Directoraat-Generaal Belastingdienst **M1**

Nummer **DGB 2012 - 1767**	U	Trefwoord Belastingen	Redacteur:
☐ **SPOED** (voor parafenlijn)	M	Besluitcode	Datum 21-03-2012 Paraaf: Cluster 06 JU bedrijf

INKOMEND

Uiterste datum - -

Betrokkene:
Naam en
Plaats

Datum brief - -

Kenmerk brief

Onderwerp

UITGAAND

Datum uit:

Mailgroep Tenslotte ja/nee
Mailgroep M1 M2 ja/nee
Brief gemaild

BIJLAGEN

☐ nee

☐ ja, voor uitgaande brief (kopie bijvoegen in gele omslag)

☐ ja, voor cc-brief belastingdienst (kopie bijvoegen in gele omslag)

AFSCHRIFTEN

☒

☒ Redacteur (standaard) ja/nee

☒ Belastingdienst
Kantoor
tav

☒ Belastingdienst
Kantoor
tav

AFSCHRIFTEN

☒

☒

☒

☒

GERAADPLEEGDE STUKKEN	**TEVENS TE ARCHIVEREN**

VINDPLAATS: N:\

OPMERKINGEN:

TEKENEN
Brief te tekenen door:

	Mede-paraaf	Paraaf	Paraaf	Paraaf	Paraaf	Paraaf	Paraaf	Eind-paraaf	Eind-paraaf
Van toe-passing	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Naam									
Datum en paraaf									

STUURCONTRACTEN 2012

ONDERTEKENDE VERSIES

[redacted] - MinFin

Stuurcontract B/CAO 2012

december 2011 - versie 1.0

Inhoud

1 Inleiding 2
1.1 Algemeen 2
1.2 Leeswijzer 2
2 Koers 3
2.1 Algemeen 3
2.2 Strategische doelen 3
3 Resultaten 5
3.1 Klanttevredenheid 6
3.2 Medewerkertevredenheid 10
3.3 Marktconformiteit 11
4 Resultaten ondersteunende processen 13
4.1 Inleiding 13
4.2 Personeel 13
4.3 Bedrijfsvoering 16
5 Ontwikkelingen 18
5.1 Goed opdrachtgeverschap 18
6 Mensen en middelen 19
7 Ondertekening 20

Bijlage 1 – Balanced Scorecard 21
Bijlage 2 – Begroting capaciteit en productie-uren 22
Bijlage 3 – Risicoparagraaf 23
Bijlage 4 – Plancyclus B/CAO 2012 24
Bijlage 5 – KPI Boom – Dashboard B/CAO 2012 25

1911979 02889

1 Inleiding

1.1 Algemeen

Het stuurcontract B/CAO 2012 is een managementcontract tussen [redacted] Belastingdienst enerzijds, en de [redacted] en [redacted] B/CAO anderzijds. Het stuurcontract beschrijft de strategische doelen van B/CAO, de resultaten die B/CAO in 2012 wil bereiken, en de mensen en middelen die hiertoe tot haar beschikking staan (zie bijlage 4 : Plancyclus B/CAO 2012).

In tegenstelling tot 2011 heeft B/CAO in 2012 een eigen stuurcontract. In 2011 waren de doelstellingen van B/CAO geïntegreerd in het 'stuurcontract IV-aanbod 2011', dat onder verantwoordelijkheid van B/COI/PFC is opgesteld. Na de opheffing van het Centrum voor Ondersteuning van de IV-keten is besloten de managementafspraken van B/CAO en B/CIE in aparte stuurcontracten vast te leggen.

1.2 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 beschrijft de strategische koers die B/CAO wil varen, en haar strategische doelstellingen. De wijze waarop B/CAO de resultaten van haar inspanningen meet en rapporteert staat beschreven in hoofdstuk 3. In hoofdstuk 4 zijn de generieke indicatoren beschreven zoals vastgesteld door DGBel. Relevante ontwikkelingen worden beschreven in hoofdstuk 5, hoofdstuk 6 gaat in op mensen en middelen.

Afgelopen jaar is de methode Lean geïmplementeerd om m.n. het operationele management te verbeteren; Lean is niet als afzonderlijke KPI opgenomen maar integraal verweven met de KPI's. Voortzetting van Lean is randvoorwaardelijk om de gestelde doelen in de KPI's te realiseren.

1911979 02889

2 Koers

2.1 Algemeen

2.1.1 Missie en visie B/CAO

B/CAO is de systeem integrator van en voor de Belastingdienst en de ontwikkelaar en beheerder van ICT applicaties, al dan niet in samenwerking met marktpartijen.

Onze vorm: geen 'silo's' maar ingericht als 'system integrator', met een klantgerichte front office, op applicatieomgeving ingerichte ontwikkel- en projectteams en op vak en expertise ingerichte vakpools. Wij zijn voorbereid op een verdere doorontwikkeling naar ontwikkelstraten (software factories) en in staat om externe service providers aan te sturen.

2.1.2 Doelstelling

B/CAO wil de beste zijn: De Belastingdienst verdient een excellent ICT bedrijf.

2.1.3 Focus

B/CAO is de ICT uitvoeringsorganisatie van een uitvoeringsorganisatie. Dat betekent dat te allen tijde de operatie, de ICT voortbrenging onze primaire focus heeft.

Hierna wordt samengevat weergegeven hoe in het bedrijfsplan 2010-2013 , Baseline B/CAO en Strategisch Personeels Plan deze koers is vastgelegd en uitgewerkt.

2.2 Strategische doelen

B/CAO richt zich in 2011 en volgende jaren op **klanttevredenheid** en **medewerkertevredenheid**. Om dit te realiseren wordt gestuurd op beheersbaarheid van de B/CAO-organisatie waarbij de inzet van middelen, de gebruikte technologieën en de aangeboden diensten **marktconform** zijn.

2.2.1 Klanttevredenheid

In nauwe samenwerking met de IM-functie richt de besturing zich op wat werkelijk waarde toevoegt voor de klant. We werken aan de tevredenheid die klanten ervaren ten aanzien van onze IT-dienstverlening. Dat moet bestendiger en duurzamer worden. Lean IT is voor ons een belangrijk instrument in dit kader omdat het zich richt op een bedrijfscultuur die de waarde voor de klant centraal stelt. Klanttevredenheid en het meten daarvan speelt hierbij een belangrijke rol, waarbij het streefcijfer een 7 is.

In samenwerking met onze ketenpartners staan de volgende thema's centraal:

- Digitale Werkruimte Belastingdienst;
- Rationalisatie (met als eerste Powerbuilder / Sybase);
- Persoonlijk Domein (Mijnbelastingdienst.nl);
- Toeslagen Nieuw (Mijntoeslagen.nl);
- ETM;
- VTA;
- Papierloze Douane.

1911979 02889

2.2.2 Medewerkertevredenheid

Capaciteit is een schaars goed, waar we zorg voor moeten hebben. We bieden een professionele werkomgeving voor onze medewerkers. De focus ligt op kennis, het ontwikkelen van medewerkers/managers en het trainen van vaardigheden. In de vorm van een IT Academy zetten we opleidingen, vakontwikkeling en certificering centraal. De IT academy heeft vanaf begin 2011 vorm gekregen, onder regie van vakpoolmanagement en met behulp van B/CKC. Vakpools bieden condities voor flexibiliteit, professionalisering en vakontwikkeling, hetgeen de medewerkertevredenheid moet helpen verbeteren. Ook hier is het streefcijfer een 7.

2.2.3 Marktconformiteit

Als professioneel ICT-bedrijf hebben we gedefinieerd tegen welke kosten en kwaliteit we onze ICT-dienstverlening gestalte geven en we blijven dit verbeteren. Daar hoort bij dat we duidelijke afspraken maken over wat we als resultaat leveren en dat we goed oog houden op de efficiëntie en effectiviteit van ons eigen werkproces. Dit leidt enerzijds tot een verbeterde voorspelbaarheid richting onze klanten anderzijds tot een kostenreductie. Het streven is, bij gelijkblijvende vraag, een kostenreductie te realiseren van 30% over een periode van 3 jaar (2010-2012).

2.2.4 Verbeterthema's

Verbeteringen op de operatie brengen we gestructureerd aan, aan de hand van de volgende verbeterthema's (SLAM).

Structuur:
Implementatie van het Internal System Integrator model conform adviesaanvraag Baseline B/CAO, zodat per 2012 een steady-state situatie is bereikt. Deze aanpassing maakt onlosmakelijk deel uit van een voortzetting van de transformatie zoals beschreven in het bedrijfsplan 2010-2013.

Lean:
Na de introductie van Lean in 2011 wordt Lean verder geïmplementeerd ('Lean is here to stay').

Administratie:
Het verder op orde brengen van de administratie ('SAP all the way') en performance management ('Dashboard').

Architectuur:
De unit Service Control stuurt inhoudelijk het aanbod middels de Bedrijfsonderdeelarchitectuur;
Standaardisering en marktconform maken van begrippenkaders en (proces-) frameworks;
Rationalisatie van ontwikkelomgevingen (met als eerste Powerbuilder/Sybase);
DWB / Upgrade Werkplek,
Saneren en herbouwen bedrijfskritische lokaal ontwikkelde applicaties (LOA's).

Management:
Sturen op de operatie;
Versterken van het management over de volle breedte (Management Development);
Inrichten van vendor management; nemen van regie op de grote ESP's (Oracle, Cap, IBM);
Inrichten van sturen op capaciteit en geld in plaats van op 'dagen', portfolio actueel en op orde;
Inrichten en operationaliseren IT Academy, inhoudelijke expertise centraal.

3 Resultaten

B/CAO heeft een aantal Kritieke Performance Indicatoren (KPI's)[1] gedefinieerd en opgenomen in het B/CAO dashboard. De KPI's zijn ingedeeld in een drietal categorieën

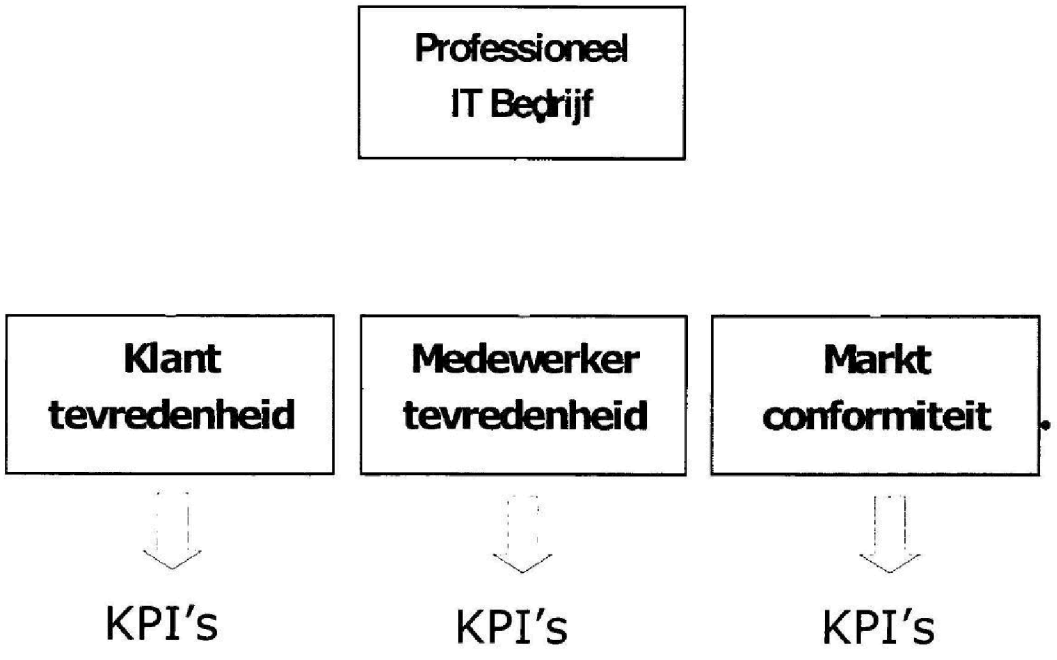
- Klanttevredenheid
- Medewerkertevredenheid
- Marktconformiteit

D.m.v. het uitvoeren van operationeel management vindt dagelijkse sturing plaats op het werk en het behalen van de doelstellingen voor 2012. Het dashboard is een instrument om de voortgang van behaalde resultaten i.r.t. de doelstellingen te monitoren.

Voor het Stuurcontract 2012 is een selectie gemaakt van KPI's uit het dashboard B/CAO om extern resultaatafspraken over te maken. De geselecteerde KPI's geven een goed beeld van de prestaties van B/CAO naar klanten en toezichthouders.

