbaarheid van het eerste half jaar bedraagt. Het halen van het jaargemiddelde van 90% is vanuit het beeld van medio juli nauwelijks meer mogelijk.

-De verbeteringen onder de werktitel "Visitekaartje" is door beide bewindslieden qua richting positief geapprecieerd. Ook de invulling van het tweede plateau in termen van haalbaar en beheersbaar verbeteren werd positief door hen ontvangen. De volgende stap is nu om de voorgestelde trajecten verder uit te werken in vervolgplannen w.o. een bestedingsplan. In de 2e VMR zal hier verder op worden ingegaan.

-Het wetsvoorstel EBV met daarin opgenomen de keuze door burgers voor papier of digitaal, is als voorstel aan de Raad van Staten verzonden. Na het zomerreces zal voor de implementatie van EBV aan de staatssecretaris de keuze voor 1 van 2 implementatiescenario's worden voorgelegd. Het tijdig maken van deze keuze is van belang i.v.m. het kunnen opstarten van de implementatie om medio 2021 de inwerkingtreding te realiseren.

Aandachtspunten

-Hoewel de bereikbaarheid stabiel oogt, vraagt het werkproces binnen telefonie ook serieuze aandacht. Een belangrijk aandachtspunt zijn de ontwikkelingen van de gesprekstijd, de opleidingstijd en het aantal doorverbindingen. Alle drie zijn hoger dan gepland. Voornaamste factor is het grote aantal nieuwe informanten, waardoor er sprake is van relatief minder ervaring en routine. Illustratief is dat er tussen mei 2018 en mei 2019 900 nieuwe informanten zijn geworven. Er is dus veel ervaring verdwenen aan de telefoon. Zowel door externe uitstroom (aantrekking van de arbeidsmarkt) als door doorstroom van de meest ervaren medewerkers naar andere onderdelen van de Belastingdienst, als extra capaciteit vanuit bestedingsplannen noodzaakten tot een flinke

wervingsinspanning. Veel nieuwe medewerkers betekent ook meer opleidingstijd. Daarnaast is ook door de krappere arbeidsmarkt het opleidingsniveau lager dan voorheen (een langere inwerktijd en in de 1e fase meer begeleiding door ervaren medewerkers). Tot slot vraagt het herinrichtingstraject (om de kwaliteit van de antwoorden te verbeteren) zowel extra opleidingstijd en moeten bijna alle medewerkers nieuwe routines opbouwen, als dat het aantal gesprekken toeneemt door de stijging van het aantal doorverbindingen. De tijd die gepaard gaat met opleidingen voor zowel HPPT als extra werving (directe tijd informanten, buddies, opleiders) is inmiddels gestegen tot ruim 22%.

-Het terugdringen van de werkdruk (occupancy) vraagt nog de nodige aandacht. Deze is weliswaar gemiddeld ruim 5% lager dan in 2018, maar heeft nog niet het beoogde niveau bereikt. Ditzelfde geldt voor het terugdringen van het ziekteverzuim. Dit daalt gestaag maar heeft ook nog niet het beoogde niveau.

-Het bestuurlijk omhangen van de werkstroom Balie van Particulieren naar KI&S vraagt het tweede half jaar de nodige aandacht indien het streven is en blijft om dit traject voor de aangiftecampagne IB in 2020 af te ronden. Hiervoor zal bij KI&S een kwartiermaker worden opgesteld. Particulieren werkt aan het wegwerken van de overbezetting op bepaalde locaties.

1.2 Particulieren

Bezwaar

Er wordt een plan van aanpak uitgevoerd om de voorraad bezwaarschriften dit jaar af te bouwen tot een beheersbaar niveau ultimo dit jaar.

Eind juni is de voorraad hoger dan gepland in het plan van aanpak, voornamelijk als gevolg van de hoge instroom van bezwaren. Er wordt daarom gewerkt aan de herijking van het plan van aanpak (o.a. aanvullende maatregelen om de voorraaddoelstelling te realiseren).

Dit jaar zal het normpercentage Awb-conform behandelen niet gerealiseerd worden omdat een groot deel van de behandelde bezwaren al over de termijn was.

Erf- en Schenkbelasting

De Pl's m.b.t. de doorlooptijd van de aangiften Erfbelasting worden gerealiseerd. In juni is prioriteit gegeven aan het versneld afbouwen van de werkvoorraad aangiften erfbelasting. De voorraad is gedaald naar 8.055 aangiften (de planning was 7.685).

Bij de aangiften Schenkbelasting vanaf belastingjaar 2017 wordt de gewenste behandeltermijn dit jaar niet gehaald. Slechts een beperkt deel van de voorraad kon vanaf maart 2019 worden behandeld. De behandeling van de overige aangiften zal vanaf medio juli gefaseerd worden gestart, zodra de DA 2017 functionaliteit is vrijgegeven voor de behandeling van deze aangiften.

Toezicht

De productie Toezicht Particulieren loopt voor op schema. Het aantal behandelde aangiften IH MC (massale correctie) was in juni iets lager dan gepland.

SBA

Het percentage tijdige afhandeling SBA blijft nog steeds achter op de doelstelling. Er is een plan van aanpak gemaakt om de resultaten in het proces te verbeteren. Dit plan zal in het DT worden besproken.

Bezetting en financiën

De bestuurlijke informatie m.b.t. de mutaties personeel is nu beter in beeld. Het tekort loonkosten is geraamd op 4,2 miljoen euro (o.a. de opname van de 'laatste tranche' kandidaten conform besluitvorming van het DT BD op 28/2) en de komende werving van 76 fte. Het budget is hiervoor nog niet aangepast (zie ook de financiële rapportage).

Het budget voor uitzendkrachten is aangevuld, hier wordt voorlopig een overschot voorzien van € 800.000.

Ziekteverzuim

Er is een plan van aanpak gemaakt om het hoge ziekteverzuim aan te pakken. Het percentage is stabiel 7,4%.

Directe tijd

Het percentage directe tijd is lager dan de norm. Dit wordt o.a. veroorzaakt door de tijd die is besteed aan de schoning in het kader van de AVG. Daarnaast is er veel tijd besteed aan personeelsontwikkeling en startopleidingen. I.v.m. de nieuwe instroom van personeel wordt het dit jaar een uitdaging om de norm te realiseren.

Personeelsgesprekken

Het aantal gevoerde personeelsgesprekken blijft achter bij de planning. Inmiddels heeft dit de nodige bestuurlijke aandacht. In het tweede half jaar zal dit worden ingelopen.

1.3 Midden- en Kleinbedrijf

a) Actualiteit

'Eén MKB'

Op 26 en 27 februari 2019 heeft de MKB-conferentie 'Eén MKB' plaatsgevonden. Het MT en de plv. directeurs MKB hebben daarin de principes van 'één MKB' verder uitgewerkt; werken op landelijk niveau, landelijk kiezen, landelijke productiesturing en landelijk zicht op capaciteitsinzet. De beweging naar de voorkant is daarbij essentieel.

Werving

De directie MKB heeft momenteel 372 vacatures; 222 vanuit de formatie 2019 en 150 vanuit de formatie 2020. De vacatures worden zowel intern als extern opengesteld, met uitzondering van ruim 50 vacatures invordering op I- en F-niveau waarvan het doel is deze in te vullen op basis van

vrijwillige mobiliteit. Om kandidaten nog in 2019 binnen MKB te kunnen plaatsen dient het selectieproces vóór 1 oktober 2019 afgerond te zijn. Dat betekent dat MKB momenteel een grote wervingsvraag neerlegt bij de SSO O&P.

Acties onvolkomenheid Algemene Rekenkamer 2018: verbijzonderde interne controles
Ten behoeve van de planning en uitvoering van interne controles in 2019 is, onder functionele aansturing van de directie CAP, een virtueel team samengesteld van medewerkers van de directies GO, MKB, Particulieren en CAP. Er wordt ingezet op kwantitatieve en kwalitatieve capaciteitsuitbreiding. Onder regie van de directie CAP is een interne controleplan 2019 opgesteld waarover momenteel afstemming plaatsvindt met de Auditdienst Rijk.

b) Toelichting op de rood scorende prestatie-indicatoren

Percentage kasontvangsten van MKB-ondernemingen onder een fiscaal dienstverleners convenant

Met een realisatie van ruim 5,9% is de norm van minimaal 6% nét niet gehaald. Het project Doorontwikkelen Horizontaal Toezicht (DHT) moet in de toekomst een bijdrage leveren aan de groei van het aantal convenanten met fiscaal dienstverleners.

Bezwaren ingediend na een correctie IH door de Belastingdienst

Met een realisatie van 8,3% heeft MKB de concernbrede norm van maximaal 8% niet gerealiseerd. De concernbrede realisatie bedraagt ultimo juni 6,8%. Deze prestatie-indicator wordt door DF&A pas sinds augustus 2018 gemeten op directieniveau. Analyse zal moeten uitwijzen of in toekomstige jaarcontracten, op basis van de samenstelling van de werkpakketten, gedifferentieerd moet worden in normen per directie. Het betreft dan met name de directies MKB (realisatie: 8,3%), Particulieren (realisatie: 6,2%) en CAP (realisatie: 6,8%).

Bezwaar: tijdige afhandeling

De norm van minimaal 80% AWB-conforme behandeling van bezwaren is gerealiseerd voor de middelen VPB, OB en LH. Hetzelfde geldt voor de norm van minimaal 80% tijdige behandeling binnen MKB.

Zoals in de afgelopen periode steeds is gerapporteerd, zijn voor het middel IH beide normen echter niet gerealiseerd. De AWB-conforme behandeling van bezwaren IH bedraagt 65%, en de tijdige behandeling binnen MKB 53%. De oorzaak hiervan zijn de afspraken die in 2018 zijn gemaakt tussen de directies Particulieren en MKB over het gezamenlijk terugdringen van de voorraad IH-winstbezwaren bij de directie Particulieren. Het destijds ook voorziene gevolg van deze bijstand door de directie MKB is dat de tijdigheid van de behandeling van bezwaren IH sterk is gedaald. MKB zal de streefwaarde in Begroting IX 2019 dan ook niet realiseren. Het percentage AWB-conforme behandeling bezwaren van de vier grote middelen tezamen zal zich pas herstellen wanneer de achterstand in de IH-bezwaren is ingelopen (ultimo 2019). Het effect van dat herstel wordt dus pas zichtbaar in de bestuurlijke informatie over 2020.

Bezwaar: ontwikkeling voorraad

Met Belastingdienst is de afspraak gemaakt dat de voorraad bezwaren in de periode 2018 tot en met 2021 afneemt met 10% per jaar (dus in totaal met 40%). De voorraad bezwaren bedroeg op 31 december 2017 34.687 stuks.

In 2018 is de voorraad bezwaren gedaald met 25% tot 26.004 stuks op 31 december 2018. Ultimo juni 2019 is de voorraad echter weer met circa 5% gestegen tot 27.689 stuks.

In januari 2019 is de voorraad bezwaren van de vier grote middelen flink gestegen. Alleen voor het middel LH is de voorraad daarna, met name in de maanden mei en juni, zichtbaar gedaald. De voorraden bezwaren voor de middelen IH, VPB en OB zijn momenteel hoger dan ultimo 2018. Ultimo juni 2019 zijn fors meer bezwaren IH en VPB afgehandeld dan over dezelfde periode in 2018. Ultimo juni 2019 zijn er echter fors minder bezwaren OB en LH afgehandeld dan per ultimo juni 2018. Bij de OB is die afname te verklaren door de massale afhandeling in 2018 van de bezwaren artikel 11-1-g wet OB (vrijstelling paramedici).

Inzet capaciteit

Met een realisatie van 80% is de HAFIR-norm van 85% niet gerealiseerd. Een belangrijke oorzaak hiervan is de tijdbesteding aan personeelsontwikkeling en startopleidingen van nieuwe in- en doorstroom binnen MKB. Daarnaast hebben ook de schoningsacties die voortvloeien uit de AVG capaciteit gekost.

Ziekteverzuim

In het eerste halfjaar 2019 is het 12-maands voortschrijdend ziekteverzuim binnen MKB gedaald van 6,0% naar 5,8%. De doelstelling is een 12-maands voortschrijdend ziekteverzuim per eind 2019 van maximaal 5,5%. Het ziekteverzuim per maand in de periode januari tot en met juni 2019 bedroeg respectievelijk 6,4%, 6,3%, 5,8%, 5,6%, 5,2% en 4,9%. In de loop van 2019 is dus een aanzienlijke verbetering zichtbaar. Deze verbetering is significanter dan de verbetering die zichtbaar was in juni 2017 en juni 2018.

Personeelsgesprekken Gesprekscyclus Rijk

Tot en met juni 2019 is met 79% van de MKB-medewerkers tenminste één gesprekssoort geregistreerd in P-Direkt (norm: 70%). Met 38% van de MKB-medewerkers hebben al twee gesprekssoorten plaatsgevonden (norm: 40%) en met 9% zelfs drie gesprekssoorten (10%). De tussentijdse MKB-normen zijn hiermee nagenoeg gerealiseerd.

Uitputting opleidingsbudget

In de 1e budgetbrief 2019 is een opleidingsbudget toegekend van ruim € 3,9 miljoen. Ultimo juni 2019 is hiervan volgens SAP-Financieel bijna € 1,1 miljoen (28%) uitgegeven (bron: opgave SSO F&MI). De tussentijdse doelstelling van 40% is dus niet gerealiseerd. Zoals gemeld in de 1e VMR MKB 2019 is er achterstand ontstaan in het aanmeldings- en inschrijfproces voor opleidingen, met vertraging in de facturering van opleidingen tot gevolg. Op dit moment is bekend dat naast het genoemde uitgegeven bedrag reeds financiële verplichtingen zijn aangegaan voor een bedrag van bijna € 0,8 miljoen.

Banen arbeidsbeperkten

Naar aanleiding van de concernbreed te beperkte voortgang van de werving van arbeidsbeperkten zijn in het Directieteam Belastingdienst van 23 mei 2019 afspraken gemaakt over een aangepaste gezamenlijke aanpak om de concernbrede doelstelling van 650 banen alsnog te realiseren.

1.4 Grote Ondernemingen

In de maandrapportage van de directie GO wordt gerapporteerd over de doelstellingen zoals deze zijn opgenomen in het jaarcontract 2019. In deze reflectie wordt ingegaan op de doelstellingen die per eind juni 2019 niet zijn gerealiseerd en een aantal ontwikkelingen op belangrijke strategische thema's.

Doelstellingen jaarcontract

Voor een aantal doelstellingen geldt dat de doelstelling is gericht op de uitvoering van activiteiten over geheel 2019. Het niet realiseren van de doelstelling per eind februari geeft daarmee geen aanleiding tot additionele sturing op dit moment. Het betreft de doelstellingen gerelateerd aan:

- Klantbehandeling in de actualiteit;
- Ouderdom van de strategische behandelplannen;
- Uitputting van het opleidingsbudget; en
- De gesprekscyclus Rijk.

De doelstellingen rondom het delen van de strategische behandelplannen en het evalueren van convenanten bij klanten met een individueel HT-convenant zijn nieuwe doelstellingen sinds 2018 en beide zijn groeidoelstellingen. De norm in 2019 ligt op $\geq 66\%$ van het relevante klantenbestand ten opzichte van $\geq 33\%$ in 2018. Het realiseren van deze doelstellingen vraagt een forse inspanning in 2019. Tot en met juni 2019 ligt de score voor deze doelstellingen rond de 36%. Door de regiodirecteuren wordt gestuurd op de realisatie van deze doelstellingen. De doorontwikkeling van het HT-concept heeft mogelijk een remmende werking op de realisatie van deze doelstellingen.

Het behandelen van bezwaren binnen de AWB termijn is en blijft een punt van aandacht. In juni 2019 ligt de realisatie van de doelstelling rond de 83%.

Voor het niet realiseren van de AWB termijn zijn de volgende oorzaken van toepassing:

- Niet alle bezwaarschriften worden tijdig ontvangen door de directie GO of worden in het natraject tijdig administratief verwerkt. Dit als gevolg van de verschillende schakels in het proces (externe oorzaak);
- Niet alle bezwaarschriften worden binnen de hiervoor gestelde termijnen behandeld (interne oorzaak). De directie GO besteed hier maandelijks in het directieoverleg aandacht aan en blijft hier sterk op sturen.

Afhankelijkheden binnen de totale keten van bezwaarbehandeling en het niet ter beschikking hebben van bestuurlijke informatie over de prestaties van individuele directies binnen de verschillende ketens blijven de sturing op deze doelstelling bemoeilijken.

Voor de doelstelling gerelateerd aan de Instroom Wet banenafspraken en quotum arbeidsbeperkten heeft de directie GO aan de directie Switch gevraagd haar te ondersteunen en tot 20 arbeidsplaatsen voor specifieke functies in te vullen.

Daarnaast blijft de directie GO inspanningen leveren om ook op individuele functies medewerkers met een arbeidsbeperking te werven.

De beheersing van het ziekteverzuim is een terugkerend aandachtspunt voor de directie GO. In het directieoverleg van 15 maart is beheersing van het ziekteverzuim thematisch besproken. Over de beschikbaarheid van (gedetailleerde) bestuurlijke informatie als basis voor beheersing van het ziekteverzuim is de directie GO blijvend in gesprek met zowel het SSO O&P als het SSO F&MI.

In juni 2019 ligt het ziekteverzuim op 3,8% en het voortschrijdend gemiddelde op 4,48%, ten opzichte van een norm van 4,1%.

Werving

De formatie van de directie GO voor 2019 bedraagt 2.420 FTE. Per juni 2019 bedraagt de bezetting 2.353 FTE. De directie GO heeft de ambitie om in 2019 nog ca. 235 FTE in te laten stromen. De vacatures om deze instroom te realiseren zijn inmiddels allemaal aangeboden bij de SSO O&P. Als deze instroom wordt gerealiseerd verwacht de directie GO eind 2019 op een bezetting van ca. 2.500 FTE uit te komen.

Door boven de formatie te werven, wil de directie GO anticiperen op de uitstroom die de directie GO in Q1 2020 verwacht als gevolg van de VWNW-regeling van ca. 85 FTE.

Financiële prognoses

Maandelijks wordt door de directie GO een financiële prognose opgesteld. Bij de tweede budgetbrief 2019 is reeds een bedrag van € 1,9 miljoen budget teruggegeven aan concern. Ook bij de 3e budgetbrief verwacht de directie GO een bedrag ter beschikking te stellen van ca. € 2 miljoen.

Het kunnen vervullen van de reeds opengestelde en de nog open te stellen vacatures voor 2019 en het moment van de invulling van deze vacatures zijn factoren die nog een grote invloed hebben op de daadwerkelijke uitputting van het budget voor 2019.

Aanpak onvolkomenheden

M&O Beleid overige middelen

In het laatste rapport van de Algemene Rekenkamer wordt geconcludeerd dat voor de 'overige middelen' in 2018 toereikende handhavingsplannen en uitvoeringsrapportages zijn opgesteld. De onvolkomenheid 'M&O-beleid kleine belastingmiddelen' is echter voor 2019 nog steeds van toepassing voor de Belastingdienst. Dit omdat ook de autobelastingen en de erf- en schenkbelasting onder de kleine belastingmiddelen in de definitie van de ARK vallen en voor deze middelen zijn de handhavingsplannen en uitvoeringsrapportages nog niet toereikend. Dit wordt onder

verantwoordelijkheid van de directies CAP en P opgepakt. Voor de overige middelen wordt het opstellen van handhavingsplannen en uitvoeringsrapportages in 2019 gecontinueerd.

Kwaliteitszorg

De ARK heeft geconstateerd dat de tijdige uitvoering van de verbijzonderde interne controles bij de belastingmiddelen in 2018 verder onder druk is komen te staan, waardoor de Belastingdienst onvoldoende zicht heeft op de kwaliteit van de gegevensverwerking in de systemen.

Sinds 1 januari 2019 vallen medewerkers kwaliteitszorg ook direct onder de verantwoordelijkheid van de directie GO. Samen met de directies P, MKB en CAP wordt een plan van aanpak gemaakt om de bevindingen met betrekking tot kwaliteitszorg op te pakken. Onderdeel van de plan van aanpak is:

- Het bepalen van de benodigde capaciteit en het daarop aansluitend werven van nieuwe medewerkers;
- Het opstellen van een Programma voor de Verbijzonderde Controles per belastingmiddel (VICP); en
- Het afstemmen van de VICP 2019 met de ADR.

Business Continuity Management

Om de onvolkomenheid Business Continuity Management weg te nemen, werkt de directie GO stapsgewijs toe naar het BCM-niveau 3. Op basis van de uitvraag van de concerndirectie IV&D van 9 juli wordt gewerkt aan een plan van aanpak.

1.5 Toeslagen

De politieke verantwoording van CAF-11 heeft veel managementaandacht gevergd in de eerste helft van het jaar. Gaandeweg het jaar vraagt de zaak ook aanzienlijke ondersteuning vanuit stafbezetting en capaciteit van behandelfunctionarissen. Dit is merkbaar in de intensiteit waarmee andere procesverbeteringen, zoals nodig vanwege het achterblijven van de hitrate, kunnen worden ondersteund.