Bij de bepaling van de doelstellingen voor 2012 zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd

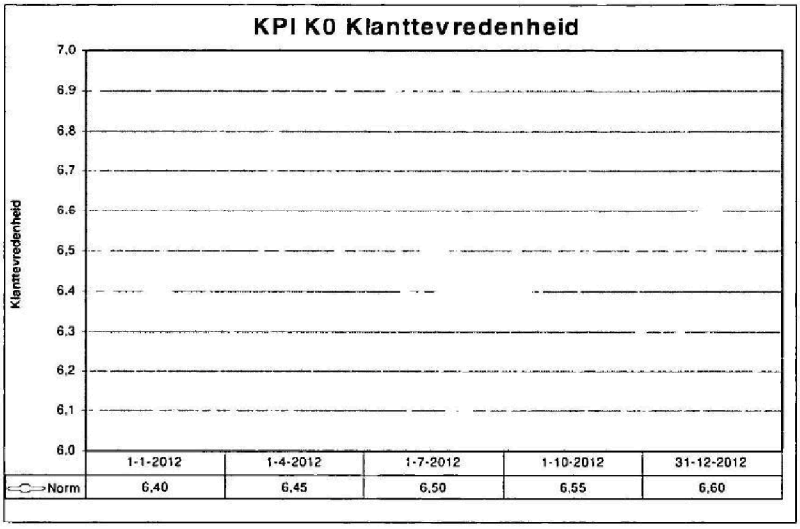
- Ambitieus, maar realistisch
- Rekening houden met historie
- Aanhouden tegen benchmark (marktgegevens)
- Rekening houden met onderlinge afhankelijkheden KPI's



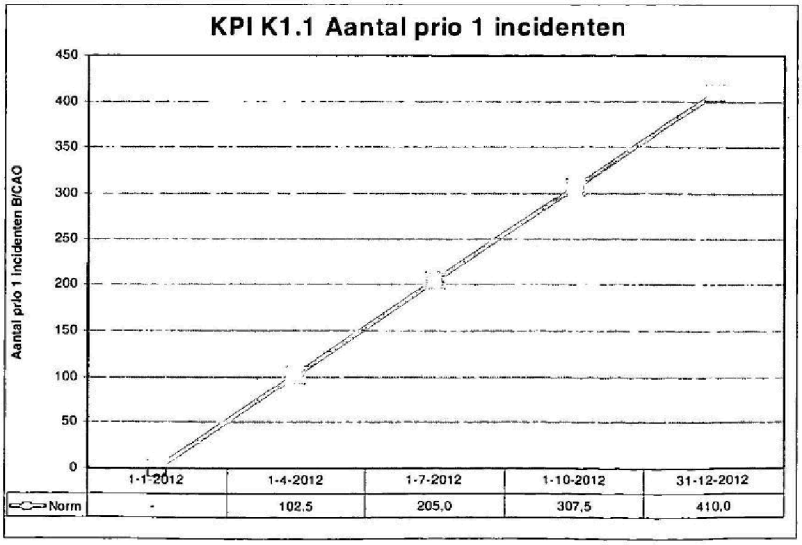
[1] Bijlage 5 : Toelichting KPI boom B/CAO

3.1 Klanttevredenheid

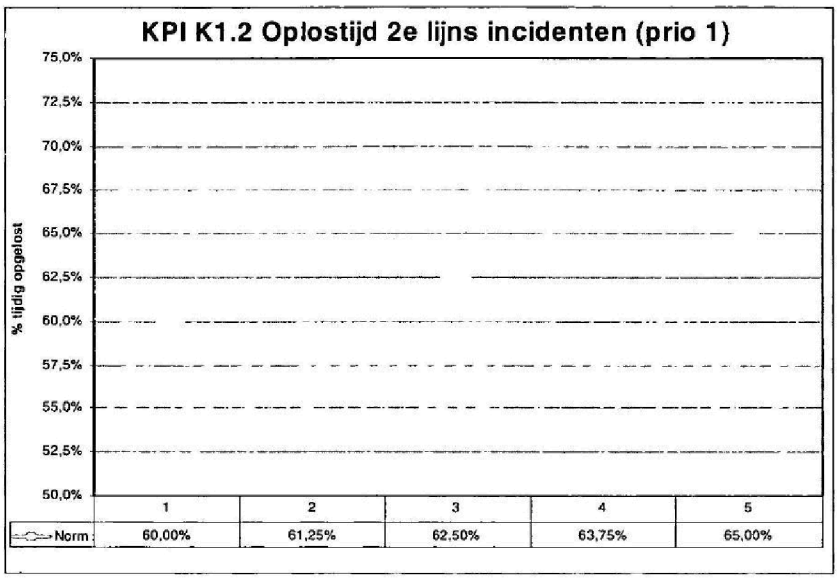
Klanttevredenheid (K0)	Norm 2012
Periodieke toetsing van de klanttevredenheid om op basis van 'the Voice of the Customer' te kunnen bijsturen. Specifieke meting van de klanttevredenheid door periodiek terugkerende vraaggesprekken met de klant. Hoe tevreden zijn de klanten over de producten en dienstverlening van B/CAO	**Norm: Meting klanttevredenheid** **Doelstelling : Klanttevredenheid >= 6,6** **Groen : Klanttevredenheid >= Normlijn** **Rood : Klanttevredenheid < Normlijn**



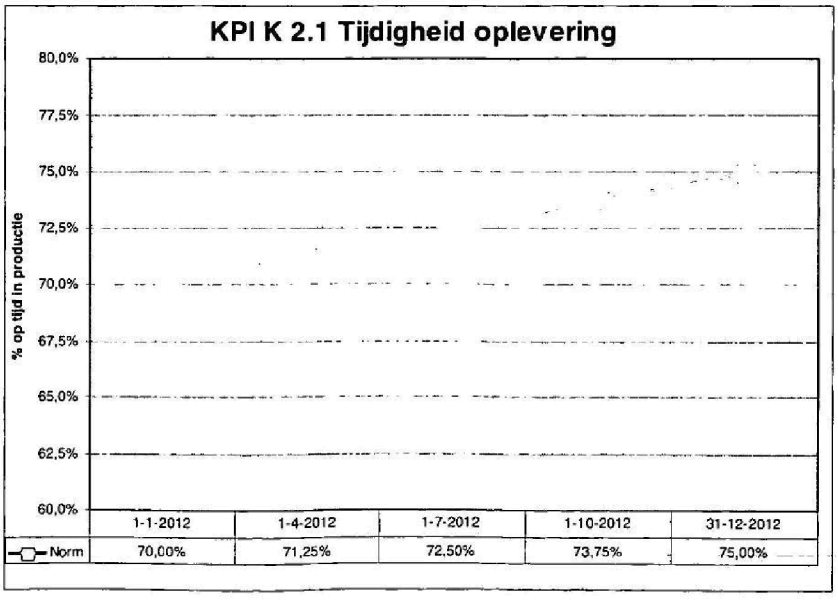
Aantal prio 1 incidenten (K 1.1)	Norm 2012
Verbeteren Klanttevredenheid; verlagen van onnodig 2e lijns werk, verminderen van incidenten prio 1. Aantal incidenten (prio 1) dat vanuit de Servicedesk wordt doorgestuurd naar B/CAO. Hoe vaak is B/CAO nodig voor het oplossen van een prio 1 verstoring?	**Norm : Aantal (prio 1) incidenten 2012** **Doelstelling : <= 410 incidenten (prio 1)** o.b.v. 1,35 incidenten (prio 1) per 1000 FP (beheerde en ontwikkelde FP) **Groen : % t.o.v. norm < 100%** **Rood : % t.o.v. norm =>100%**



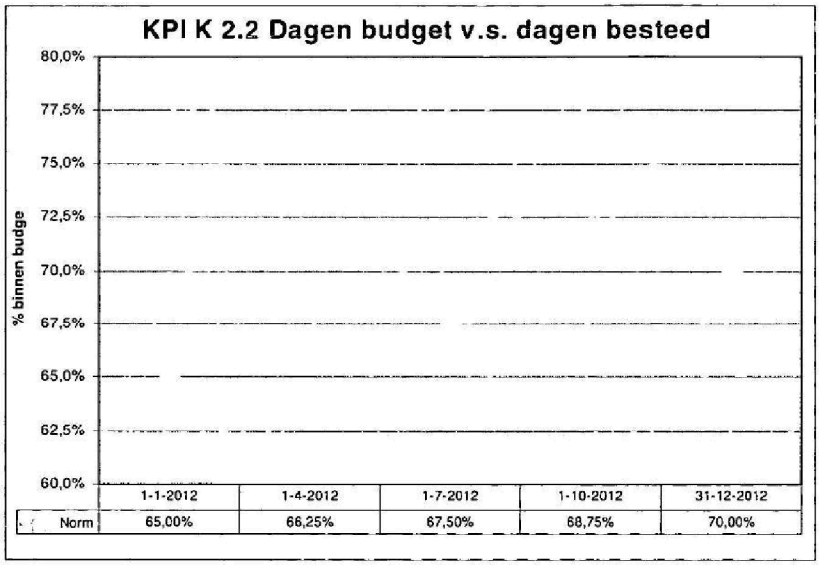
Oplostijd prio 1 incidenten (K 1.2)	Norm 2012
Verbeteren Klanttevredenheid, verminderen van de wachttijd bij de klant. Oplostijd van de incidenten (prio 1) die vanuit de Servicedesk zijn doorgestuurd naar B/CAO. Alleen de door de klant geïnitieerde incidenten (niet technisch aangemaakte incidenten) Hoe lang doet B/CAO erover om een verstoring prio 1 op te lossen?	**Norm : % Tijdig opgeloste prio 1 incidenten** **Oplostijd : 4 uur** **Doelstelling : % op tijd prio 1 >= 65%** **Groen : % op tijd prio 1 >= normlijn** **Rood : % op tijd prio 1 < normlijn**



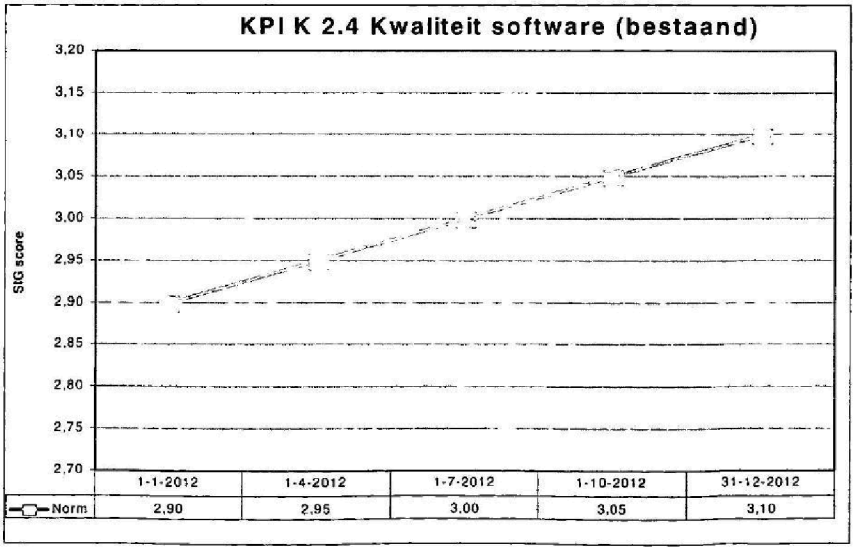
Tijdigheid oplevering (K 2.1)	Norm 2012
Verbeteren Klanttevredenheid; De voorspelbaarheid van tijdige oplevering verhogen. Indicatie van de hoeveelheid opdrachten die op tijd in productie is genomen. Het gaat bij deze KPI om de opdrachten die in de afgelopen periode in productie zijn gegaan (dus beschikbaar voor de gebruikersorganisatie).	**Norm : % opdrachten tijdig in productie genomen** **Doelstelling : % tijdig in productie >= 75 %** **Groen : % tijdig in productie >= normlijn** **Rood : % tijdig in productie < normlijn**



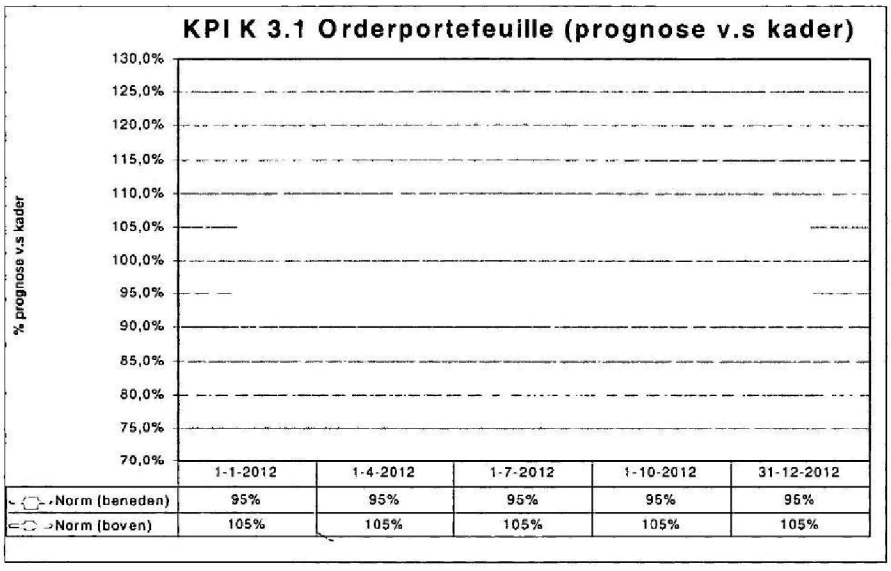
Dagen budget versus dagen besteed (K 2.2)	Norm 2012
Verbeteren klanttevredenheid; De voorspelbaarheid van binnen budget opleveren verhogen. Indicatie van de hoeveelheid / percentage opdrachten dat binnen het afgesproken budget gerealiseerd is.	**Norm : % opdrachten binnen budget (offerte) opgeleverd** **Doelstelling : % binnen budget >= 70 %** **Groen : % binnen budget >= normlijn** **Rood : % binnen budget < normlijn**



Kwaliteit Software (K 2.4)	Norm 2012
Verbeteren van de kwaliteit /onderhoudbaarheid van software waardoor de afhandeling van problemen versneld wordt en minder kosten voor beheer en onderhoud gemaakt worden. Meting van de broncode ten aanzien van onderhoudbaarheid conform de SIG-normering (0,5 – 5,5 sterren). Iedere opdracht groter dan 200 dagen en iedere nieuwe opdracht (ongeacht de omvang) moet ter telling worden aangeboden.	**<u>Nieuwe systemen</u>** **Doelstelling : 4.0 sterren of meer** **Groen : % nieuw 4.0 sterren of hoger = 100%** **Rood : % nieuw 4.0 sterren of hoger < 100%** **<u>Bestaande systemen</u>** **Norm : Gemiddelde (ongewogen) score in sterren bestaande systemen** **Doelstelling: Gemiddelde score >= 3,1 sterren** **Groen : Gemiddelde score >= normlijn** **Rood : Gemiddelde score < normlijn**

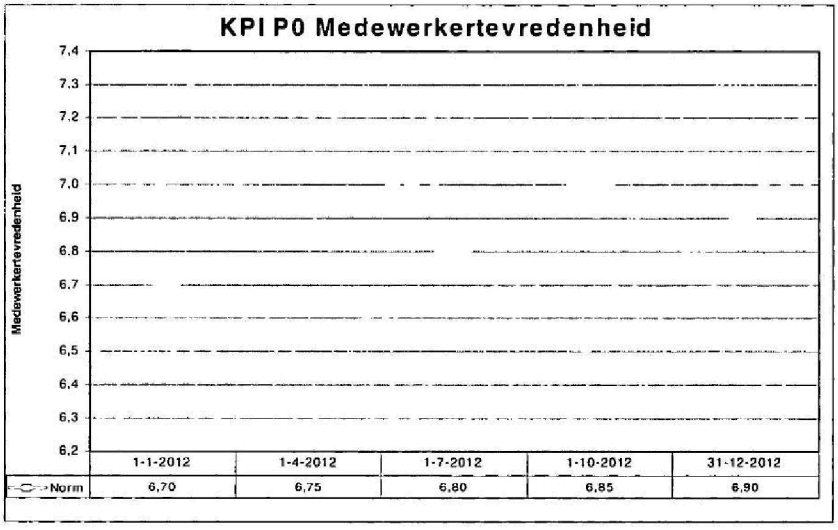


Orderportefeuille (K 3.1)	Norm 2012
Inzicht in de ontwikkeling van de orderportefeuille. Wordt de prognose van werkinstroom gerealiseerd?	**Norm : Prognose werkstroom versus Kader (begroting B/CAO in dagen)** **Doelstelling :** **Prognose versus kader >95% en <105%** **Groen: Prognose v.s kader >= 95% & <=105%** **Rood : Prognose v.s kader <95% & >105%** Score per werkstroom: * Ontwikkeling (concernportfolio) * Beheer en Onderhoud * Indirect (intern B/CAO)