Herstelactie KGB

Dit jaar beginnen we met de herstelbetalingen KGB. In afstemming met SZW is besloten tot nabetaling aan betrokken burgers vanaf het jaar 2013. De uitvoering over de verstreken jaren start in het derde kwartaal. We zorgen voor aanpassing van het automatiseringssysteem waardoor nieuwe situaties tijdig herkend worden. De aanpassingen zijn eveneens in het derde kwartaal beschikbaar, waardoor de jaren 2018 en 2019 direct correct worden toegekend. Aansluitend start het herstel van de eerdere jaren.

Verbetermaatregelen KOT

Om het programmaplan uit te voeren werken we nauw samen met SZW en kinderopvangorganisaties (KOO's). De acties voor het onderdeel Eerder signaleren lopen achter op de planning. Vanuit de

KOO's wordt meer tijd geclaimd om aan de verplichtingen te kunnen voldoen, onder meer vanwege de benodigde software-aanpassingen. In juni en juli bellen we de KOO's om te achterhalen wat oorzaken zijn van de achterblijvende kwaliteit van de aangeleverde gegevens. Voor het Versterken van de begeleiding van burgers is een bottleneck in de voortgang opgetreden bij de validatie van de PIA door de FG. De voorbereidingen om later dit jaar met casemanagement te starten zijn gaande. In september leggen we een bijgesteld tijdschema voor aan het directeurenoverleg SZW-BD.

Begrotings-KPI's

De KPI tijdigheid betalingen scoort inmiddels voor 2019 rond de streefwaarde. We zijn met CAP in overleg hoe we het proces zo kunnen aanpassen dat we de norm op jaarbasis kunnen realiseren. De invoering van het verwijzingsportaal in de tweede helft van dit jaar (waarin gegevens over bankrekeningen beschikbaar komen) gaat daarbij helpen.

In juni is 33% van de definitieve toekenningen over het jaar 2018 vastgesteld. Het beeld dat we hierdoor hebben is dat realisatie van de KPI's grote terugvorderingen en voortgang DT aan de gestelde normen zullen voldoen. Overigens zijn we in overleg met de concerndienst C&F en SSO F en MI om de berekeningssystematiek tussen DGR en jaarverslag gelijk te krijgen.

Gevolgen onderbezetting

De onderbezetting is in het tweede kwartaal afgenomen van 93 tot 56 fte. Hiervan gaat het bij 42 fte om behandelfuncties. De werving van nieuwe medewerkers wordt onverminderd voortgezet. Het aantal aangemelde vacatures bedraagt 121, waarbij rekening wordt gehouden met bekende en verwachte uitstroom later in het jaar evenals doorstroom binnen Toeslagen.

De ruimte welke ontstaat in het flexbudget door het in vaste dienst nemen van de uitzendkrachten kan slechts stapsgewijs worden opgevuld door nieuwe krachten, vanwege het opleidingstraject dat deze medewerkers doorlopen.

Overige productie-aspecten

Bovenstaande leidt ertoe dat de voor productie beschikbare capaciteit in 2019 onvoldoende is om de verwachte burgerreacties en het voorgenomen toezicht uit te voeren. We hebben ervoor gekozen het voorgenomen toezicht niet volledig in 2019 uit te voeren. Hierdoor zijn we erin geslaagd de tijdigheidsratio's voor bezwaar en klachten op het niveau van de begrotingsindicatoren te handhaven. Voor de andere processen is de tijdigheid weliswaar verbeterd ten opzichte van vorig jaar, maar blijven we nog achter bij het geambieerde niveau.

De gemeten kwaliteit van de productie blijft nog achter bij het geambieerde niveau. Dit uit zich met name bij de processen toezicht en telefonische uitzoekopdrachten. Een belangrijk aspect hierbij is dat de werkzaamheden worden uitgevoerd door medewerkers met een andere primaire taak. Vanwege prioritering van werk moeten we vaker over teams schuiven met werk. Medewerkers

Het verzuim door medewerkers blijft de laatste maanden stabiel, maar onder het voor 2019 vastgelegde doel. De meldingsfrequentie daarentegen, is slechts minimaal verbeterd en is nog niet op het streefniveau.

We hebben nog weinig aandacht gegeven aan de medewerkersgesprekken. We hebben geen arbeidsbeperkten in dienst kunnen nemen dit jaar. We hebben Switch gevraagd ons te ondersteunen bij de werving.

1.6 Douane

In deze rapportage zijn de doelstellingen opgenomen waarop bijsturing nodig is. Daarnaast is in lijn met de beweging naar een meer integrale rapportage, in deze paragraaf ook de stand van zaken op de financiën, werving en risicomanagement opgenomen.

Algemeen

Als gevolg van het niet doorgaan van de Brexit per 29 maart geldt dat medewerkers in Q2 anders worden ingezet dan vooraf gepland. Inmiddels heeft voor de planning van Q3 en Q4 een herijking plaatsgevonden. Indien er wel sprake is van een harde Brexit, kan alsnog worden teruggevallen op de oorspronkelijke planning. De aangepaste planning zal vanaf juli worden doorgevoerd, wat ook gevolgen zal hebben voor de afgesproken bandbreedtes en controledoelstellingen.

Financiën en werving

Als gevolg van vertraging in de werving voor Brexit, heeft Douane een overschot bij Eigen personeel. Dit is deze maand toegenomen ten opzichte van vorige maand. In de berekening is nog een slag om de arm gehouden over de aantallen te werven medewerkers, omdat de werving nog lopende is. Rekening houdend met een stijging salariskosten als gevolg van de cao- aanpassingen per 1 juli, is de grove schatting dat van het Douane budget € 5,5 miljoen niet uitgenut zal gaan worden. Bij het werven worden op dit moment geen knelpunten ondervonden.

Risicomanagement

Twee toprisico's van Douane zijn op initiatief van de eigenaren uit het MT, met de hulp van enkele specialisten geconcretiseerd. De conceptomschrijvingen worden in de volgende risicosessie van het MT Douane in de dialoog betrokken. Deze sessie staat gepland voor eind september 2019.

Er is een begin gemaakt met de vervolgdialoog van de uitkomsten van de eerste risicosessie met alle regiodirecteuren. Daarbij wordt o.a. een vergelijking gemaakt met de risico's uit het MT.

Operaties zal over de vervolgstappen concrete afspraken maken in het kader van het risicobewustzijn. Douane is nauw betrokken bij de producten die vanuit het landelijke programma intussen besluitvormend in het DTBD zijn geweest.

Doelstellingen primair proces

De hoger geplande toezichtsuren in Q2 zijn vanwege niet doorgaan van Brexit per 29 maart niet gerealiseerd. De ontstane achterstand op het aantal gecontroleerde passagiers wordt in het aankomende half jaar ingelopen. Bij ambulant binnenland is het op basis van aansturing en

beschikbare capaciteit mogelijk om de planning te realiseren, de achterstand wordt al gestaag ingelopen. Voor fiscale onderzoeken is gegeven de achterstand zorg of de planning wel gerealiseerd gaat worden. Alle inspanningen zijn er op gericht om de herbeoordelingen na de versnelde vergunningafgifte voor 1 juli 2020 af te ronden. Op bezwaar loopt zoals in de viermaandsgesprekken besproken, een verbetertraject. Er is afgesproken om voor nieuwe dossiers per juli de 95% AWB conform te realiseren en voor het hele jaar is een doelstelling van 90% bepaald. Doordat nog niet alle oude voorraad is weggewerkt wordt de jaardoelstelling negatief beïnvloed. Voor het ziekteverzuim geldt dat naast interne plannen van aanpak en de uitgevoerde integrale analyse rondom verzuim een opdracht voor een extern bureau geschreven gaat worden om een analyse uit te voeren. Voor de nieuwe indicatoren Investerings in leren en ontwikkelen is de Douane afhankelijk van de beschikbaarheid op concern niveau. Inmiddels lijkt het erop dat Douane het cijfer alsnog geleverd krijgt.

1.7 Fiscale Inlichtingen en Opsporingsdienst

Indicatoren begroting

Halverwege het jaar scoort de FIOD op alle drie de indicatoren uit de begroting goed. Het incassoresultaat is gehaald en staat op € 185,3 mln tegenover een doelstelling van € 126,3 mln. Het aantal processen verbaal (PV's) dat leidt tot rechtelijke uitspraak / transactie staat op 85%. Dit past in de afgesproken bandbreedte van 82-85%.

De indicator die de afgelopen jaren moeilijk te realiseren bleek, de doelstelling omgevingsgerichte strafonderzoeken, wordt ook gehaald. De doelstelling is twee jaar geleden met een forse ambitie op 40% bepaald. In deze periode is het voor de eerste keer gelukt om de doelstelling te realiseren. Deze doelstelling heeft een directie relatie met de strategische doelstelling om effect te vergroten bij de inzet van het strafrecht.

Overig

Nadat het voortschrijdend verzuimpercentage de afgelopen maanden is blijven stijgen tot 5,2%, is er in juni een lichte daling waarneembaar. Er wordt stevig gestuurd op het terugdringen. Het percentage komt nu uit op 5,0% bij een doelstelling van 4,5%. Het is erg lastig om er de vinger achter te krijgen wat de reden is voor, het voor FIOD begripen, hoge verzuimpercentage. Daarom heeft het MT FIOD besloten om een externe partij in te schakelen om een diepgaande analyse te maken van het verzuim.

De uitkomsten van deze analyse verwachten wij in september/oktober dit jaar te ontvangen. Vervolgens wordt besloten of en zo ja, op welke aanvullende maatregelen nodig zijn.

Het percentage afgeronde gesprekscycli (3 gesprekken per medewerker) komt uit op (afgerond) 20%. Binnen de FIOD is afgesproken te sturen op 100% van de medewerkers heeft voor 1 juli minimaal 1 gesprek gehad. Ondanks dat we denken dat dit percentage hoger zou moeten zijn (administratief nog niet alles verwerkt), komt dit uit op 53%. Dat is te laag. Managers worden aangesproken om, waar nodig, alsnog de gesprekken zo snel mogelijk te plannen en het administratief op orde te krijgen.

1.8 Centrale Administratieve Processen

Operationele mijlpalen

Aangifte campagne IH

De aangiftecampagne IH is wederom succesvol verlopen. Alle aangiften die vóór 1 april zijn ontvangen konden t/m 16 juni verwerkt worden om nog bericht met een dagtekening van 1 juli te krijgen. Dit is voor alle garantieposten gelukt.

WTL (Wet Tegemoetkomingen Loondomein)

Het Programma ligt op koers. De wettelijke mijlpalen zijn behaald en het proces van beschikken en uitbetalen is in volle gang en geeft een positief beeld (geen incidenten).

Definitief toekennen Toeslagen campagne

De aangiftecampagne is inmiddels afgerond. Tijdens deze campagne is de definitief toekennen campagne van start gegaan, immers er is een onderlinge afhankelijkheid. Inmiddels heeft 25% van de toeslaggerechtigden al een definitieve beschikking gekregen. Dit is een hoger percentage dan vorig jaar.

KPI's

CAP kent op dit moment 7 KPI's met een achterblijvende/ rode score. Dit zijn m.n. de KPI's inzake SBA's, ziekteverzuim, minder klachten dan vorig jaar. Deze onderwerpen staan hoog op de agenda binnen CAP. De effecten van de bijsturing van deze KPI's zijn vaak pas op langere termijn zichtbaar in de KPI's. Enkele voorbeelden hiervan zijn dat ten aanzien van ziekteverzuim een extern bureau is ingehuurd die leidinggevendens traint het goede gesprek te voeren. Deze training heeft inmiddels op 2 locaties plaatsgevonden. Ten aanzien van SBA's is CAP in gesprek met ketenpartners om structurele verbetering te krijgen in de routing van SBA's. Door een aantal oorzaken is het voor specifieke SBA's gewoonweg onmogelijk om (administratief) aan de norm te voldoen. Dit beïnvloedt het gerealiseerde percentage.

Wervingsopgave

De focus op het werven van nieuwe medewerkers blijft onverminderd groot. Met name de omvang van de uitstroom (VSO/switch, pensioen en overig) en de (interne) doorstroom van medewerkers noodzaken CAP tot een pro-actieve en alerte vacature-openstelling i.s.m. het EC. Hoewel de werving effect sorteert, gaat het invullen van m.n. de (vak)technische vacatures -zoals functioneel beheerders die van groot belang zijn voor CAP- niet altijd met de gewenste en noodzakelijke snelheid. In overleg met EC ontwikkelen we een specifieke aanpak voor deze doelgroep. Middels een "longlist" met de aan te melden vacatures houdt CAP continue de status bij. Samen met de in- en doorstroomoverzichten van SSO O&P heeft CAP een goed overzicht van de stand van zaken.

Werklast

Zoals o.a. uit de BIA- en C&F- rapportages naar voren komt, blijft de werkpakketreductie vanuit de vernieuwingsprojecten BD-breed aanzienlijk achter bij de oorspronkelijke doelstelling. De verwachte werkpakketreductie is al in de formatieve/financiële kaders CAP verwerkt. Achterblijven van de

realisatie van werkpakketreductie samen met een daling van het formatieve kader leidt de komende jaren tot een toenemende kloof tussen beiden. Binnen CAP is in Q2 een project opgestart om de meerjarige werklast structureel en met meer verdieping in beeld te brengen en in te bedden in de planning- en controlcyclus. Deze werklast vormt input voor het zogeheten 3 lijnen model. In dit model wordt inzichtelijk hoe de werklast zich verhoudt tot het financieel kader en de bezetting. Dit project heeft tot dusver geleid tot uniformering van normatieken/systematieken en het bundelen/vergroten van de kennis op het gebied van het berekenen van de werklast. De inzichten obv de resultaten van het 3 lijnenmodel worden meegenomen de 2e VMR CAP.

1.9 Informatievoorziening

Na de succesvolle livegang van Mijn Belastingdienst zakelijk (MBD-Z) voor de OB in januari, is begin mei gestart met E-herkenning, waardoor grotere bedrijven en intermediairs ook kunnen werken met MBD-Z. Vanaf eind juni is ook de Aangifte Loonheffing toegevoegd aan het MBD-Z. De release voor de Wet tegemoetkoming Loonheffing (WTL) is wederom op tijd en succesvol in productie gezet. Bij enkele Douane-applicaties zijn er meerdere verstoringen geweest die niet direct te relateren zijn aan een specifieke oorzaak. Dit wordt nader uitgezocht. De werkzaamheden voor de Schenkbelasting blijven onder druk staan, waarbij de huidige planning (in juli in productie) nog steeds realistisch is. Erfbelasting is al geruime tijd een normaal proces en wordt weer onder reguliere bestuurlijke aandacht gebracht. Het IV portfolio-aanbod wordt nagenoeg cf afspraak gerealiseerd.

Stapsgewijs wordt de keten IT voor IV binnen de organisatie vormgegeven. Ketenbestuur en ketentafel zijn in de nieuwe vorm van start gegaan en de keten heeft de 20Q in juni opgeleverd. Daarnaast zijn de verbeteracties gestart:- Portfoliomanagement conform afspraken met het ketenbestuur waarbij het doel is om m.n. investeringen en uitbestedingen in control en transparant te krijgen t.b.v. een betere besluitvorming.

- Via ketentafel inzicht geven en informeren van de business m.b.t. issues die spelen t.a.v. keten IT voor IV, bijvoorbeeld technische schuld.
- Het zichtbaar maken en realiseren van ontwikkelingen in de DA IV.
- Projecten IT Service Management (ITSM), Service oriented architecture (SOA) en voortbrenging, provisioning, deployment (VPD) zijn conform DA IV zoals gepland in 2019 gestart.

Tranche 2 van het programma licentiemanagement kostte meer tijd. De planning is aangescherpt met extra aandacht en meer inzet. Daarmee lijkt de vaststelling van de licentiepositie voor de top-6 producenten in 2019 nog steeds haalbaar.

Capacity building is een belangrijke opgave voor de IV-organisatie in 2019. De juni bezetting ligt 186 fte onder formatie, de totale werving zit op 119 fte, de daadwerkelijk instroom daarvan ligt nu op 97,6 fte (jan-juni). Ook zijn 34 kandidaten geselecteerd die de komende maanden zullen instromen. Er wordt hard gewerkt aan het op orde brengen en houden van het leveraanbod voor realisatie van het portfolio. IV gaat met alle 259 ZZP'ers in de komende vier maanden gesprekken voeren om een overstap te maken naar de IV-organisatie. Daarnaast wordt de uitvoering van de huidige arbeidsmarktactiviteiten (obv laatste arbeidsmarktstrategie (dec/2018)) beoordeeld door onafhankelijke externe experts. Extra aandacht gaat uit naar het voeren en vooral vastleggen van p-

gesprekken met medewerkers. In juni-juli vinden afrondende gesprekken plaats over individuele instroom van ca. 50 medewerkers van een in Nederland gevestigd bekend softwarebedrijf. Van permanent belang is ook de aandacht voor eigen personeel en het tegengaan van uitstroom. Er is binnen IV recent onderzoek gedaan onder de noemer: Wat bindt jou aan de IV-organisatie van de Belastingdienst? Dit onderzoek was vooral gericht op de millennials. Ook is er een "Lagerhuisgesprek" geweest binnen IV met vertegenwoordiging van de medewerkers die korter dan 2 jaar in dienst zijn bij de Belastingdienst. De doelstelling van dit gesprek was te achterhalen wat er nodig is om medewerkers structureel te boeien en te binden. Daarnaast is er begin 2019 bij IV een traject gestart genaamd "Fit2Perform". Dit traject bevat allerlei maatregelen om tot duurzame inzetbaarheid van medewerkers te komen. Tenslotte is er verhoogde aandacht bij het management voor de plangesprekken dit heeft als doel het behoud van personeel en stuurt bij in de achterblijvende planning en realisatie van personeelsgesprekken. Vanwege de achterblijvende bezetting is fors ingezet op inhuur, wat zichtbaar is in hogere uitnutting van financiële middelen voor inhuur. Het inhuurbudget dat de IV-organisatie voor 2019 heeft ontvangen (Budgetbrief 2) is zoals bekend niet toereikend voor de realisatie van het portfolio. Na gesprekken met DG en C&F is er een toezegging gedaan voor € 13 miljoen tot en met oktober. De werving kan de capaciteitsbehoefte voor de korte termijn onvoldoende opvangen. Het tekort aan capaciteit wordt daarom aangevuld met duurdere externe inhuur. In de tussentijd wordt doorgewerkt aan structurele oplossingen.

De directie IV heeft in afstemming met de Keten IT voor IV stevig geprioriteerd om binnen dit budget te blijven. De continuïteit van deze prioritering is qua huidige dienstverlening in 2019 geborgd, maar er is inmiddels nauwelijks nog financiële ruimte voor nieuwe behoeften of issues, waardoor een aantal noodzakelijke investeringen wordt vooruitgeschoven. De ketentafel IT voor IV heeft geëscaleerd naar de ketenvoorzitter dat zij dit een te groot risico vindt voor de continuïteit van een aantal bedrijfsprocessen.

Verklaring symbolen		buiten norm	geringe afwijking	binnen norm	
●	Indicator uit Begroting IX en/of Jaarplan BD	↑	↑	↑	ontwikkeling positief
△	Indicator uit jaarcontract dienstonderdeel	↓	↓	↓	ontwikkeling negatief
		→	→	→	ontwikkeling neutraal