3.2 *Medewerkertevredenheid*

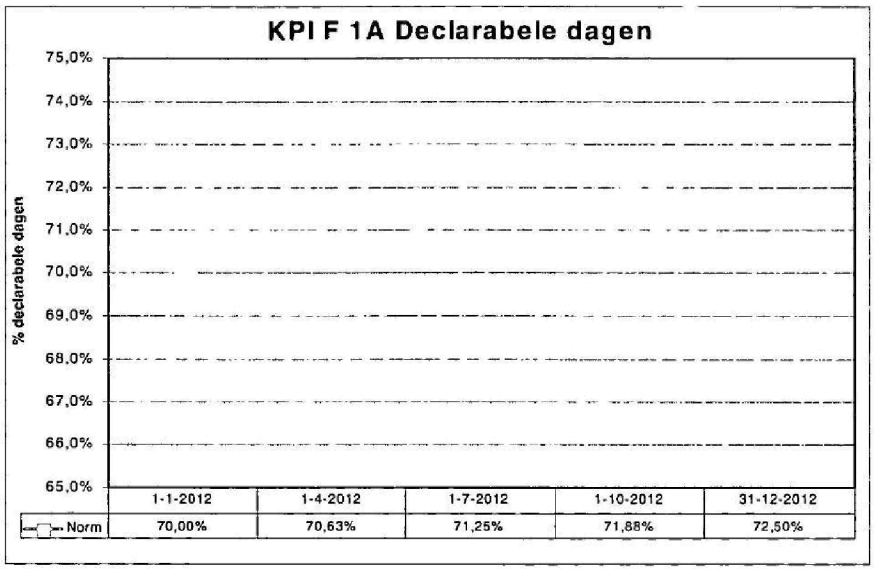
Medewerkertevredenheid (P0)	Norm 2012
Specifieke meting van de medewerkertevredenheid door regelmatig terugkerende vraaggesprekken (teambarometer) met de medewerker. Meting van medewerkertevredenheid t.a.v. de diverse aspecten van het werk. Hoe tevreden zijn de medewerkers en managers met het werken bij B/CAO?	**Norm: Meting medewerkertevredenheid** **Doelstelling: Medewerkertevredenheid >=6,9** **Groen: Medewerkertevredenheid >= normlijn** **Rood : Medewerkertevredenheid < normlijn**



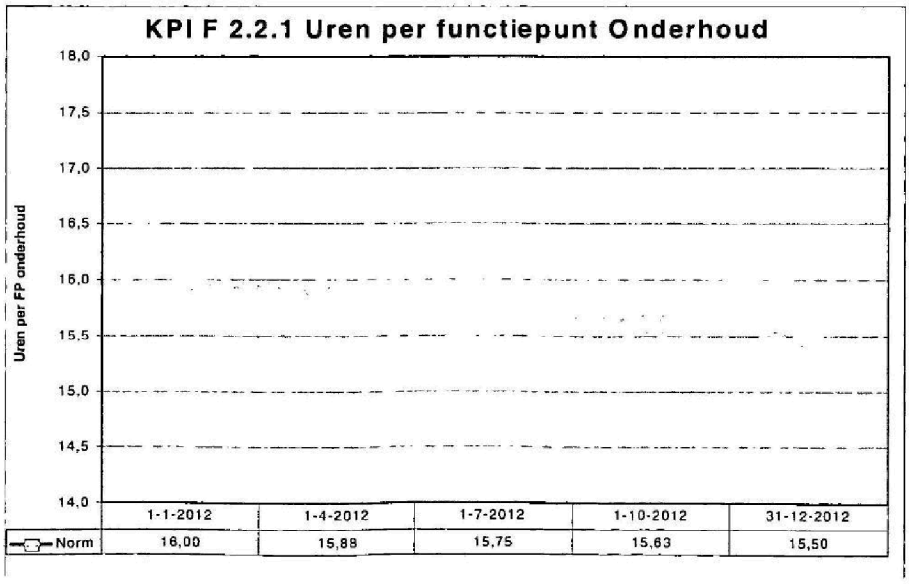
Ziekteverzuim (P1)	Norm 2012
Ondersteuning van het verzuimbeleid van de Belastingdienst. Doelstelling DgBel: Het ziekteverzuim ontwikkelt zich in de periode 2012-2014 naar de Verbaannorm. Inzicht in ziekteverzuim door oplevering van de volgende statistieken - Verzuimpercentage (inclusief verzuim langer dan 1 jaar); - Verzuimpercentage (exclusief verzuim langer dan 1 jaar); - Meldingsfrequentie; Hiervoor wordt de Verbaannorm gehanteerd. De norm is gebaseerd op leeftijd en werkniveau en wordt per eenheid bepaald.	**Norm : Meting t.o.v. Verbaannorm** **Groen : <= Verbaannorm 2012** **Rood : > Verbaannorm 2012** **5.2%** **4,3%** **1,2** **Norm 2011 2014** Verzuim 4,7 <= 4,6% Verzuim ex > 1 jaar 3,9 <= 4,2% Meldingsfrequentie 1,2 <= 1,2

3.3 *Marktconformiteit*

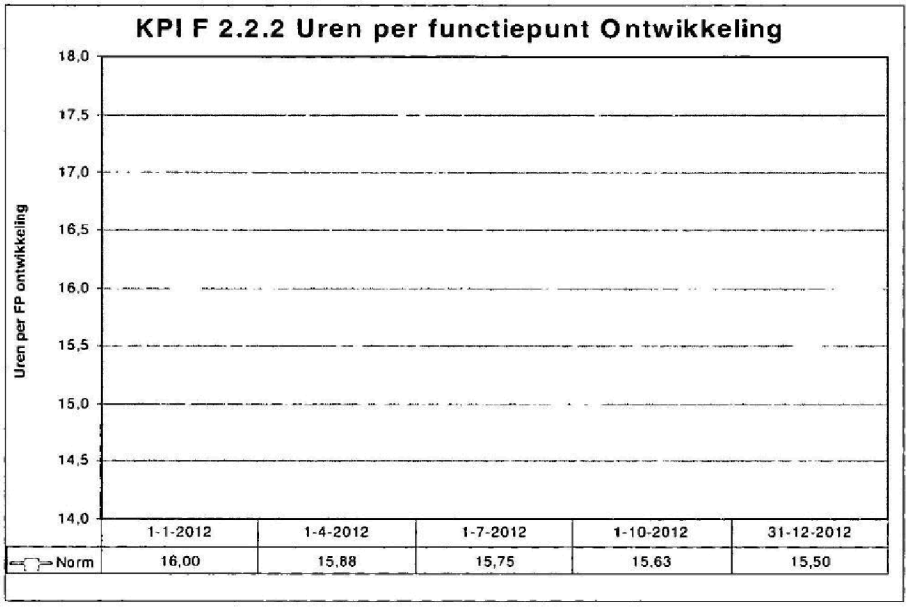
Declarabele dagen (tijdsbesteding) (F 1A)	Norm 2012
Optimalisatie van de inzet van personeel op declarabele projecten. Terugdringen van indirect werk. Welk deel van de totaal bestede tijd binnen B/CAO wordt besteedt aan declarabele projecten (Ontwikkeling en Onderhoud projecten).	**Norm : % declarabele dagen** **Doelstelling : % declarabele dagen >= 72,5%** **Groen : % declarabele dagen >= normlijn** **Rood : % declarabele dagen < normlijn**



Uren per functiepunt Onderhoud (F 2.1.2)	Norm 2012
Inzicht in en scherpte op uren per FP. Deze KPI maakt vergelijking met externe partijen mogelijk. Uren per functiepunt: # uren van getelde opdrachten / # getelde functiepunten van die opdrachten. Op basis van de in de laatste 14 maanden getelde opdrachten (voortschrijdend).	**Norm : Uren per functiepunt** **Groen : Uren per functiepunt <= 15,5** **Rood : Uren per functiepunt > 15,5** Dit is de B/CAO totaal score. Intern B/CAO wordt gestuurd op uren per FP per ontwikkelstraat



Uren per functiepunt Ontwikkeling (F 2.2.2)	Norm 2012
Inzicht in en scherpte op uren per FP. Deze KPI maakt vergelijking met externe partijen mogelijk. Uren per functiepunt: # uren van getelde opdrachten / # getelde functiepunten van die opdrachten. Op basis van de in de laatste 14 maanden getelde opdrachten (voortschrijdend).	**Norm : Uren per functiepunt** **Groen : Uren per functiepunt <= 15,5** **Rood : Uren per functiepunt > 15,5** Dit is de B/CAO totaal score. Intern B/CAO wordt gestuurd op uren per FP per ontwikkelstraat



Kosten bedrijfsvoering (F3)	Norm 2012
Inzicht in en scherpte op kosten. Vergelijking van het Bedrijfsbudget versus de uitnutting daarvan en de prognose voor het resterende deel van de periode. Hoe staat B/CAO er financieel voor t.o.v. het vastgesteld budget?	**Norm : Prognose versus budget** **Groen : Prognose <= budget** **Rood : Prognose > budget**

4 Resultaten ondersteunende processen

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden, op basis van een aantal generieke indicatoren (GI's) van DgBel, de GI's van de ondersteunende processen Personeel en Bedrijfsvoering beschreven waarover vier-maandelijks gerapporteerd zal worden.

4.2 Personeel

4.2.1 Ziekteverzuim

Zie KPI ziekteverzuim onder paragraaf 3.2 Medewerkertevredenheid.

4.2.2 Leidinggeven / Management Development

In 2012 willen we de kwaliteit van het management verbeteren door uitvoering van het Management Development programma:

Leidinggeven (externe indicator DgBel)	Norm 2012
- Medewerkertevredenheid over leidinggeven; Gebaseerd op definities (% zeer tevreden over direct leidinggevende) van de P-monitor 2009. Indien P-Monitor in 2012 niet beschikbaar komt, wordt dit op basis van de teambarometer LEAN gerapporteerd.	≥ 65%
- Gesprekken met medewerkers (2 per jaar); Gebaseerd op de RGL-cyclus wordt met iedere medewerker minimaal één functioneringsgesprek en één beoordelingsgesprek gehouden.	≥ 90%

Management Development (interne indicator B/CAO)	Norm 2012
Vaststellen competenties (en aantallen) van nieuwe functieprofielen management	1-1-2012
Vaststellen huidige situatie en vaststellen gap	1-1-2012
Opstellen plan van aanpak MD (incl. aantallen en tijdslijn)	1-2-2012
Starten opleidingen	1-3-2012
Uitvoering conform Pva	Mijlpalen Pva

1911979 02889

4.2.3 Duurzame inzetbaarheid / Competentiemanagement

B/CAO heeft vakpoolmanagement ingericht. Doel hiervan is om de flexibele inzet en professionaliteit van medewerkers te vergroten. Om dit vorm te kunnen geven wordt binnen B/CAO ingezet op een brede(re) skills set van de medewerkers (competentiemanagement).

Enerzijds leidt standaardisatie van ontwikkelomgevingen tot her- en omscholing van het personeel (eerst en vooral Powerbuilder en Coolgen), anderzijds dient B/CAO fors te investeren in kennis van nieuwe technologieën en concepten.

B/CAO conformeert zich aan de generieke doelstelling van de Belastingdienst, waarbij in de ontwikkelplannen nadrukkelijk bovenstaande beweging tot uitdrukking dient te komen.

Allereerst wordt vastgesteld voor hoeveel medewerkers (gezien de leeftijds- en loopbaanfase) een individueel ontwikkelplan relevant is. Per geselecteerde medewerker wordt een individueel ontwikkelplan opgesteld.

Duurzame inzetbaarheid /-competentiemanagement	Norm 2012
Vaststellen competentieprofielen per nieuwe functie	1-1-2012
Vastleggen competenties van alle medewerkers	1-3-2012
Vaststellen voor welke medewerkers een ontwikkelplan relevant is	1-4-2012
Opstellen ontwikkelplannen (40% van totaal relevant)	30-6-2012
Opstellen ontwikkelplannen (100% van totaal relevant)	31-12-2012

4.2.4 Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Maatschappelijk verantwoord ondernemen	Norm 2012
Deel "quotumregelingmedewerkers" van totale bezetting	> = 1 %

Het gaat hierbij om het aandeel van de "quotumregelingmedewerkers" in de totale bezetting.
Rijksbreed geldt de afspraak, dat 1% van de bezetting bestaat uit mensen uit de doelgroep gedeeltelijk arbeidsgeschikten, WIA, WSW en Wajong. Gezien de beperkte instroom heeft deze categorie bij externe instroom een voorkeurspositie.

4.2.5 Mobiliteit

Interne en externe mobiliteit willen we vergroten om bezetting en formatie in balans te houden en om daarmee ook de duurzame inzetbaarheid te ondersteunen zoals uitgewerkt in het Raamwerk SPP 2011-2015. Er wordt gestuurd op 2,9% extra uitstroom per jaar, bovenop het reguliere leeftijdsontslag en het natuurlijk verloop.

Afhankelijk van de uitkomsten / bestuurlijke afspraken rondom het SPP wordt deze doelstelling eventueel aangepast.

Mobiliteit	Norm 2012
Externe uitstroom medewerkers, bovenop regulier leeftijdsontslag en natuurlijk verloop, t.o.v. de bezetting per 31-12-2011.	> = **2,9%**

4.2.6 Integriteit

Integriteit	Norm 2012
Risicoanalyse integriteit uitgevoerd	**Ja**
Geregistreerde en aan DGBel gemelde vermoedens en schendingen	**100%**

De eerste PI laat zien of de afgesproken risicoanalyse integriteit is uitgevoerd.
De tweede PI ziet toe op de volledigheid van registratie en melding van vermoedens en schendingen.

1911979 02889

4.3 Bedrijfsvoering

4.3.1 Onvolkomenheden Algemene Rekenkamer (ARK)

Over de onvolkomenheden ARK (VTA en Beheersing ICT-uitgaven) wordt periodiek gerapporteerd (zie hierna 4.3.2 en 4.3.4).

4.3.2 Beheersing ICT-uitgaven (Kostenreductie)

B/CAO streeft naar een bruto kostenreductie van 30 procent in 2012 t.o.v. de realisatie in 2009. De netto reductie (inclusief beperkte inflatiecorrectie) bedraagt 24 procent. Om te kunnen bepalen hoe de kostenreductie zich ontwikkelt rapporteert B/CAO een drietal indicatoren. Dit wordt voortgezet in 2012.
Het gaat daarbij om:

1. De ontwikkeling inzake de totale uitgaven.
2. De ontwikkeling inzake de kosten per declarabele dag.
3. De ontwikkeling inzake de kosten per functiepunt (ontwikkeling).

Kostenreductie B/CAO	Realisatie 2009 (nacalculatie)	Doelstelling 2012
1. Totale Uitgaven (x 1 mln)	€ 252,6	€ 192,0
2. Kostprijs per Declarabele Dag	€ 849	€ 645
3. Kostprijs per Functiepunt	€ 1.250	€ 950

4.3.3 Slimmer werken Lean

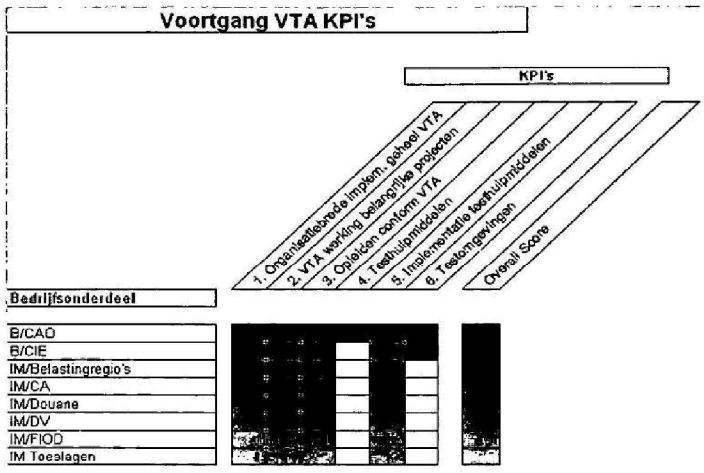
Na de introductie van Lean in 2010 wordt er gewerkt volgens de Lean aanpak ('Lean is here to stay').

4.3.4 Bedrijfscontinuïteit

Er is een actueel calamiteitenplan (inclusief de ICT-component) waarin een herstelplan deel van uitmaakt per 1-7-2012.

4.3.5 Verbeteren Test Aanpak

B/CAO rapporteert conform KPI-voorstel van DgBel Cluster IV



4.3.6 Betaling leveranciers

Belating leveranciers	Norm 2012
- Betaling < 30 dagen (BD-niveau) - Betaalbaarstelling < 25 dagen (B/CAO niveau) Hoe groot is het aantal facturen dat binnen 30 dagen betaald is, afgezet tegen totaal aantal facturen. B/CAO draagt zorg voor tijdige betaalbaarstelling door tijdig prijs en prestatieverklaring te verlenen.	**93-95%**

4.3.7 IV-sourcingstrategie

Met de implementatie van de Baseline-organisatie B/CAO wordt de verdere uitwerking van de IV-sourcing strategie vormgegeven.

In overleg met de klantorganisatie (vertegenwoordigd door IM) en bij nieuwe Infrastructuur met B/CIE wordt vastgesteld of nieuwe gevraagde ICT-oplossingen worden ontwikkeld door hergebruik, als standaardsoftware worden aangeschaft of als maatwerk worden ontwikkeld. In dat laatste geval wordt bepaald of het werk door B/CAO zelf of door één van de contractpartners wordt uitgevoerd. Systeemintegratie, het integreren van applicaties met andere ICT-systemen van de Belastingdienst, vindt door B/CAO plaats.

5 Ontwikkelingen

5.1 Goed opdrachtgeverschap

Om producten en diensten te leveren conform de afgesproken kwaliteit, kostenefficiënt en in een optimale doorlooptijd is het van belang dat B/CAO gezamenlijk met de IM's invulling geeft aan goed opdrachtgeverschap. Met de IM's zijn/worden afspraken gemaakt over welke documentatie tenminste nodig is om tot een goede opdrachtformulering en –uitvoering te komen. Door deze werkwijze wordt invulling gegeven aan het principe van *first time right*. Dat wil zeggen: de opdrachtgever krijgt de gelegenheid om zijn opdrachtformulering – inclusief de daaraan ten grondslag liggende documentatie – in één keer goed aan te leveren, waarna B/CAO eveneens in één keer de juiste offerte uitbrengt.

Geaccepteerde realisatieopdrachten door B/CAO	Norm 2012
Percentage bij B/CAO binnengekomen offerte-aanvragen van Realisatieopdrachten (Oraa) die voldoen aan de entry-criteria van VTA slagboom 2 ten opzichte van het totaal bij B/CAO binnengekomen offerte-aanvragen. Het uitgangspunt is dat B/CAO alleen realisatie-opdrachten accepteert welke voldoen aan de afgesproken VTA-criteria.	**NB: Normstelling door [redacted] met IM. B/CAO is verantwoordelijk voor de meting.** **Voorstel B/CAO is dat tenminste 90% per 1-1-2012 voldoet aan de voorwaarden.**

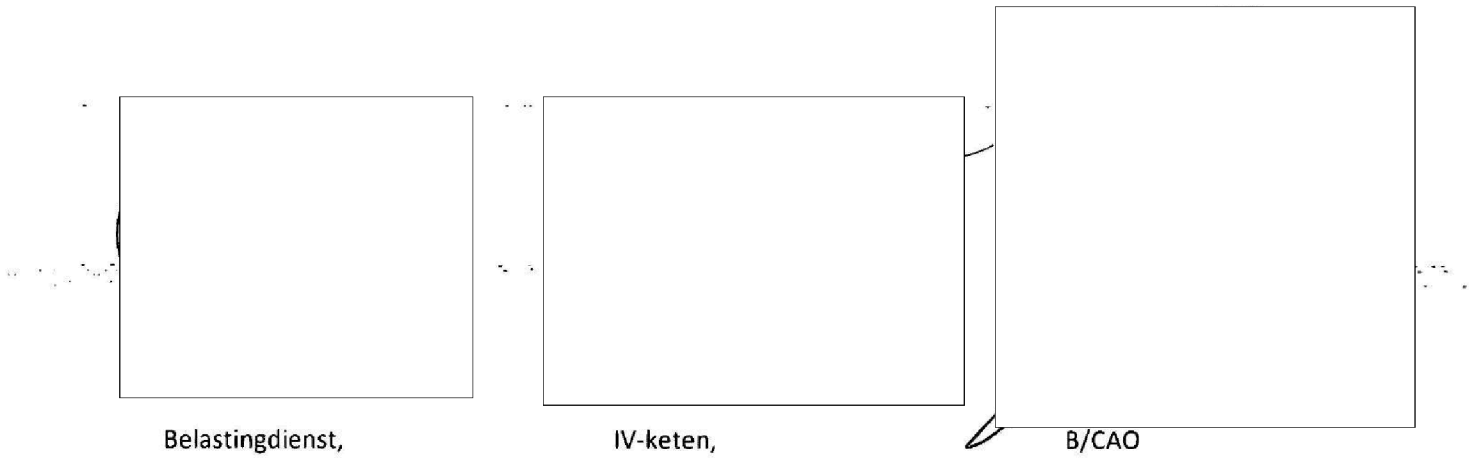
1911979 02889

6 Mensen en middelen

De formatie en budgetbrieven 2012, die voortvloeien uit de vastgestelde kadernota 2012, maken integraal onderdeel uit van dit stuurcontract.

7 Ondertekening

Den Haag, 2 december 2011



Belastingdienst, IV-keten, B/CAO

Bijlage 1 – Balanced Scorecard

1. Interne organisatie	2. Prestaties / Klantperspectief
	K0 Klanttevredenheid K 2.1 Tijdigheid oplevering K 2.4 Kwaliteit software K 1.1 Aantal incidenten K 1.2 Oplostijd incicenten K 2.2. Dagen budget versus dagen besteed K 3.1 Orderportefeuille

3. Leer en groeiperspectief	4. Compliance en begroting
P0 Medewerkerstevredenheid P1 Ziekteverzuim Competentiemanagement medewerkers Management Development Mobiliteit	F1 Declarabele dagen F 2.1.2 Uren per functiepunt Onderhoud F 2.2.2 Uren per functiepunt Ontwikkeling F3 Kosten bedrijfsvoering

Toelichting match met Dashboard: Prestaties /Klantperspectief correspondeert met Klanttevredenheid, Leer/ groei met Medewerkertevredenheid en Compliance/ begroting met Marktconformiteit. Het kwadrant Interne organisatie bevat geen KPI's; Onder paragraaf 2.2.4 zijn de verbeterthema's (zoals Baseline en Lean) benoemd waarover niet extern gerapporteerd wordt.

Ter informatie is tevens de aansluiting van de KPI's met het '**4 B concept**' weergegeven:

1. Beschikbaar	2. Betrouwbaar
K 1.1 Aantal incidenten K 1.2 Oplostijd incicenten	K0 Klanttevredenheid K 2.1 Tijdigheid oplevering K 2.4 Kwaliteit software

3. Bestuurbaar	4. Betaalbaar
K 3.1 Orderportefeuille P0 Medewerkerstevredenheid P1 Ziekteverzuim	K 2.2. Dagen budget versus dagen besteed F 2.1.2 Uren per functiepunt Onderhoud F1 Declarabele dagen F 2.2.2 Uren per functiepunt Ontwikkeling F3 Kosten bedrijfsvoering

Bijlage 2 – Begroting capaciteit en productie-uren

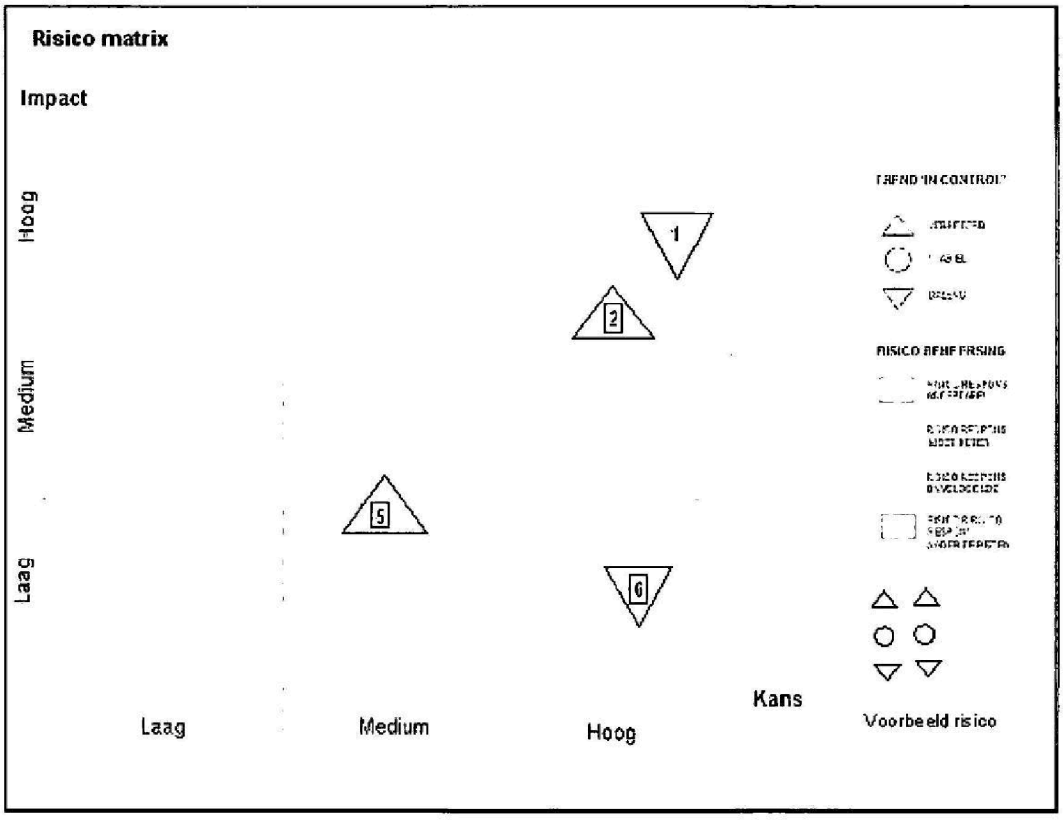
Zie opmerking over Kadernota / budgetbrieven onder Hoofdstuk 6 Mensen en Middelen

1911979 02889

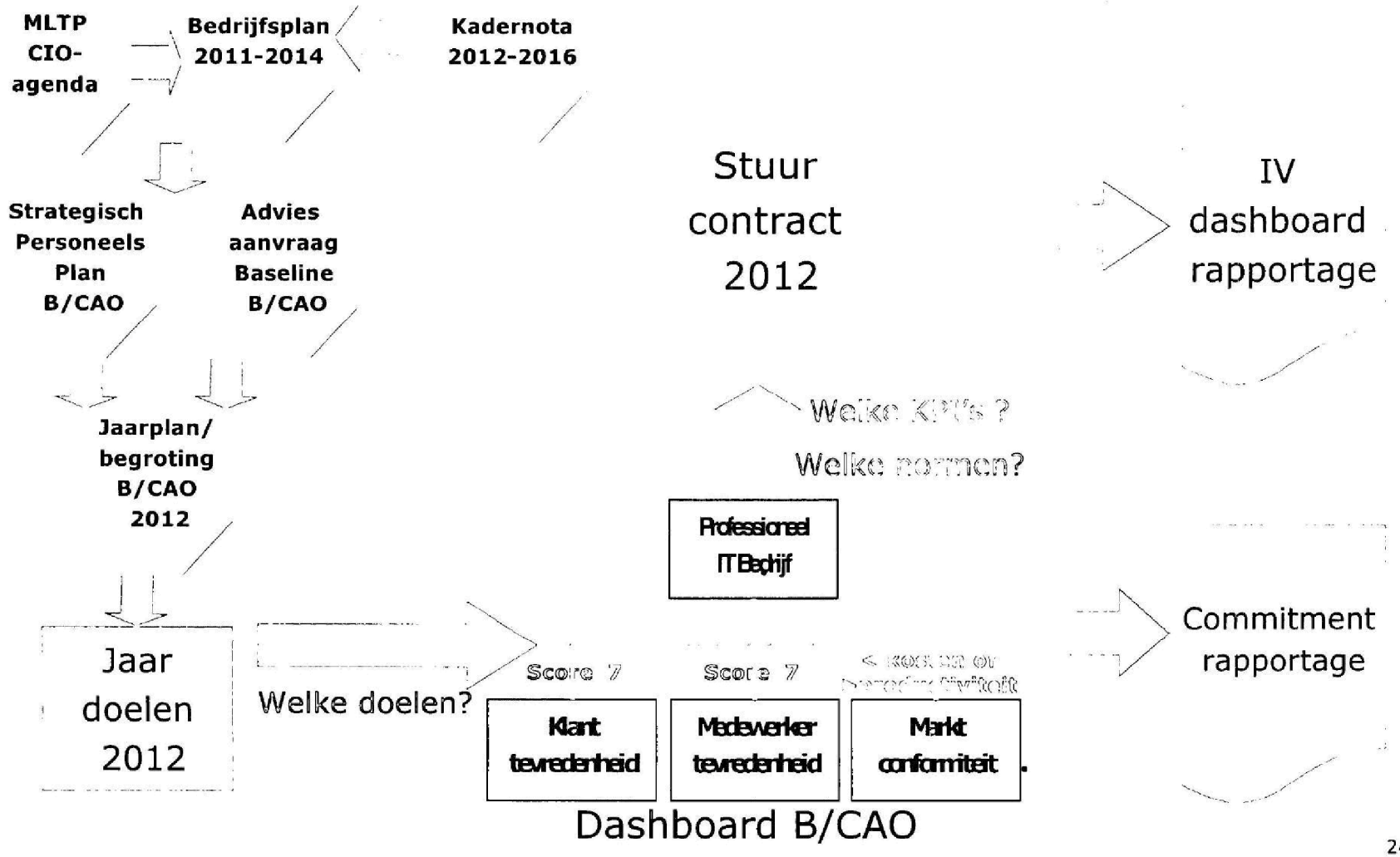
Bijlage 3 – Risicoparagraaf

De IV-keten heeft het belang van risicomanagement onderkend en er sinds 2010 een speerpunt van gemaakt. Evenals in 2011 werkt B/CAO in 2012 met een dynamische lijst risico's, waarin de belangrijkste risico's van dat moment worden opgenomen.