CIJFERS EN KENGETALLEN BELASTINGDIENST

1. GELDSTROMEN BELASTINGMIDDELEN EN TOESLAGEN

1.1 *Belastingmiddelen*

1.2 *Toeslagen*

1.3 *Programma-ontvangsten en uitgaven*

2. APPARAATSUITGAVEN BELASTINGDIENST

2.1 *Apparaatsuitgaven*

3. INDICATOREN BEGROTING IX 2019

4. ALGEMENE DOELSTELLING

4.1 *Tijdig aangifte doen*

4.2 *Juist en volledig aangifte doen*

4.3 *Tijdige betaling van belastingen en premies*

5. DIENSTVERLENING

5.1 *Klanttevredenheid*

5.2 *Zorgvuldig handelen*

5.3 *BelastingTelefoon*

5.4 *Digitaal (webcare, website)*

5.5 *Bezwaar*

5.6 *Klachten*

6. TOEZICHT

6.1 *Particulieren*

6.2 *Midden- en Kleinbedrijf (MKB)*

6.3 *Grote ondernemingen (GO)*

6.4 Toeslagen

7. DOUANE

7.1 Afdracht

7.2 Beschermen

7.3 Concurrentiepositie

8. FIOD

8.1 Tegengaan van fiscale, financiële en economische fraude

9. INNING

9.1 Verminderen openstaande schulden

10. MASSALE PROCESSEN

10.1 Aangifteverwerking IH 2018

10.2 Definitief vaststellen Toeslagen en tijdig uitbetalen

10.3 Damages

11. INFORMATIEVOORZIENING (IV)

11.1 Beschikbaarheid ICT

11.2 Vernieuwing - Bestedingsplannen

12. FINANCIËN

12.1 Begroting

12.2 Financiële richtlijnen

13. HUMAN RESOURCE (HR)

13.1 Fte's per bedrijfssonderdeel

13.2 Ziekteverzuim en meldingsfrequentie

13.3 Werving en mobiliteit

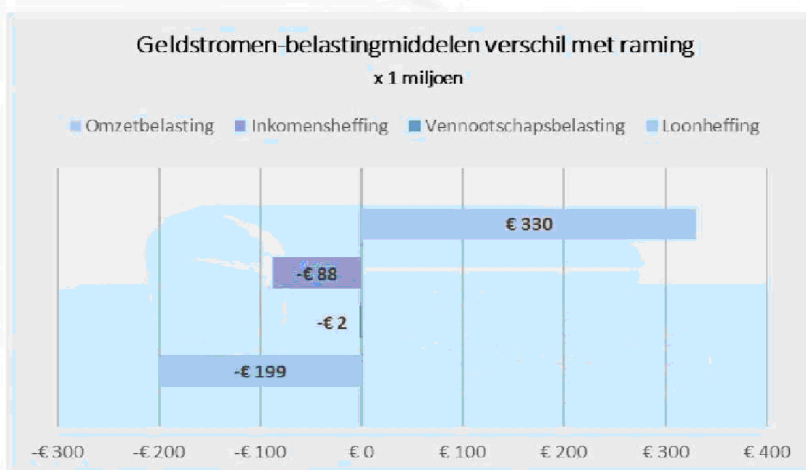
13.4 Personeelsgesprekken

1.0 Geldstromen belastingmiddelen en toeslagen

1.1 Belastingmiddelen

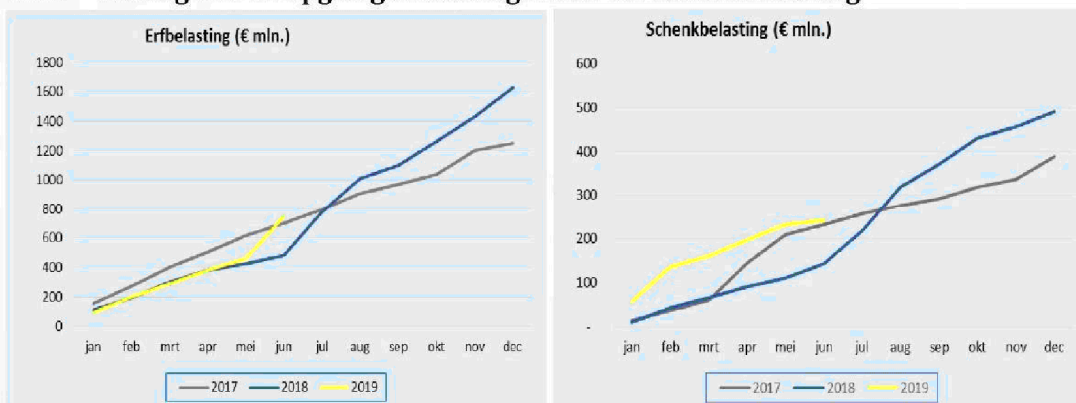
Geldstromen-belastingmiddelen				
Belastingmiddelen	2018 t/m juni	2019 t/m juni	verschil met raming	raming 2019
Loonheffing	€ 55.307	€ 55.308	€ 55.507	-€ 199
Vennootschapsbelasting	€ 16.335	€ 18.394	€ 18.396	-€ 2
Inkomensheffing	-€ 1.337	-€ 633	-€ 546	-€ 88
Omzetbelasting	€ 25.947	€ 27.606	€ 27.275	€ 330
Overige belastingmiddelen	€ 44.820	€ 48.238	€ 48.866	-€ 629
Overige waarvan:				
Erfbelasting	€ 441	€ 638		
Schenkelasting	€ 100	€ 231		
Totaal Schenk- en Erfbelasting	€ 542	€ 869	€ 856	€ 13
Totaal belastingmiddelen	€ 141.073	€ 148.912	€ 149.499	-€ 588

bedragen x 1 miljoen



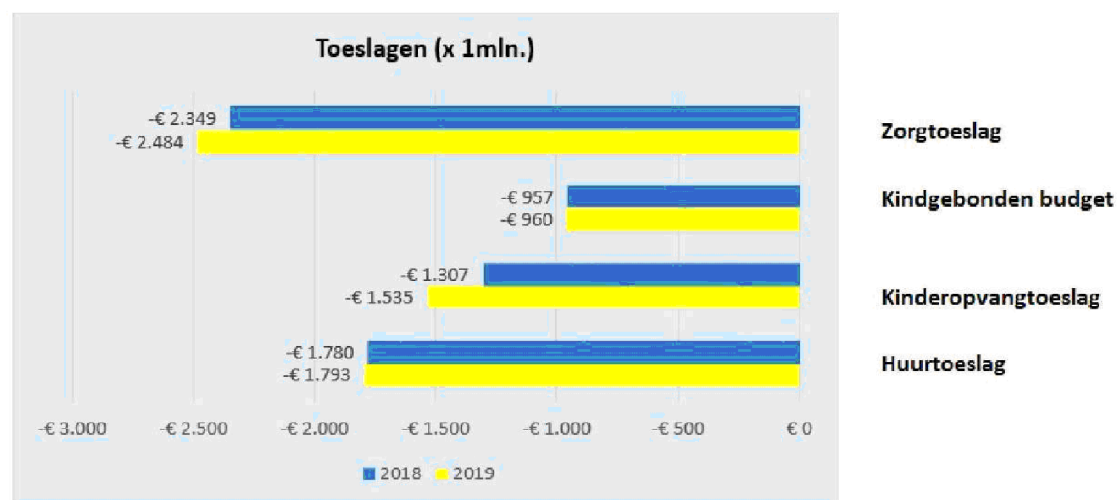
Grafiek geeft het verschil weer met meest recente raming van AFEP.

1.1.1 Bedrag van de opgelegde aanslagen Erf- en Schenkbelasting



1.2 Toeslagen

Geldstromen-toeslagen		
	2018	2019
Toeslagen	t/m juni	t/m juni
Huurtoeslag	-€ 1.780	-€ 1.793
Kinderopvangtoeslag	-€ 1.307	-€ 1.535
Kindgebonden budget	-€ 957	-€ 960
Zorgtoeslag	-€ 2.349	-€ 2.484
Totaal toeslagen	-€ 6.393	-€ 6.772
<i>bedragen x 1 miljoen</i>		



1.3 Programma-ontvangsten en uitgaven

Programma-ontvangsten en uitgaven				
	2018	2019	verschil met	
Belasting- en invorderingsrente	t/m juni	t/m juni	raming	raming 2019
Ontvangsten	€ 177	€ 331	€ 174	€ 157
Uitgaven	-€ 52	-€ 91	-€ 31	-€ 61
Totaal belasting- en invorderingsrente	€ 124	€ 240	€ 143	€ 96
Boetes en schikkingen	€ 100	€ 119	€ 100	€ 19
Kosten vervolging	€ 116	€ 120	€ 98	€ 21
<i>bedragen x 1 miljoen</i>				

2. Apparaatsuitgaven Belastingdienst

2.1 Apparaatsuitgaven

Uitgaven en ontvangsten Belastingdienst							
	budget		prognose		budget - prognose		
						realisatie % budget	realisatie % budget 2018
Apparaatsuitgaven Personeel	€	2.517.372	€	2.584.792	€	-67.420	€ 1.263.670 50,2% 50,0%
Eigen en overige	€	2.267.449	€	2.297.126	€	-29.677	€ 1.134.819 50,0% 50,1%
Externe inhuur	€	249.923	€	287.666	€	-37.743	€ 128.851 51,6% 49,5%
Apparaatsuitgaven Materieel	€	373.397	€	368.675	€	4.722	€ 133.466 35,7% 44,7%
Programma-uitgaven	€	397.822	€	395.406	€	2.416	€ 158.317 39,8% -
Totaal Uitgaven	€	3.288.590	€	3.348.872	€	-60.283	€ 1.555.453 47,3% 48,7%
Totaal Ontvangsten	€	-139.692	€	-139.242	€	-450	€ -116.485 83,4% 55,7%
bedragen x 1.000							

3. Indicatoren Begroting IX 2019

Indicatoren begroting IX 2019		norm	realisatie
Algemene doelstelling 'Compliance'			
Tijdig aangifte doen	Percentage aangiften omzetbelasting tijdig ontvangen	> 95%	95,6% →
	Percentage aangiften loonheffingen tijdig ontvangen	> 99%	99,0% →
	Percentage aangiften inkomensheffingen en vennootschapsbelasting tijdig ontvangen	> 94%	93,4% ↑
Juist en volledig aangifte doen	Structureel terugdringen van het nalevingstekort MKB	< 6%	jaarindicator
	Structureel terugdringen van het nalevingstekort Particulieren	< 0,9%	jaarindicator
Tijdige betaling	Tijdige betaling van belastingen en premies	> 98%	98,5% →
	Percentage oninbaar geleden bedrag belastingen en premies	< 0,6%	0,23% ↓
Dienstverlening			
Bezwaarschriften	Afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn	> 90%	71,1% ↓
Klachten	Afgehandelde klachten binnen Awb-termijn	> 90%	96,6% ↓
Klanttevredenheid	Minimaal 70% van de bellers, website- en baliebezoekers is neutraal tot zeer tevreden over de ervaren dienstverlening	> 70%	77,9% - 84,7% →
	Maximaal 10% van de de bellers, website- en baliebezoekers scoort op de gehanteerde 5-puntsschaal een 1,5 of lager	< 10%	2,6% - 7,1% →
Zorgvuldig handelen	Minder ontvangen klachten dan vorig jaar (norm is totaal van 2018)	< 12.393	6.207 ↑
Toezicht			
Belastingen	Percentage grote ondernemingen waarvan de mogelijkheid tot klantbehandeling in de actualiteit beoordeeld is	88%	90,4% ↓
	Percentage gemeenten, provincies waarvan de mogelijkheid tot klantbehandeling in de actualiteit beoordeeld is	95%	95,4% ↑
	Percentage kasontvangsten van MKB-ondernemingen onder een fiscaal dienstverlenersconvenant	6 - 8%	5,9% →
	Bruto correctie opbrengsten aangiftenbehandeling IH (betreft Particulieren en MKB) - (jaarnorm)	> € 1,2 mld	€ 910,7
Toeslagen	Bruto correctie opbrengsten aangiftenbeh. Vpb MKB - (jaarnorm)	> € 1,35 mld	€ 772,6
	Bruto correctie opbrengsten boekenonderzoeken MKB - (jaarnorm)	> € 735 mln	€ 395,3
	Bezwaren ingediend na een correctie door de BD (betreft IH)	≤ 8%	6,8% ↓
	Rechtmatige toekenning van toeslagen		nnb
	Het percentage definitief toegekende toeslagen met een terug te betalen bedrag ≤ € 500 (betreft actueel toeslagjaar 2018)	91%	95,5%
Douane			
	Juiste aangifte (indexcijfer)	≥ 100	jaarindicator
	Waardering bedrijfsleven (indexcijfer)	≥ 100	jaarindicator
Inning			
	Achterstand invordering	3 - 3,5%	3,1% ↓
	Inning invorderingsposten binnen een jaar	55 - 65%	57,8% ↓
Massaal proces			
Juist tijdig en efficiënt	Voorinvulling van gegevens IH (VIA)	65%	nnb
	Garantieregeling IH'18: in maart aangifte gedaan, vóór 1 juli bericht	100%	100%
	Definitief vaststellen toeslagen (toeslagjaar 2018)	85%	nnb
	Percentage toeslagen dat tijdig wordt uitbetaald	99,9%	99,88% ↓
	Aantal ernstige productieverstoringen (damages) - (jaarnorm)	< 69	38 ↓
FIOD			
Fraude	Percentage processen-verbaal dat leidt tot veroordeling/transactie	82 - 85%	85% →
	Gerealiseerde incasso-opbrengsten - (jaarnorm)	€ 126 mln	€ 185,1 →
	Omgevingsgerichte strafonderzoeken (% opsporingsuren)	> 40%	40% →