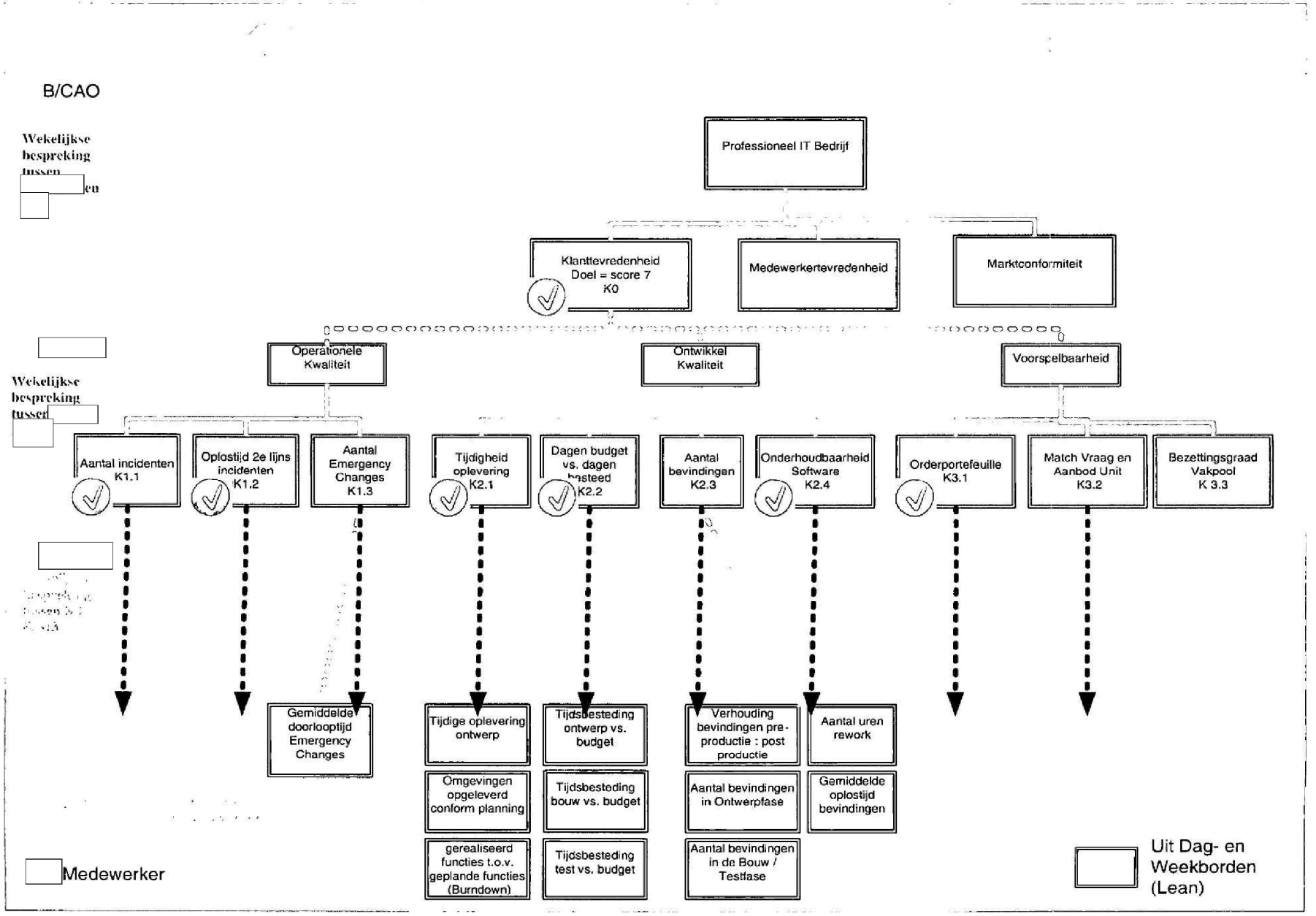
Het risicolog wordt tweemaandelijks (bij elke volledige rapportage in de even maanden) geactualiseerd door B/CAO vanuit de zgn. Commitmentrapportages. In deze rapportages worden deze risico's nader uitgewerkt. Cluster IV draagt zorg voor de vertaling conform het format zoals dat vanuit DGBel cluster Bedrijf is voorgeschreven. Zie bijgaand voorbeeld.



Bijlage 4 – Plancyclus B/CAO 2012



Bijlage 5 – KPI Boom – Dashboard B/CAO 2012

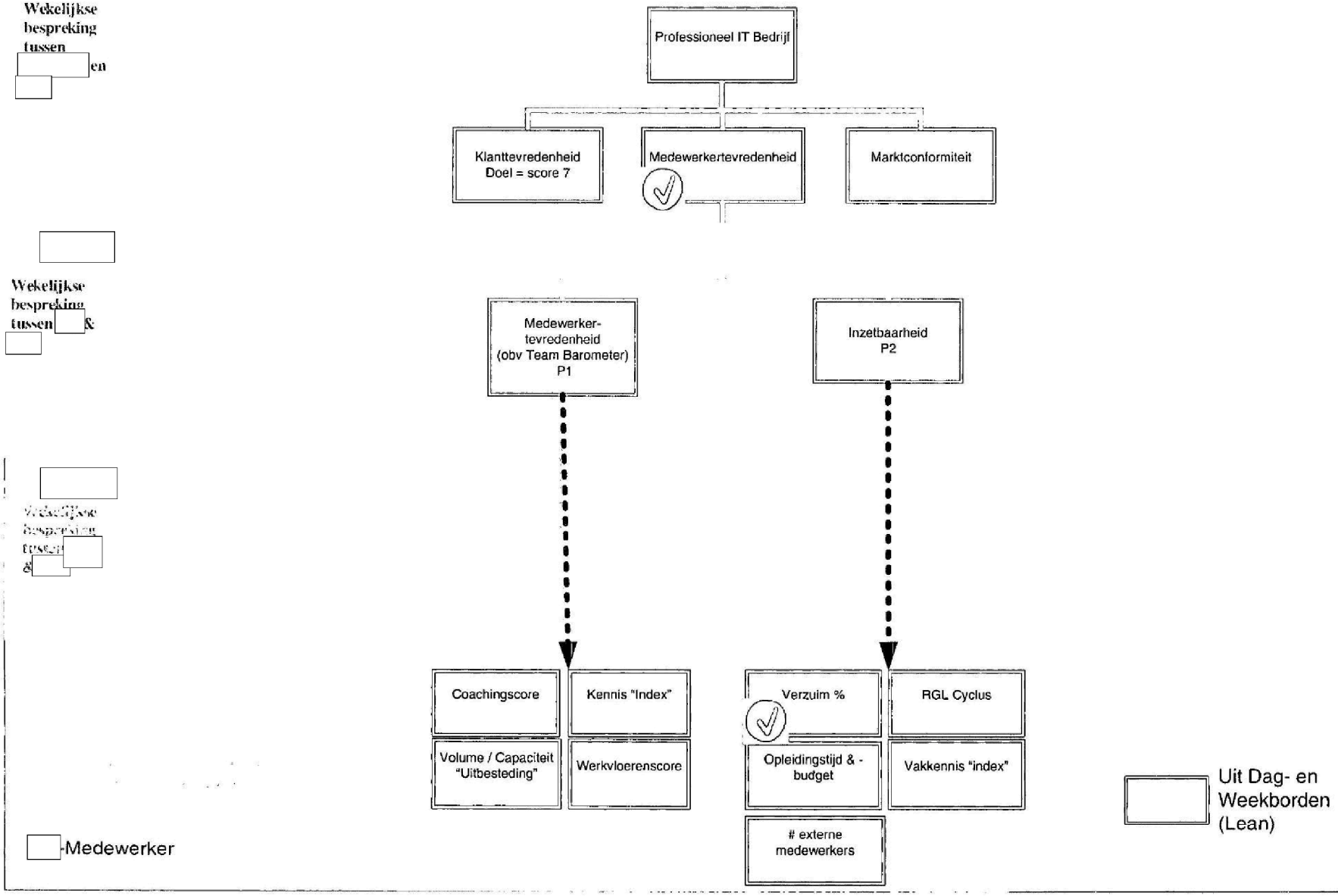


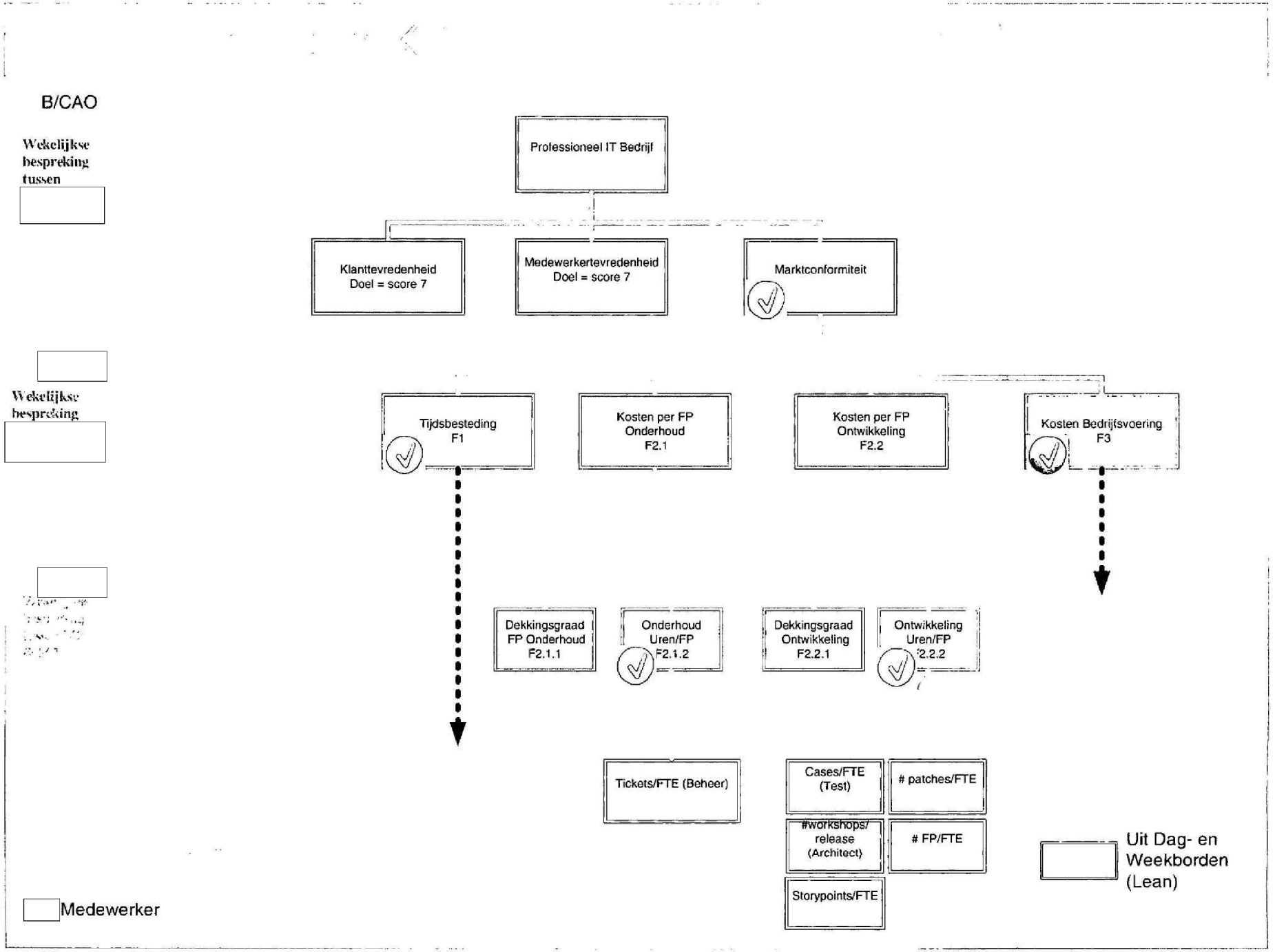
B/CAO

Wekelijkse bespreking tussen [redacted] en [redacted]

Wekelijkse bespreking tussen [redacted] &

[redacted]




B/CAO
Wekelijkse bespreking tussen
Wekelijkse bespreking
Professioneel IT Bedrijf
Klanttevredenheid Doel = score 7
Medewerkertevredenheid Doel = score 7
Marktconformiteit
Tijdsbesteding F1
Kosten per FP Onderhoud F2.1
Kosten per FP Ontwikkeling F2.2
Kosten Bedrijfsvoering F3
Dekkingsgraad FP Onderhoud F2.1.1
Onderhoud Uren/FP F2.1.2
Dekkingsgraad Ontwikkeling F2.2.1
Ontwikkeling Uren/FP
Tickets/FTE (Beheer)
Cases/FTE (Test)
patches/FTE
#workshops/ release (Architect)
FP/FTE
Storypoints/FTE
Uit Dag- en Weekborden (Lean)
Medewerker

Stuurcontract B/CIE 2012

december 2011 - versie 1.0

1/20

Inhoudsopgave

1 Inleiding 2

1.1 Algemeen 2

1.2 Leeswijzer 2

2 Koers 3

2.1 Strategische doelen 4

2.2 Roadmap naar succes 5

3 Resultaten 7

3.1 Klant effectief, efficiënt en tevreden 7

3.2 Storingsvrije operatie en continuïteit 7

3.3 B/CIE Marktconform 8

3.4 B/CIE Beheersbaar 9

3.5 Beste werkgever Rijksoverheid 10

4 Resultaten ondersteunende processen 11

4.1 Generieke prestatie-indicatoren 11

4.2 Informatiemanagement 13

5 Ontwikkelingen 15

6 Mensen en middelen 17

7 Ondertekening 18

Bijlage 1 – Balanced Scorecard 19

Bijlage 2 – Begroting capaciteit en productie-uren 19

Bijlage 3 – Risicoparagraaf 19

1 Inleiding

1.1 Algemeen

Het stuurcontract B/CIE 2012 is een managementcontract tussen de [redacted] Belastingdienst enerzijds, en de [redacted] en [redacted] B/CIE anderzijds. Het stuurcontract beschrijft de strategische doelen van B/CIE, de resultaten die B/CIE in 2012 wil bereiken, en de mensen en middelen die hiertoe tot haar beschikking staan.

In tegenstelling tot 2011 heeft B/CIE in 2012 een eigen stuurcontract. In 2011 waren de doelstellingen van B/CIE geïntegreerd in het 'stuurcontract IV-aanbod 2011', dat onder verantwoordelijkheid van B/COI/PFC is opgesteld. Na de opheffing van het Centrum voor Ondersteuning van de IV-keten is besloten de managementafspraken van B/CIE en B/CAO in aparte stuurcontracten vast te leggen.

Ook de resultaatafspraken tussen [redacted] en [redacted] B/CIE, die in 2011 in een separate overeenkomst zijn vastgelegd, zijn voor 2012 geïntegreerd in het stuurcontract B/CIE.

1.2 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 beschrijft de strategische koers die B/CIE wil varen, en haar strategische doelstellingen. De wijze waarop B/CIE de resultaten van haar inspanningen meet en rapporteert staat beschreven in hoofdstuk 3. In hoofdstuk 4 zijn de generieke prestatie-indicatoren beschreven zoals vastgesteld door DGBel. Relevante ontwikkelingen worden beschreven in hoofdstuk 5, hoofdstuk 6 gaat in op mensen en middelen.

[redacted]

3/20

2 Koers

Aanbodgericht werken, huis op orde en professionalisering / vakmanschap, is de richting die B/CIE naar aanleiding van McKinsey-aanbevelingen heeft meegekregen.

De vraag naar innovatie verlangt dat B/CIE een balans vindt tussen "huis op orde" enerzijds en innovatie anderzijds. De combinatie van deze twee richtingen kan leiden tot bouwen op een onzeker fundament. Het geheel eist daarom een overkoepelende architectuur, tot stand gebracht door samenwerking tussen alle onderdelen van de Belastingdienst. Het MLTP is hiervoor leidend. B/CIE conformeert zich aan het MLTP met inachtneming van het huidige aanbod. De huidig gekozen richtingen in het MLTP is mede bepalend geweest voor de roadmap B/CIE 2011-2013.

Voor B/CIE betekent "huis op orde" een marktconforme inrichting van organisatie, producten en processen, maar ook standaardiseren en rationaliseren van het huidige technische aanbod. B/CIE onderhoudt nu een te grote hoeveelheid aan producten. "Huis op orde" betekent voor B/CIE ook dat de noodzakelijke uitbreidingen op het gebied van huisvesting, koeling en hardware mogelijk worden, deze staan nu gepland in 2014. Verder zullen de manuale handelingen bij diverse disciplines, waaronder het foutloos draaien van applicaties, moeten afnemen.

In de afgelopen twee jaar is veel tot stand gebracht. De interne optimalisatie heeft zich laten zien in de invoering van marktconforme processen (ITIL). De afgesproken kostenreductie van 6, 12 en 12 procent in drie jaar tijd inzake de exploitatie-, investerings- en personeelskosten ligt op koers. Uiteraard gaat B/CIE daar mee door en daarnaast is het nu ook tijd om de gekozen B/CIE-strategie uit te dragen. De samenwerking met B/CAO langs gezamenlijk gekozen uitgangspunten is hierbij van cruciaal belang. B/CAO is immers gepositioneerd als de "system integrator" en maakt gebruik van het B/CIE-aanbod. Bij de totstandkoming van (specifieke) ICT-oplossingen voor de diverse bedrijfsonderdelen heeft B/CIE dan ook geen directe relatie met deze onderdelen. Een uitzondering hierop is het B/CIE-aanbod van werkplek, werkruimte ter ondersteuning van samenwerking en "social media".

De gekozen richting, in 2009 de aanbevelingen van McKinsey volgend, en de keuze van B/CIE in 2010 om een wereld van twee snelheden te erkennen ("huis op orde" en innovatie) wordt ondersteund en verder richting gegeven door de CIO-agenda (Verstevigen, Versnellen en Vernieuwen).

In 2011 is het strategisch plan 2011-2013 voor B/CIE opgesteld. In dit plan zijn vijf strategische doelen benoemd. B/CIE richt zich in 2011 en volgende jaren op *klanttevredenheid,* en op het waarborgen van de *continuïteit* van zijn dienstverlening en een *storingsvrije operatie*. Om dit te realiseren streven we naar medewerkerstevredenheid en sturen wij op *beheersbaarheid* van de B/CIE-organisatie waarbij de inzet van middelen, de gebruikte technologieën en de aangeboden diensten *marktconform* zijn.

2.1 Strategische doelen

2.1.1 Klant effectief, efficiënt en tevreden

De producten en diensten van B/CIE stellen de Belastingdienst in staat zijn werkzaamheden op effectieve wijze en tot tevredenheid te vervullen. Zij dragen bij aan de efficiëntie van de Belastingdienst.

Afspraken over het niveau van onze dienstverlening leggen wij vast in Service Level Agreements (SLA's).

2.1.2 Storingsvrije operatie en continuïteit

Hoeksteen van onze operatie is de continuïteit, robuustheid en stabiliteit van de exploitatie in het data center. Als magazijnmeester van de gegevens van de Belastingdienst, beschermt B/CIE de productieomgeving en is er blijvende aandacht voor beveiliging.

In samenwerking met B/CAO streven er naar om het aantal verstoringen zo veel mogelijk te beperken, om de impact van verstoringen voor de klant zo klein mogelijk te houden en om de verstoring zo snel mogelijk op te lossen. Kritieke onderdelen van ons leveringsproces worden dubbel uitgevoerd, zodat in geval van een calamiteit de dienstverlening aan de klant gehandhaafd blijft.

2.1.3 B/CIE Marktconform

B/CIE levert en onderhoudt zijn producten op basis van marktproducten, op industrie-gebruikelijke wijze en tegen marktconforme prijzen. Onze bedrijfsprocessen zijn ingericht naar de 'best practices' uit de markt.

B/CIE wil zich spiegelen aan de markt, behouden wat goed is, verbeteren wat beter kan. Externe benchmarks , zoals bijvoorbeeld in 2010 door Gartner uitgevoerd, geven ons inzicht in onze marktconformiteit qua kosten en technologie. Met behulp van LEAN streven wij naar marktconforme efficiëntie.

2.1.4 B/CIE beheersbaar

B/CIE levert zijn diensten overeenkomstig de afspraken met zijn interne klanten, burgers en bedrijven. Onze kosten en prestaties zijn volledig transparant. B/CIE is organisatorisch volwassen en kent een hoge mate van voorspelbaarheid.

Als B/CIE willen wij 'in control' zijn. Wij gaan voort op de ingeslagen weg ten aanzien van projectmanagement. Maandelijks rapporteren en bespreken wij intern de voortgang van projecten en sturen bij waar nodig. Risico's brengen wij in kaart, we benoemen adequate maatregelen en volgen de implementatie van de maatregelen en het effect hiervan. Speciaal aandachtspunt hierbij is de security waarvoor wij onszelf hoge eisen opleggen. Middels interne en externe audits toetsen wij de kwaliteit van onze sturing en processen.

2.1.5 Beste werkgever Rijksoverheid

B/CIE kent een attractief, stimulerend en marktconform werkklimaat, met plaats voor vakmanschap, initiatief en ontplooiing. Ons management geeft medewerkers betekenisvol werk en richt zich ook op hun welzijn. Dat maakt B/CIE tot de beste werkgever binnen de Rijksoverheid.

B/CIE verwacht van zijn medewerkers dat zij zich professioneel (blijven) ontwikkelen. Wij ondersteunen hen daar ook bij door het faciliteren van opleidingen.

2.2 Roadmap naar succes

In de vorige paragraaf zijn de doelen uiteengezet waarnaar wij als B/CIE streven. Om deze doelstellingen te bereiken heeft B/CIE een roadmap opgesteld. Langs een zestal programmalijnen sturen wij op projecten die bijdragen aan de uiteindelijke realisatie van onze strategische doelen.

2.2.1 Betrouwbare dienstverlening

Basis van onze dienstverlening is een storingsvrije operatie: robuust, betrouwbaar en stabiel, ook bij calamiteiten. Waar nodig 7*24 uur, 365 dagen per jaar beschikbaar; foutloos, afgeschermd en veilig. We leveren onze producten en diensten marktconform, in hoge mate gestandaardiseerd en geautomatiseerd.

Voor al onze diensten sluiten wij SLA's af met onze klanten. Wij garanderen de continuïteit zoals vastgelegd in de SLA. BCM II en III zorgen voor hoge beschikbaarheid van onze systemen. Gebruik van resources (o.a. storage, OTA's) is geoptimaliseerd.

Eén van de pijlers van betrouwbare dienstverlening is een professionele attitude, wij voeren een pro-actief beleid om houding & gedrag te professionaliseren. In geval van incidenten streven wij ernaar deze zo snel mogelijk op te lossen en daarmee de impact van een incident voor de klant te minimaliseren.

2.2.2 Marktconforme digitale werkruimte

Mobiliteit en flexibiliteit van de klant nemen toe. De werkplekdiensten moeten daarom overal en altijd beschikbaar zijn, met afdoende beveiliging tegen misbruik. Met toenemende mobiliteit wordt samenwerking een steeds belangrijker element; samenwerking op basis van processen en dossiers, maar ook op basis van sociale contacten en 'social media'.

Wij treffen voorbereidingen om aan te sluiten bij de rijksbrede werkplek (RWB) zodat wij snel kunnen aanhaken.

2.2.3 Technologische vernieuwing

Onze technologie moet blijven aansluiten op wat de klant nodig heeft. We richten ons daarbij op ontsluiting van bestaande gegevens, op elektronische communicatie met andere overheden en met burgers en bedrijven, op ondersteuning van het nieuwe werken en op Business procesmanagement. We rationaliseren ons hostingaanbod en doen onderzoek naar het werken met appliances.

1911979 02889

2.2.4 Digitale informatie op orde en toegankelijk

Goede bestuurlijke informatie biedt toegankelijkheid en onderlinge aansluiting van bestaande gegevens. Dat versterkt de intelligence functie van de Belastingdienst. We ondersteunen ook het beheer van niet-systeem-gebonden gegevens en helpen eindgebruikers hun eigen werkinformatie makkelijker te beheren.

2.2.5 Huis op orde



Voor onze eigen bedrijfsprocessen implementeren wij de 'best practices' uit de markt en vermijden we onnodige overdrachtsmomenten. We plannen meerjarig en houden rekening met risico's. Ons functioneel beheer is ingericht; huisvesting en administratie zijn op orde. Klanten kunnen hun dienstverlening 'kiezen' uit een aanbod-catalogus. Onze logistieke processen en beveiliging zijn op orde; wij kennen de kosten van onze dienstverlening.

2.2.6 Professionele ontwikkeling



De B/CIE-medewerker is een zelfbewuste, gecertificeerde professional die zijn vakkennis onderhoudt. We zijn specialist op ons vakgebied maar daarnaast breed inzetbaar. We werken resultaatgericht en 'lean'. Het personeelsbestand kent geen overbodige functies.

3 Resultaten

B/CIE heeft Kritieke Performance Indicatoren (KPI's) gedefinieerd waarmee wij de komende jaren de resultaten meten met betrekking tot de voortgang op het behalen van onze strategische doelstellingen.

3.1 Klant effectief, efficiënt en tevreden

B/CIE onderkent directe klanten en indirecte klanten. Directe zijn de klanten waarmee wij afspraken maken over onze dienstverlening via SLA's, dit betreft dus de IM-onderdelen, en B/CAO. Indirecte klanten zijn burgers en bedrijven, IM is verantwoordelijk voor de levering van diensten en producten aan deze klanten. Om leverbetrouwbaarheid te borgen dient IM afspraken te maken met haar leveranciers (in geval van B/CIE via SLA's), en IM is verantwoordelijk voor rapportage over de door haar geleverde diensten en producten.

De SLA-rapportages van B/CIE aan IM dienen als basis voor IM om over haar dienstverlening te rapporteren. Het is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van IM en B/CIE dat goede SLA's worden afgesloten, en de gemaakte afspraken worden nagekomen.

De mate waarin B/CIE in staat is om haar SLA-afspraken na te komen bepaalt in hoge mate de klanttevredenheid. Jaarlijks vindt meting van deze klanttevredenheid plaats.

Klant effectief, efficiënt, en tevreden	Norm 2012	Rapportage-frequentie
De score waarin de klanten hun tevredenheid uitdrukken over de dienstverlening van B/CIE, te bepalen door middel van een halfjaarlijks klanttevredenheidsonderzoek Het onderzoek wordt uitgevoerd onder de klanten Toeslagen, Douane, FIOD, B/CAO, B/CA, Dienstverlening en Belastingregio's. Navolgende criteria worden gemeten: kwaliteit, tijdigheid, communicatie, continuïteit, security, bereik- & beschikbaarheid Servicedesk.	>= 7	Halfjaarlijks

3.2 Storingsvrije operatie en continuïteit

B/CIE streeft zo weinig mogelijk verstoringen na. Verstoringen die een grote impact hebben op het primaire proces (prio 1 incidenten) worden binnen 4 uur opgelost. Bij het oplossen van verstoringen is B/CIE verantwoordelijk voor incidenten die betrekking hebben op de infrastructuur, B/CAO heeft een verantwoordelijkheid bij het tijdig oplossen van applicatieve incidenten. B/CIE zoekt de samenwerking met B/CAO om ook applicatieve incidenten tijdig op te lossen.