4. Algemene Doelstelling

‘Compliance’

4.1 Tijdig aangifte doen

Tijdig ontvangen aangiften					
	te ontvangen	tijdig	niet tijdig	norm	realisatie
● Omzetbelasting	4.564.793	4.364.368	200.425	>95%	95,6%
ww Grote Ondernemingen	190.701	186.801	3.900	>95%	98,0%
ww Midden- en Kleinbedrijf	4.358.731	4.164.420	194.311	>95%	95,5%
● Loonheffingen	4.182.628	4.141.509	41.119	>99%	99,0%
ww Grote Ondernemingen	327.143	325.957	1.186	>99%	99,6%
ww Midden- en Kleinbedrijf	3.848.211	3.808.735	39.476	>99%	99,0%
● Inkomsten- (UDA 2018) en Vennootschapsbelasting 2018	6.663.666	6.225.012	438.654	>94%	93,4%

4.2 Juist en volledig aangifte doen

Terugdringen nalevingstekort			norm	realisatie
● Structureel terugdringen van het nelevingstekort MKB			6%	jaarindicator
● Structureel terugdringen van het nelevingstekort Particulieren			0,9%	jaarindicator

4.3 Tijdige betaling van belastingen en premies

Innen			
Compliance	norm	resultaat	
● Betaling belastingen/premies op compliant wijze	> 98%	98,5%	
Oninbaar lijden belastingen en premies	norm	jaar-1	actueel
● PI % oninbaarlijdingen (twaalfmaands)	≤ 0,6	0,26%	0,23%
oninbaarlijdingen		€ 0,69	€ 0,64
kasopbrengsten		€ 264,8	€ 277,8
<i>bedragen x 1 miljard</i>			

5. Dienstverlening

5.1 Klanttevredenheid

Continue Klanttevredenheid Onderzoek (CKTO)

	tevredenheids- score*	norm	resultaat	
			maand	cumulatief
● Telefonie	≤ 1,5 ≥ 3,0	≤ 10% ≥ 70%	8,4% 77,6%	7,1% 77,9%
● Websites	≤ 1,5 ≥ 3,0	≤ 10% ≥ 70%	3,0% 85,3%	2,6% 84,7%
● Balie	≤ 1,5 ≥ 3,0	≤ 10% ≥ 70%	7,5% 82,7%	5,2% 83,5%

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

5.2 Zorgvuldig handelen

Klachten - klachtenreductie

	jaarnorm	ontvangen	
		jaar-1	resultaat
● Zorgvuldig handelen van de Belastingdienst (minder klachten dan vorig jaar)	< 12.393	6.212	6.207

5.3 BelastingTelefoon

Telefonie

	norm	jaar-1	resultaat
⊞ Technische bereikbaarheid	> 90%	81,6%	86,5%
⊞ Aangenomen gesprekken t.o.v. het aantal informanten	> 90%	80,7%	87,2%
⊞ Wachtijd	< 130 sec	267	208
⊞ Burgers en bedrijven worden in één klantcontact goed geholpen	> 90%	92,9%	95,1%

5.4 Digitaal (webcare, website)

Webcare en website

	norm	resultaat
webcare proactieve berichten		
⊞ via sociale media: gemiddeld bereik van	> 2,0 mln	1,4 mln
⊞ Klantvragen via social media binnen twee uur afgehandeld	80%	78%
website		
⊞ Effectiviteit website (80% v.d. klantvragen via de dienstverleningspagina's)	> 80%	n.n.b.

Beschikbaarheid internetsites

	indicatie norm	resultaat
Belastingdienst.nl	99,9%	99,92%
Douane.nl	99,9%	99,92%
Toeslagen.nl	99,9%	99,92%
Mijnbelastingdienst.nl PDO (persoonlijk domein ondernemers)	99,9%	100,00%

5.5 Bezwaar

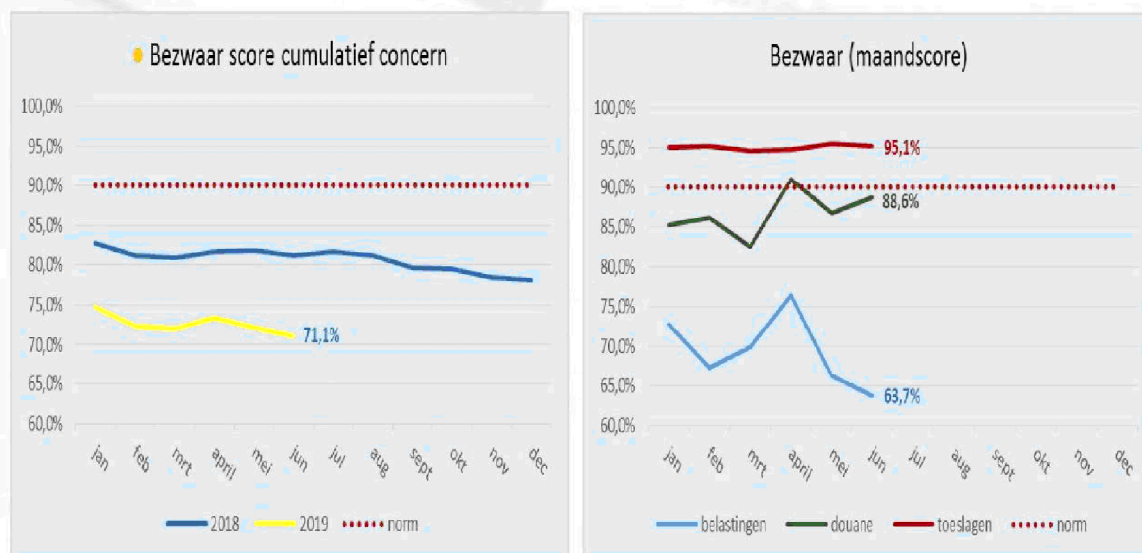
'Voorkomen van bezwaarschriften'

Uitvoering repressief - bezwaar

	norm	resultaat
● Bezwaar ingediend na een correctie door de Belastingdienst (betreft IH)	< 8%	6,8%

'Snelle afhandeling ingekomen bezwaarschriften'

Bezwaar Awb-conform concern (Belastingen, Toeslagen, Douane)



Bezwaar - ontwikkeling voorraad bezwaarschriften

	voorraad				
	jaar -1	< Awb	actueel	< Awb	trend
Belastingen	154.958	85%	252.985	77%	+
ww. Inkomensheffingen	59.378	74%	163.674	69%	-
ww. Vennootschapsbelasting	7.758	86%	8.249	87%	+/-
ww. Omzetbelasting	40.544	91%	49.386	61%	-
ww. Loonheffingen	25.693	96%	7.157	87%	+
ww. Overige	21.585	89%	24.519	69%	-
Toeslagen	1.634	93%	831	93%	+
Douane	3.155	78%	2.264	88%	+

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

De voorraden zijn inclusief de volgende clusters bezwaarschriften:

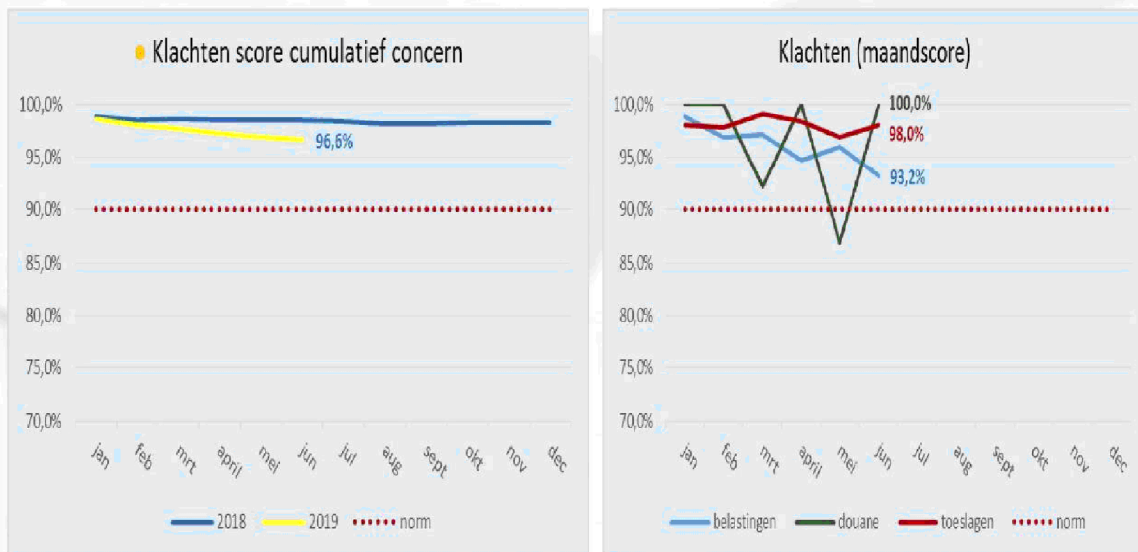
IH: 71.000 box 3

OB: 17.000 privé gebruik auto (deze zijn beschouwd als zijnde niet meer Awb-conform af te doen)

Overige (Kansspelbelasting): 15.000

5.6 Klachten

Klachten Awb-conform concern (Belastingen, Toeslagen, Douane)



Klachten - ontwikkeling klachten							
	ontvangen		voorraad				
	jaar-1	actueel	jaar-1	< Awb	actueel	< Awb	< Awb
Belastingen	4581	4582	710	93%	562	82%	+/-
Toeslagen	1348	1362	163	94%	192	89%	-
Douane	280	256	50	80%	49	63%	-
Fiod	3	7	1	100%	3	100%	
Totaal Belastingdienst	6212	6207	924	93%	806	83%	-
de voorraad < Awb is theoretisch gezien binnen de Awb-termijn af te doen							