Oplostijd prio 1 incidenten	Norm 2012	Rapportage-frequentie

Van de in de rapportagemaand gemelde prio 1 incidenten is tenminste 80% binnen 4 uur opgelost.	➢ 80%	viermaandelijks

Beschikbaarheid applicaties/services	Norm 2012	Rapportage-frequentie
De mate waarin applicaties/services beschikbaar zijn conform de afspraken die in de SLA's zijn vastgelegd.	100%	viermaandelijks

3.3 B/CIE Marktconform

De ambitie van B/CIE is om haar diensten marktconform aan te bieden, tegen een marktconform kostenniveau. Het kostenreductieplan gaat uit van 30% kostenreductie ten opzichte van het kostenniveau van 2009 in de periode 2010-2012. Dit plan is daarom in lijn met het streven van B/CIE naar marktconforme kosten. Eind 2012 heeft B/CIE de 30%-doelstelling bereikt.

Periodiek voeren wij een benchmark uit waarbij wij ons vergelijken met andere overheidsorganisaties en/of externe marktpartijen ten aanzien van het gebruik van resources (mensen en middelen). Onze doelstelling is op alle gebieden minimaal gemiddeld, bij voorkeur bovengemiddeld te scoren. De uitkomsten van de benchmark stellen ons in staat om te focussen op processen en activiteiten die LEANer kunnen, en bieden qua personele inzet input voor het strategisch personeelsplan.

Benchmarking	Norm 2012	Rapportage-frequentie
Kosten, kwaliteit, en aantallen FTE per ICT domein ten opzichte van externe benchmarkgegevens. ICT domeinen die in de benchmark worden meegenomen zijn computing, workplace, connectivity, met een verdiepingsslag op specifieke aandachtsgebieden (mainframe, LAN, etc.)	Externe benchmarkgegevens	jaarlijks

Om marktconform te opereren zal ook B/CIE nieuwe ontwikkelingen in technologie blijven volgen en blijven investeren in nieuwe technologie. Hierbij is het van belang dat er een goede balans aanwezig is tussen investeringen ter vervanging of uitbreiding van huidige technologie en investeren in nieuwe technologie. Het volledig ontbreken van investeringen in nieuwe technologie resulteert in een niet marktconform producten- en dienstenaanbod. De verhouding tussen vervangings- en uitbreidingsinvesteringen enerzijds, en investeringen in nieuwe technologieën anderzijds is daarom een goede graadmeter of B/CIE ook op de langere termijn marktconform haar diensten aan haar klanten kan aanbieden.

Investeringen , uitbreiding vs. vernieuwing	Norm 2012	Rapportage-frequentie
Verhouding vervangings- en uitbreidingsinvesteringen vs. Vernieuwingsinvesteringen	60%-40%	4-maandelijks

3.4 B/CIE Beheersbaar

Via een aantal 'best practices' en standaarden wil B/CIE professioneler worden en daarmee haar diensten, activiteiten en organisatie beter beheersbaar en meer effectief maken.

ITIL (Information Technology Infrastructure Library) versie 2 beschrijft o.a. dat voor een beheerste organisatie de processen Service Delivery en Service Support zijn ingericht. Doelstelling van B/CIE is volledige implementatie van beide processen eind 2012.

Projecten voeren wij uit op basis van een solide business case. B/CIE heeft Prince II als project managementmethodiek geadopteerd en alle projectmanagers zijn Prince II gecertificeerd. Wij sturen actief op het binnen tijd en budget, met de gewenste kwaliteit en functionaliteit, opleveren van de door ons uit te voeren projecten.

B/CIE heeft met de IM-afdelingen mantel SLA's afgesloten. Daarin zijn afspraken gemaakt over servicelevels en service windows. De Servicelevelmanagers rapporteren maandelijks via klantrapportages over de mate waarin de afgesproken servicelevels en service windows zijn gehaald.

De KPI bestaat uit drie onderdelen:

- Beschikbaarheid websites: 7x24 uur; met betrekking tot douane.nl, belastingdienst.nl, toeslagen.nl, mijn.belastingdienst.nl
- Beschikbaarheid VIA (met name in de maand maart)
- Beschikbaarheid Online Window, 5x14 uur (07.00-21.00 uur maandag t/m vrijdag). Deze beschikbaarheid wordt niet gescoord maar wordt door middel van een percentage weergegeven.

Levering B/CIE diensten conform SLA	Norm 2012	Rapportage-frequentie
Douane.nl	>= 99,9%	viermaandelijks
Belastingdienst.nl	>= 99,9%	viermaandelijks
Mijnbelastingdienst.nl	>= 99,9%	viermaandelijks
Toeslagen.nl	>= 99,9%	viermaandelijks

VIA[1] (in maart)	>= 99,5%	viermaandelijks
Online Window	Geen normering afgesproken, de gerealiseerde beschikbaarheid (%) wordt gerapporteerd.	viermaandelijks

Gerealiseerde en geprognostiseerde kosten binnen budget	Norm 2012	Rapportage-frequentie
De mate waarin B/CIE binnen het haar toegekend budget acteert.	Prognose – budget <= 0	viermaandelijks

3.5 Beste werkgever Rijksoverheid

B/CIE spreekt de ambitie uit de beste werkgever binnen de Rijksoverheid te zijn. Middels een jaarlijkse enquête onder het personeel wordt de medewerkerstevredenheid gemeten als indicator voor de beste werkgever.

Medewerkerstevredenheid	Norm 2012	Rapportage-frequentie
Medewerkerstevredenheid o.b.v. jaarlijks onderzoek	Beste van het rijk	Jaarlijks

Ziekteverzuim is ook een indicatie van 'Beste werkgever Rijksoverheid'. Ziekteverzuim is als generieke KPI benoemd, en is daarom in hoofdstuk 4 opgenomen (zie 4.1.1).

[1] Beschikbaarheid geldt in de maand maart 2012, voor de overige maanden geldt een norm van >= 98

4 Resultaten ondersteunende processen

4.1 Generieke prestatie-indicatoren

4.1.1 Indicatoren HRM

Ziekteverzuim	norm	plan
- Verzuimde tijd (inclusief verzuim langer dan 1 jaar)	≤ 5,2%	
- Verzuimde tijd (excl. verzuim langer dan 1 jaar)	≤ 4,3%	
- Meldingsfrequentie per jaar	≤ 1,2	

Het verzuimpercentage ontwikkelt zich in de komende drie jaren stapsgewijs naar de Verbaannorm.

Leidinggeven	norm	plan
- Medewerkerstevredenheid over leidinggevenden	≥ 65%	
- Gesprekken met medewerkers (2 per jaar)	≥ 90%	

Vanaf 2012 worden de prestatie-indicatoren voor dit onderwerp verder in het OPF ontwikkeld door ook aandacht te besteden aan de kwaliteit van de zittende leidinggevenden.

Duurzame inzetbaarheid	norm	plan
- Medewerkers (voor wie relevantie is vastgesteld) met een individueel ontwikkelplan	100%	
- Gestarte individuele ontwikkelplannen	100%	

De eerste KPI ziet op het aantal medewerkers voor wie een individueel ontwikkelplan is vastgesteld afgezet tegen het aantal medewerkers voor wie dat had gemoeten. De norm moet per 1-10-2012 bereikt zijn.
De tweede KPI ziet op het aantal gestarte ontwikkelplannen in relatie tot het aantal opgemaakte ontwikkelplannen. De norm moet eind 2012 bereikt zijn.

De duurzame inzetbaarheid wordt in 2012 vergroot door drie activiteiten uit te voeren: (1) het vaststellen voor wie een individueel ontwikkelplan relevant is, (2) het opstellen van die individuele ontwikkelplannen en (3) het uitvoeren van de gemaakte afspraken uit de individuele ontwikkelplannen.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen	norm	plan
- Deel "quotumregeling medewerkers" van totale bezetting	≥ 1%	

Het gaat hierbij om het aandeel van de "quotumregeling medewerkers" in de totale bezetting.

Rijksbreed geldt de afspraak, dat 1% van de bezetting bestaat uit mensen uit de doelgroep gedeeltelijk arbeidsgeschikten, WIA, WSW en Wajong. Gezien de beperkte instroom heeft deze categorie bij externe instroom een voorkeurspositie.

Mobiliteit	norm	plan
- Overbezetting (verschil tussen bezetting en formatie)	≤ 0%	
- Uitgewisselde medewerkers t.o.v. bezetting per 31-12-2012	≥ 2%	

De tweede KPI ziet op het percentage medewerkers van de totale eigen bezetting dat is gewisseld met andere bedrijfsonderdelen.

Uitwisseling van medewerkers heeft als doel interne en externe mobiliteit te vergroten. Dat helpt weer om bezetting en formatie in balans te krijgen en te houden en ook om de duurzame inzetbaarheid te ondersteunen. Dit zal er ook voor zorgen dat we eerder weer kunnen gaan werven wat helpt om een demografisch evenwichtiger personeelsbestand te krijgen.

Integriteit	norm	plan
- Risicoanalyse integriteit uitgevoerd	ja	
- Geregistreerde en aan DGBel gemelde vermoedens en schendingen	100%	

De eerste KPI laat zien of de afgesproken risicoanalyse integriteit is uitgevoerd.
De tweede KPI ziet op de volledigheid van registratie en melding van vermoedens en schendingen.

Het integriteitsbeleid bij de Belastingdienst is nieuw ontwikkeld. Een deel hiervan zal worden gemonitord binnen het medewerkers-tevredenheidsonderzoek.

4.1.2 Indicatoren Bedrijfsvoering

Betaling leveranciers	norm	plan
- Betaling < 30 dagen	93-95%	

Het gaat hier om het aantal facturen dat binnen 30 dagen is betaald, afgezet tegen het totaal aantal betaalde facturen.

De staatssecretaris vindt het belangrijk dat de Belastingdienst het goede voorbeeld blijft geven als het gaat om tijdige betaling van leveranciers. In 2010 is Belastingdienst-breed 93% gerealiseerd. Voor 2012 willen we nog wat hoger uitkomen.

4.1.3 Indicatoren bedrijfsplan 2012

In het bedrijfsplan 2012 zijn een aantal doelstellingen geformuleerd. Hierbij is per doelstelling aangegeven welk bedrijfsonderdeel hieraan een bijdrage levert. Voor B/CIE resulteert dit in een drie extra KPI's om de realisatie van deze doelstellingen te volgen.

Realisatie LEAN doelstellingen	norm	plan
Productiviteitsverbetering	30%	

Werkplekken	norm	plan
Aantal werkplekken die in 2012 omgezet zijn naar Digitale Werkruimte Belastingdienst	10.000	

Employability center	norm	plan
Aantal medewerkers dat contact heeft gehad met het Employability Center	onbekend	

4.2 Informatiemanagement

4.2.1 Digitale Werkplek Belastingdienst (DWB)

Het programma richt zich op alle werkplek gerelateerde producten en diensten die onder beheer van B/CIE en B/CAO vallen. Ontwikkelingen op het gebied van Samenwerken en Mobiliteit worden gevolgd, maar het programma is hier niet leidend in.

De werkplekken en de ondersteunende infrastructuur binnen de Belastingdienst, Douane, FIOD, Toeslagen, Belastingtelefoon, B/CA, B/CIE, B/CAO, B/CFD en B/CKC dienen een modernisering te ondergaan. Het oude concept, dat slechts voor een deel is bijgesteld in de afgelopen jaren, blijkt niet alleen ongeschikt voor de huidige eisen, het geheel is zo verouderd dat wanneer er op korte termijn niets gebeurt de continuïteit van de (werkplek) infrastructuur in gevaar komt. Daarbij komt dat de functionele behoefte op langere termijn (huisvestingsbeleid, van werkplek naar digitale werkruimte, any time, any place, anywhere werkplekken) niet vervuld kan worden.

Ten aanzien van DWB Werkplek gelden voor 2012 de volgende doelstellingen:

- B/CIE stelt in 2012 een Multi-Office omgeving ter beschikking op het PcNu platform, en de Office afhankelijke bedrijfsapplicaties zijn omgezet naar Office 2010. Office 2010 is eind 2012 het primaire Office systeem en Office '97 is grotendeels uit gefaseerd, bedrijfsonderdelen werken nog naar de omzetting van LOA's
- B/CIE zal vanaf ultimo 2012 gefaseerd de nieuwe werkplek hardware uitrollen. Eind 2012 zijn 10.000 werkplekken vervangen
- B/CAO heeft in 2012 de Office afhankelijke applicaties omgezet naar Office 2010
- B/CAO zorgt in 2012 voor het ombouwen van bedrijfskritische B/CAO LOA's
- IM draagt zorg om in 2012 de LOA's die binnen de diensten onder beheer blijven om te bouwen

4.2.2 Business Continuity Management

Vanuit haar opdracht is B/CIE verantwoordelijk voor de infrastructuur en de exploitatie van de applicaties. Zij is dus ook verantwoordelijk voor het herstel van de infrastructuur, applicaties en productiedata ná een calamiteit. Binnen het programma BCM, treft B/CIE maatregelen om de infrastructuur na een calamiteit te kunnen herstellen. Fase 2 heeft als focus het borgen van de continuïteit van de producten en diensten die B/CIE aan haar klanten levert (het aanbod). De producten die in Fase 2 worden opgeleverd hebben impact op organisatie, proces en techniek. De implementatie van deze 3 facetten is een integraal onderdeel van dit Programma. BCM Fase 2 zal naar verwachting conform plan op 31 januari 2012 worden afgerond.

Op 31 januari 2012 is de infrastructuur (hardware en systeemsoftware) herstelbaar . De infrastructuur is High Available en bij uitval van één van de rekencentra van de Belastingdienst kunnen de applicaties en systemen op de andere locatie doordraaien.

Herstel van de applicaties en productiedata na een calamiteit vraagt om recoveryplannen voor deze applicaties en data. IM, in samenspraak met B/CA, is verantwoordelijk voor het opstellen van deze plannen.

Uitwijk	norm	plan
Jaarlijks wordt een technische uitwijktest uitgevoerd	100%	

4.2.3 Testomgevingen (VTA)

De ARK heeft een onvolkomenheid geconstateerd ten aanzien van testen. Als reactie hierop heeft de [redacted] het programma Verbeteren Test Aanpak (VTA) gestart. Eén van de risico's die het succes van dit programma in de weg kunnen staan is het niet of niet tijdig beschikbaar zijn van goede testomgevingen.

Als maatregel zijn B/CIE en OOS in 2011 gestart met de ontwikkeling van nieuw beleid ten aanzien testomgevingen om beheersing van aantallen en soorten omgevingen mogelijk te maken. Het beleid richt zich op soorten testen en soorten en aantallen testomgevingen, en op de van B/CIE verlangde dienstverlening. Belangrijke aandachtspunten hierbij zijn versiebeheer en versie-compatibiliteit, en test data. Om een juiste inschatting te maken van de benodigde testcapaciteit is in 2011 een aanvang gemaakt met een inventarisatie van de behoefte aan testomgevingen, in samenspraak met de IV-ketenpartners.