6. Toezicht

6.1 Particulieren

Uitvoering toezicht reactief		
	jaarnorm	resultaat
● Bruto correctiebedrag IH	≥ € 810	€ 501,3
<i>bedragen x 1 miljoen</i>		

6.2 Midden- en Kleinbedrijf (MKB)

Uitvoering toezicht proactief		
	norm	resultaat
● Percentage kasontvangsten van MKB-ondernemingen onder een fiscaal dienstverlenersconvenant	6 - 8%	5,9%
<i>bedragen x 1 miljoen</i>		

Uitvoering toezicht reactief		
	jaarnorm	resultaat
● Bruto correctiebedrag IH	≥ € 391	€ 409,4
● Bruto correctiebedrag Vpb	≥ € 1350	€ 772,6
● Correctiebedrag onderzoeken MKB	≥ € 735	€ 395,3
<i>bedragen x 1 miljoen</i>		

6.3 Grote ondernemingen (GO)

Uitvoering toezicht proactief		
	norm	resultaat
● Percentage grote ondernemingen waarvan de mogelijkheid tot klantbehandeling in de actualiteit beoordeeld is	88%	90,4%
● Percentage gemeenten en provincies waarvan de mogelijkheid tot klantbehandeling in de actualiteit beoordeeld is	95%	95,4%

6.4 Toeslagen

Rechtmatige toekenning van toeslagen		
	norm	resultaat
● De score van fouten en onzekerheden ligt onder de rapportagegrens op artikelniveau	rapporteringstolerantie	jaarindicator

Voorlopige/definitieve toeslag - terugdringen van aantal en omvang terugvorderingen				
	norm	resultaat per toeslagjaar		
		2016	2017	2018
● Terugvorderingen onder normbedrag *	91%	92,4%	93,9%	95,5%
Zorgtoeslag		93,6%	95,1%	96,4%
Huurtoeslag		89,0%	90,1%	90,6%
Kindgebonden budget		90,6%	93,1%	96,7%
Kinderopvangtoeslag (KOT)		93,1%	95,0%	98,3%
Voorlopige beschikkingen nog niet definitief		65.000	318.000	5.612.000
Percentage dat definitief is gemaakt		99,2%	96,1%	33,3%
* normbedrag € 500, bij KOT € 1.000				

7. Douane

7.1 Afdracht

'Zorgen dat belastingopbrengsten zo juist, tijdig en volledig mogelijk zijn'

Aandeel juiste aangifte ten invoer		
	norm	resultaat
● Aandeel juiste aangiften ten invoer, wat is ingediend via het aangiftesysteem (indexcijfer)	≥ 100	jaarindicator

Uitvoering toezicht proactief			
	jaarplan	maandplan	resultaat
🏠 Aantal fiscaal gerichte onderzoeken vanuit klantmanagement	≥ 2700	≥ 1400	1077

Uitvoering toezicht reactief					
	jaarplan		maandplan		resultaat
	min.	max.	min.	max.	
🏠 Controles op goederenstroom	360.000	470.000	178.700	233.300	179.464
🏠 Controles op vrachtschepen en vluchten	5.700	7.400	2.820	3.660	3.142
🏠 Controles op passagiersvluchten	350.000	450.000	197.920	254.470	116.994
🏠 Aantal uren toezicht (excl. luchthaven)	380.000	510.000	199.000	260.000	192.107
🏠 Controles ambulant binnenland	5.700	7.400	2.980	3.590	2.465

7.2 Beschermen

'De samenleving zo goed mogelijk beschermen tegen onveilige en ongewenste goederen'

--

7.3 Concurrentiepositie

'Bijdragen aan het versterken van de concurrentiepositie van de Europese Unie'

Waardering bedrijfsleven		
	norm	resultaat
● Indexcijfer, bewijs van goede dienst*	≥ 100	jaarindicator
* index klanttevredenheid van het bedrijfsleven over de Douane		

8. FIOD

‘Zaken met impact en effect’

8.1 Tegengaan van fiscale, financiële en economische fraude

Prestatie-indicatoren FIOD		
	norm	resultaat
● Percentage processen-verbaal dat leidt tot veroordeling/transactie	82 - 85%	85%
● Gerealiseerde incasso-opbrengsten * (jaarnorm)	€ 126,3	€ 185,1
● Omgevingsgerichte strafonderzoeken (% opsporingsuren)	≥ 40%	40%
* x 1 miljoen		

9. Inning

9.1 Verminderen openstaande schulden

Betalingsachterstand LH, OB, Vpb, IH, Zvw en HSB			
	norm	resultaat	
		jaar -1	actueel
● Percentage betalingsachterstand invordering	3,0 - 3,5%	2,9%	3,1%
Totaal betalingsachterstand		€ 6.552	€ 7.421
Opbrengst laatste 12 maanden	€ 238.190		
bedragen x 1 miljoen			

Openstaande vorderingen Belastingen (LH, OB, Vpb, IH, Zvw en HSB) en Toeslagen				
	belastingen		toeslagen	
	jaar-1	actueel	jaar-1	actueel
Betalingsherinneringen	€ 120	€ 219	€ 61	€ 50
Betalingsregelingen			€ 465	€ 423
Uitstel bezwaar	€ 4.056	€ 8.160	€ 36	€ 37
Invordering	€ 7.378	€ 8.372	€ 645	609.04
bedragen x 1 miljoen				

Inning invorderingsposten		
	norm	resultaat
● Inning invorderingsposten binnen een jaar (55-65%)	> 55%	57,8%

10. Massale processen

‘Juist tijdig en efficiënt’

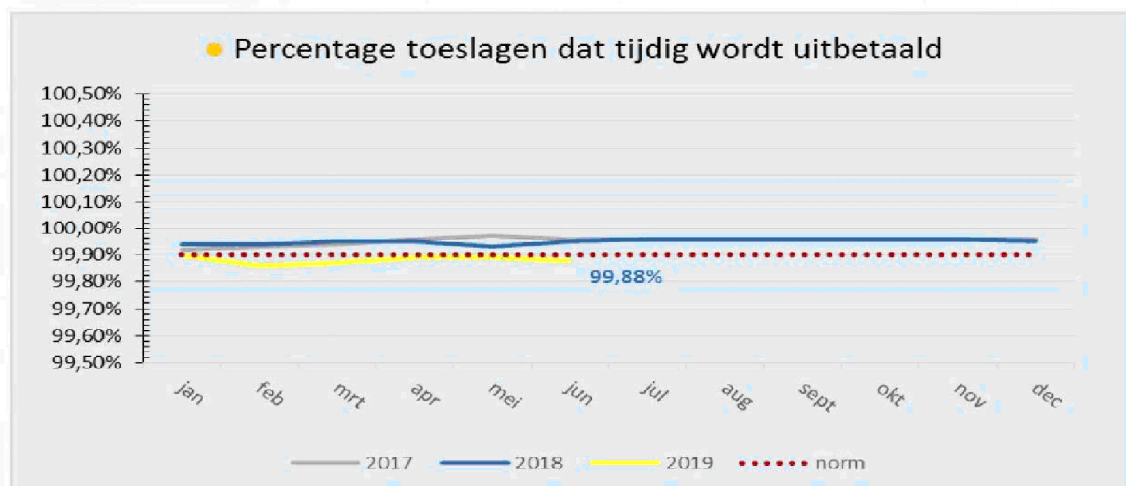
10.1 Aangifteverwerking IH 2018

Voorinvullen aangifte IH 2018		
	norm	resultaat
● Voorinvulling van gegevens IH (VIA)	> 65%	-
rapportage augustus en december		

Garantieregeling IH 2019 (aangiftejaar 2018)		
	norm	resultaat
● Garantieregeling IH 2018: in maart aangifte gedaan, vóór 1 juli bericht	100%	100%
	aantal	percentage
Garantieposten	6.153.479	
Bericht d.m.v. voorlopige of definitieve aanslag	6.143.989	99,85%
Bericht d.m.v. brief 'uitgestelde garantiepost'	9.490	0,15%

10.2 Definitief vaststellen Toeslagen en tijdig uitbetalen

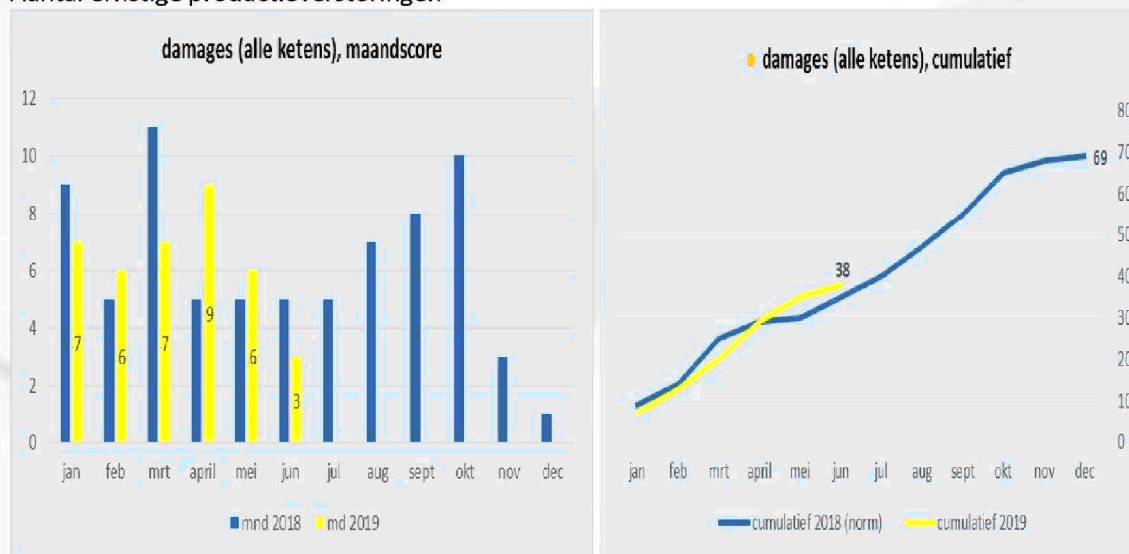
Percentage toeslagen actueel toeslagjaar definitief vastgesteld		
	norm	resultaat
● Definitief vaststellen toeslagen*	85%	33,3%
Het proces definitief vaststellen toeslagjaar 2018 is gestart in juni		



Op een totaal van ruim 7 miljoen uitbetalingen per maand wordt de norm van 99,9% overschreden indien meer dan ca. 7.000 uitbetalingen niet tijdig worden uitbetaald. Vanaf januari wordt door een aangepast 'validatieproces-rekeningnummers' meer uitbetalingen aangehouden. Alle betalingen die worden 'geparkeerd' omdat het validatieproces nog loopt worden in de PI als 'fout' geteld. Dat betreft dus ook gevallen waarbij we in afwachting zijn van een reactie (bewijsstukken) van de klant.

10.3 Damages

Aantal ernstige productieverstoringen



11. Informatievoorziening (IV)

11.1 Beschikbaarheid ICT

IV - Beschikbaar ICT-services in %

	Realisatie standaard	Norm	Realisatie uitgebreid	Norm	Realisatie top	Norm
Totaal Belastingdienst	100%	99,00%	99,96%	99,00%	99,99%	99,90%
cijfer betreft de score van de actuele maand						

11.2 Vernieuwing - Bestedingsplannen

n.n.b.

12. Financiën

12.1 Begroting

Financiën en prestaties - financieel beeld per bedrijfsonderdeel (jaarbeeld)													
	budget				prognose				budget - prognose				
	P	M	programma	Totaal	P	M	programma	Totaal	P	M	programma	Totaal	
GO	€ 226.808	€ 963	€ 331	€ 228.101	€ 224.500	€ 963	€ 331	€ 225.794	€ 2.308	€ -0	€ -	€ 2.307	
MKB	€ 536.624	€ 1.901	€ 5.920	€ 544.445	€ 536.624	€ 2.026	€ 5.320	€ 543.970	€ -	€ -125	€ 600	€ 475	
Particulieren	€ 170.150	€ 8.558	€ 4.848	€ 183.556	€ 173.594	€ 6.843	€ 6.827	€ 187.264	€ -3.444	€ 1.715	€ -1.979	€ -3.708	
CAP*	€ 203.586	€ 978	€ 108.074	€ 312.638	€ 203.586	€ 1.378	€ 108.074	€ 313.038	€ -	€ -400	€ -	€ -400	
K&S	€ 99.520	€ 78	€ 13.221	€ 112.819	€ 99.160	€ 82	€ 14.593	€ 113.835	€ 360	€ -4	€ -1.372	€ -1.016	
Douane	€ 383.622	€ 2.296	€ 29.049	€ 414.967	€ 378.122	€ 2.296	€ 28.249	€ 408.667	€ 5.500	€ -0	€ 800	€ 6.300	
FIOD	€ 120.330	€ 917	€ 6.515	€ 127.763	€ 120.677	€ 917	€ 6.515	€ 128.109	€ -347	€ 0	€ -	€ -346	
Toeslagen	€ 62.753	€ 587	€ 125	€ 63.465	€ 60.896	€ 270	€ 260	€ 61.426	€ 1.857	€ 317	€ -135	€ 2.039	
IV*	€ 351.632	€ 22.405	€ 203.921	€ 577.957	€ 369.587	€ 20.760	€ 202.565	€ 612.912	€ -37.955	€ 1.645	€ 1.356	€ -34.955	
C&F	€ 18.594	€ 515	€ -	€ 19.109	€ 18.169	€ 515	€ -	€ 18.684	€ 425	€ -	€ -	€ 425	
F&Z	€ 10.423	€ 136	€ 2.035	€ 12.594	€ 10.423	€ 136	€ 2.035	€ 12.594	€ -	€ -	€ -	€ -	
IV&D	€ 9.143	€ 4.572	€ 1.190	€ 14.905	€ 9.143	€ 4.572	€ 1.190	€ 14.905	€ -	€ -	€ -	€ -	
UHB	€ 7.059	€ 290	€ 212	€ 7.561	€ 7.059	€ 290	€ 212	€ 7.561	€ -	€ -	€ -	€ -	
O&P	€ 8.209	€ 1.917	€ -	€ 10.126	€ 8.209	€ 1.917	€ -	€ 10.126	€ -	€ -	€ -	€ -	
I&S	€ 3.604	€ 26	€ 1.885	€ 5.514	€ 3.604	€ 26	€ 1.885	€ 5.514	€ -	€ -	€ -	€ -	
BDG	€ 3.023	€ 135	€ -	€ 3.158	€ 3.023	€ 135	€ -	€ 3.158	€ -	€ -	€ -	€ -	
BIA	€ 3.499	€ 523	€ -	€ 4.022	€ 1.699	€ 523	€ -	€ 2.222	€ 1.800	€ -0	€ -	€ 1.800	
VT	€ 16.225	€ 435	€ -	€ 16.660	€ 14.952	€ 435	€ -	€ 15.387	€ 1.273	€ 0	€ -	€ 1.273	
DF&A	€ 27.818	€ 63	€ 200	€ 28.081	€ 27.818	€ 63	€ 200	€ 28.081	€ -	€ -	€ -	€ -	
CDC	€ 13.475	€ 112	€ 8.235	€ 21.823	€ 13.614	€ 254	€ 8.866	€ 22.734	€ -139	€ -142	€ -631	€ -911	
F&MI	€ 42.506	€ 1.472	€ 2.040	€ 46.018	€ 39.800	€ 1.472	€ 6.140	€ 47.412	€ 2.706	€ -0	€ -4.100	€ -1.394	
CFD	€ 110.598	€ 303.145	€ 2.121	€ 415.863	€ 111.794	€ 308.808	€ 2.144	€ 422.746	€ -1.196	€ -5.663	€ -23	€ -6.883	
SSO O&P	€ 81.033	€ 13.707	€ -	€ 94.740	€ 81.033	€ 13.707	€ -	€ 94.740	€ -	€ -	€ -	€ -	
Switch	€ 47.707	€ 287	€ -	€ 47.994	€ 47.707	€ 287	€ -	€ 47.994	€ -	€ -	€ -	€ -	
Concernkader	€ -40.568	€ 7.379	€ 7.900	€ -25.289	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -40.568	€ 7.379	€ 7.900	€ -25.289	
Concernspanning				€ -				€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	
Totaal Uitgaven	€ 2.517.372	€ 373.397	€ 397.822	€ 3.288.590	€ 2.584.792	€ 368.675	€ 395.406	€ 3.348.872	€ -67.420	€ 4.722	€ 2.416	€ -60.283	
Totaal Ontvangsten				€ -139.692				€ -139.242				€ -450	

bedragen x € 1.000/ * incl. budget concern-brede uitgaven

12.2 Financiële richtlijnen

Uitgaven externe inhuur (max 10%)			
	budget	prognose	resultaat
Inhuur	€ 249.923	€ 287.666	€ 128.851
Totaal personeel (excl. overige personele uitgaven)	€ 2.509.114	€ 2.580.652	€ 1.258.249
% inhuur van totaal P	10,0%	11,1%	10,2%
Tijdige betalingen aan leveranciers (<30 dagen)			
	norm	jaar -1	resultaat
Belastingdienst totaal	>95%	98,3%	98,3%
Maverick buying (inkoop van producten buiten bestaande raamcontracten om)			
	norm	jaar -1	resultaat
Belastingdienst totaal	< 1%	0,24%	0,29%

13. Human Resource (HR)

13.1 Fte's per bedrijfsonderdeel

HR - verhouding bezetting en formatie					
	formatie		bezetting*		
	2019	2020	dec. 2018	juni 2019	prognose eind 2019
GO	2.420	2.453	2.223	2.352	2.500
MKB	6.796	6.470	6.465	6.764	6.718
Particulieren	2.361	2.199	2.102	2.293	2.366
CAP	3.234	3.112	2.936	3.018	3.079
KI&S	1.269	1.225	1.093	993	1.269
Douane	5.554	5.554	4.913	5.194	5.452
FIOD	1.404	1.416	1.342	1.380	1.427
Toeslagen	924	844	814	870	963
IV	2.939	2.845	2.893	2.779	2.848
C&F	103	120	3	90	112
FJZ	55	55	-	51	55
IV&D	56	56	1	62	71
UHB	57	57	1	56	57
O&P	50	46	1	38	50
I&S	37	37	1	39	37
BDG	32	29	-	20	32
BIA	18	18	-	13	15
VT	139	139	72	122	136
DF&A	241	269	161	216	248
CDC	148	128	136	137	136
SSO F&MI	242	240	118	233	240
CFD	1.108	1.078	1.072	1.003	1.037
SSO O&P (incl. oud IO)	745	706	507	752	745
Switch	64	30	363	316	370
Oud DGBel	-	-	226	3	-
Oud AOZ	-	-	447	8	-
Totaal Belastingdienst	29.995	29.126	27.891	28.803	29.963
*ambtelijk personeel					

13.2 Ziekteverzuim en meldingsfrequentie



HR - Meldingsfrequentie

	norm	jaar -1	resultaat
Meldingsfrequentie	1,20	1,26	1,16

13.3 Werving en mobiliteit

HR - Werving

	Q1	Q2	Q3	Q4
Formatie	29.816	29.995	29.995	29.995
Bezetting eind kwartaal (raming)	28.397	28.897	29.397	29.747
Bezetting eind kwartaal (realisatie)	28.664	28.803		
Uitstroom per kwartaal (raming)	-400	-400	-400	-400
Uitstroom per kwartaal (realisatie)	-424	-440		
Instroom per kwartaal (raming)	900	900	900	750
Instroom per kwartaal (realisatie)	1.198	578		
Saldo geraamd	500	500	500	350
Saldo gerealiseerd	773	139	-	-

HR - Mobiliteit*

In- / uitstroom	in	uit		in	uit
GO	118	59	O&P	8	1
MKB	351	224	I&S	4	-
Particulieren	362	69	BDG	3	-
CAP	183	93	BIA	2	-
KI&S	28	37	VT	-	2
Douane	354	97	DF&A	35	4
FIOD	54	25	CDC	6	2
Toeslagen	96	22	SSO F&MI	5	6
IV	76	60	CFD	23	28
C&F	16	3	SSO O&P (incl. oud IO)	40	34
FJZ	-	1	Switch	2	82
IV&D	3	1	oud DGBel	-	9
UHB	9	1	oud AOZ	-	7
			Belastingdienst	1.777	866

* ambtelijk personeel, fte's cumulatief

13.4 Personeelsgesprekken

HR - Gesprekscyclus Rijk

	jaarnorm	resultaat
☐ Aantal medewerkers		30.596
☐ Aantal medewerkers met een afgeronde gesprekscyclus		4.100
☐ Percentage medewerkers met een afgeronde gesprekscyclus	80%	13,4%
<i>Aantal gesprekken per gespreksdoel:</i>		Aantal
☐ Aantal gesprekken met gespreksdoel plannen	15.340	54%
☐ Aantal gesprekken met gespreksdoel reflecteren	7.926	28%
☐ Aantal gesprekken met gespreksdoel evalueren	5.348	19%
☐ Aantal gesprekken totaal	28.614	
☐ Aantal gesprekken in workflow	2.119	
☐ Aantal medewerkers zonder gesprek	14.279	46,7%
<i>specificatie per dienstonderdeel: zie concerndashboard personeel op intranet</i>		