In 2012 vindt afronding van het beleid t.a.v. testomgevingen plaats, en wordt de inventarisatie van de behoefte aan testomgevingen afgerond. Daarnaast wordt in 2012 gestart met het inrichten van nieuwe testomgevingen, waarbij het vastgestelde beleid en de vastgestelde capaciteitsvraag als uitgangspunt dienen.

Testen	norm	plan
CIE heeft een SLA afgesloten met CAO t.a.v. leveren Ontwikkel-, Test- en Acceptatieomgevingen (n.b. bij calamiteiten wordt dit SLA opgeschort)	n.v.t.	1-7-2012
Beschikbaarheid O, T en A omgeving conform SLA (rapportage SLA cf. standaard van CIE)	95%	

[redacted]

5 Ontwikkelingen

In de komende jaren verandert onze omgeving ingrijpend. Binnen de Belastingdienst en de Rijksoverheid door o.a. verdergaande digitalisering, betere en snellere dienstverlening aan burgers en bedrijven, samenwerken, een compacte Rijksdienst etc. Daarnaast verandert het dienstenaanbod in de ICT-markt fundamenteel; leveringsmethoden, snelheid van levering en prijzen wijzigen. De vraag en toekomstige verwachtingen van onze klanten bepalen onze uitgangspunten.

In het MLTP is vastgelegd welke kant we als Belastingdienst opgaan in de hoofdprocessen Dienstverlening, Toezicht, Fraudebestrijding en Administratief. Uitwerking vindt plaats in de plannen van de verschillende Belastingdienstonderdelen. De ontwikkelingen betreffen op hooflijnen o.a.:

- Massale dienstverlening dicht bij burgers en bedrijven, via volwaardige, persoonlijke internetpagina's die hen maximaal ondersteunen bij het nakomen van hun verplichtingen en het verkrijgen van hun rechten.
- Een sterke intelligence functie die de beschikbare kennis ten aanzien van burgers en bedrijven ontsluit en vergroot, als basis voor compliancy en effectief toezicht.
- Toegankelijke digitale klantbeelden opgebouwd vanuit bestaande gegevens.
- Digitalisering administraties, papierloze Douane.
- In 2015 bestaat de papieren aangifte niet meer, voorlopige aanslagen kunnen achterwege blijven.
- Samenwerken in de realisatie van de elektronische overheid en ook in de samenwerking daar buiten.
- Concentratie of deconcentratie Belastingregio's in relatie tot werkplekdiensten.
- Een digitale werkomgeving met informatie op maat.
- Plaats- en tijdonafhankelijk werken, het Nieuwe Werken incl. gebruik van social media.

B/CIE is een organisatie met een aanbod dat niet onmiddellijk aangepast kan worden. B/CIE dient daarom ook ver vooruit te kunnen kijken. In het MLTP heeft de Belastingdienst vastgelegd in welke richting zij de komende jaren wil bewegen. In IT-termen is de horizon van deze richting relatief dichtbij. De uitwerking van deze richtingen is voor B/CIE zeer van belang. De te maken keuzes op het gebied van digitale communicatie met burgers en ondernemers, het digitale klantbeeld, versterken intelligence functie en samenwerken binnen en buiten de overheid zullen duidelijk maken of het huidige aanbod de gewenste richting kan ondersteunen of dat dit aanbod aanzienlijk zal moeten veranderen.

De wereld van B/CIE is klantgericht werken; B/CIE wordt niet primair geleid door de technologie. Technologie bepaalt echter wél het aanbod dat moet aansluiten bij de huidige en toekomstige klantvraag. Het beleid van B/CIE is gestoeld op het realiseren van een storingsvrije dienstverlening, de continuïteit van die dienstverlening (exploitatie en data), kostenreductie en innovatie. De huidige situatie toont aan dat we geen onderscheid kunnen maken tussen 'huis op orde' en innovatie. Immers geen innovatie betekent achterstand in het realiseren van de klantvraag.

1911979 02889

Door aanbod gestuurd te werken is B/CIE in staat toekomst-vaste, betaalbare, en betrouwbare diensten te leveren. B/CIE onderhoudt een architectuur die dienstbaar is aan de ontwikkelingen binnen de Belastingdienst en ondersteunt die met een passend dienstenaanbod. We zorgen voor een goede technische ondersteuning van de Belastingtelefoon, een hoog beschikbare Internetdienst, en, in algemene zin, het voorkomen van verstoringen in de dienstverlening. We participeren actief in de realisatie van de elektronische overheid en ook in de samenwerking daar buiten. We zijn efficiënt, en doen dat alles tegen zo laag mogelijke kosten.

B/CIE volgt de markt als het gaat om technologische ontwikkelingen, waaronder Open Standaarden. Architectuur is leidend in de keuze van technologie met een sterke voorkeur voor standaard oplossingen en 'proven technology'.

Ten aanzien van kostenbesparing zet B/CIE in op virtualisatie en het terugdringen van complexiteit. Het gebruik van de "preferred platforms" wordt gestimuleerd, waarbij eveneens aandacht wordt gevraagd voor de migratie van applicaties naar deze platforms. Migratie van deze applicaties is een belangrijke voorwaarde om het dienstenaanbod van B/CIE te kunnen standaardiseren en de B/CIE-organisatie flexibeler, meer efficiënt, en goedkoper te maken.

B/CIE heeft gekozen voor LEAN als hulpmiddel bij het efficiënter en effectiever inrichten van de werkzaamheden bij alle afdelingen, ook bij de staf. Door verhoging van productiviteit kunnen we hetzelfde werk met minder medewerkers uitvoeren. Bij kleine teams (schaarse expertise) kiest B/CIE ervoor meer werk te verzetten of de vrijgekomen capaciteit in te zetten voor opleiding.

B/CIE sluit aan op rijksbrede ontwikkelingen, wij maken gebruik van centraal ontwikkelde functies als de berichtenbox en de Digid. Wij spreken hier ook de ambitie uit om op termijn één van de belangrijkste datacentra voor de rijksoverheid te zijn, opdat wij ook andere ministeries betrouwbare ICT-diensten kunnen leveren op basis van onze professionaliteit.

6 Mensen en middelen

De formatie en budgetbrieven 2012, die voortvloeien uit de vastgestelde kadernota 2012, maken integraal onderdeel uit van dit stuurcontract.

7 Ondertekening

Den Haag, 2 december 2011

Belastingdienst,	IV-keten,	B/CIE

Bijlage 1 – Balanced Scorecard

KP	Balanced Scorecard
Klant effectief, efficiënt, en tevreden	Prestaties IV-keten
Oplostijd prio 1 incidenten	Prestaties IV-keten
Beschikbaarheid applicaties/services	Prestaties IV-keten
Benchmarking	Prestaties IV-keten
Investeringen, uitbreiding vs. vernieuwing	Prestaties IV-keten
Levering B/CIE diensten conform SLA	Prestaties IV-keten
Gerealiseerde en geprognosticeerde kosten binnen budget	Prestaties IV-keten
Medewerkerstevredenheid	Prestaties IV-keten
Ziekteverzuim	Prestaties IV-keten
Mobiliteit (SPP)	Prestaties IV-keten
Realisatie LEAN doelstellingen (kostenreductie)	Prestaties IV-keten
Leveren OTA-omgevingen	Prestaties IV-keten
Uitwijktest	Prestaties IV-keten

Bijlage 2 – Begroting capaciteit en productie-uren

Het Strategisch Personeelsplan B/CIE versie 1.0 beschrijft de verwachte ontwikkelingen ten aanzien van personeel in de benodigde capaciteit in fte. In 2012 voorzien wij een daling van 37 fte ten opzicht van de beginstand begin 2012 van 1049 fte.

	2011	2012	2013	2014	2015
Effect ontwikkelingen		-37	-37	-39	-39
Totaal benodigde capaciteit	1049	1012	975	936	897
Beschikbare bezetting	991	964	940	908	874
Verschil benodigd - beschikbaar		-48	-35	-28	-23

Bijlage 3 – Risicoparagraaf

In het najaar van 2011 heeft binnen B/CIE een Control Risk Self Assessment (CRSA) plaatsgevonden, een risico-inventarisatie gericht op de risico's die bij optreden ervan het behalen van de strategische doelstellingen van B/CIE kunnen blokkeren of vertragen. Een aantal belangrijke risico's zijn hieronder vermeld.

Soort risico	Risico
Extern	Ontbreken integraal portfoliomanagement levert onbalans tussen vraag en aanbod

Soort risico	Risico
Operatie	Bedrijfscontinuïteit, onvoldoende spanning en koeling voor de Datacenters
Personeel	Onbalans tussen vraag en aanbod (kennis, kunde en capaciteit)
Techniek	Ongecontroleerde groei van gegevens (data)

Ten aanzien van de interne beheersing van de B/CIE organisatie en processen geven wij ook in 2012 een 'in control statement' (ICS) af.

STUURCONTRACT 2012

BELASTINGDIENST / CENTRUM VOOR KENNIS EN COMMUNICATIE

Op koers!

december 2011 - versie 1.0

Inhoudsopgave

1. INLEIDING 3

2. DE KOERS 4

3. RESULTATEN PRIMAIRE PROCESSEN 5
3.1. ALGEMENE DOELSTELLINGEN 5
3.2. ACADEMIE 5
3.3. UITGEVERIJ 6
3.4. ONDERZOEK EN MARKETING 8

4. BEDRIJFSVOERING ALGEMEEN 9

5 MENSEN EN MIDDELEN 11

6. ONDERTEKENING 112

BIJLAGEN
I BALANCED SCORECARD
II RISICOPARAGRAAF

1911979 02889

1. Inleiding

Het middellange termijnplan van de Belastingdienst (MLTP Belastingdienst) vormt de basis voor dit stuurcontract.

Het stuurcontract B/CKC is de vertaling van het MLTP naar B/CKC doelstellingen. Deze doelstellingen zijn vervolgens vertaald naar concrete in 2012 te behalen resultaten.

1911979 02889

2. De koers

B/CKC draagt bij aan de doelstellingen van het MLTP Belastingdienst door het makkelijker te maken voor burgers en bedrijven om hun belastingzaken af te handelen, en het makkelijker te maken voor medewerkers om hun werk te doen. Dat is eenvoudig, aansprekend.

Vanuit onze rol als businesspartner voor opleidingen, mens- en organisatieontwikkeling, onderzoek, communicatie en digitale dienstverlening, ondersteunen we de primaire processen in het bereiken van zowel de korte-, middellange- en langetermijn doelstellingen van de Belastingdienst en leveren we onze diensten aan andere uitvoerders binnen de Rijksoverheid. Het zijn activiteiten die ieder bedrijfsonderdeel raken. Het is inefficiënt om dit per bedrijfsonderdeel te organiseren. En het werkt versplintering van expertise in de hand, vandaar dat het voor de Belastingdienst geconcentreerd is op één plek binnen de organisatie, B/CKC.

De doelen die we willen bereiken in 2015 zijn beschreven in het MLTP B/CKC. In 2012 is de koers daar naar toe uitgezet. In de volgende hoofdstukken zullen deze doelstellingen verder worden uitgewerkt en toegelicht op het niveau van B/CKC in zijn geheel, de bedrijfsfuncties (hoofdstuk 3) en de ondersteunende processen (hoofdstuk 4).

1911979 02889

3. Resultaten primaire processen

3.1. Algemene doelstellingen

B/CKC werkt sterk en slagvaardig vanuit de drie bedrijfsfuncties: Academie, Uitgeverij en Onderzoek en Marketing. De samenwerking op deze drie terreinen biedt veel voordelen. Niet de bedrijfsfunctie staat centraal maar de (externe) klant. Zo kan bijvoorbeeld een opleidingsvraag input zijn voor een organisatieadviesvraag of aanleiding geven voor een onderzoek. Resulterend in een optimale bundeling van de drie functies en een maximale bediening van de klant met een merkbaar resultaat.

Algemene doelstellingen voor 2012 op hoofdlijnen:

- B/CKC is het shared service center voor opleidingen, mens- en organisatieontwikkeling, onderzoek, communicatie en digitale dienstverlening.
- B/CKC is binnen de compacte rijksdienst aanbieder voor andere organisaties binnen het Rijk.

Subdoelstellingen voor 2012 op hoofdlijnen:

- B/CKC ontwikkelt digitale communicatie met burgers en bedrijven zodat 90% van de interactie via het kanaal Internet (ondersteund door social media) kan verlopen.
- B/CKC realiseert een kennis- en onderzoeksagenda op de thema's van het MLTP samen met de universitaire wereld.
- B/CKC biedt met de Academie een ontwikkel- en leeromgeving waar 90% van de belastingdienstmedewerkers een link mee heeft.
- B/CKC vormt zich om tot een flexibele organisatie: een formatiekrimp van 20% en de inrichting van een flexibele schil.

We gebruiken onder andere de LEAN-methodiek om de doelstellingen te realiseren. Op basis van het plan van aanpak LEAN, dat ultimo 2011 gereed is, zal in 2012 de uitvoering plaatsvinden.

KPI 1	Eind 2012 is binnen de bedrijfsfuncties Uitgeverij, Academie en Onderzoek en Marketing een wave uitgevoerd:

1e kwartaal: voorbereiden
2e kwartaal: uitvoering Wave binnen de Uitgeverij
3e kwartaal: uitvoering Wave binnen Onderzoek en Marketing
4e kwartaal: uitvoering Wave binnen de Academie

In de hierna volgende paragrafen zijn de algemene doelen vertaald naar doelen per bedrijfsfunctie en geconcretiseerd in KPI's.

3.2. Academie

De Academie is het expertisecentrum voor personeels- en organisatieontwikkeling van de Belastingdienst en kent drie hoofdtaken:

1. Het leveren en organiseren van opleidingen, leer-, ontwikkel- en kennisomgevingen (de Belastingdienst Academie)
2. Het adviseren over en begeleiden van wijzigingen in processen, werkwijzen en structuren (organisatie advies)
3. Het leveren van diensten op het gebied van employability en het ondersteunen van de HR-kolom binnen de dienst.

De Academie beweegt naar een organisatie met een klantgerichte frontoffice (faculteiten) en expertisecenters. De expertisecenters leveren generieke diensten op het gebied van onder meer onderwijskunde, elektronische leeromgevingen, logistiek, kennismanagement en organisatie van seminars en webinars.

Gegeven deze beweging kiezen we in 2012 voor de volgende speerpunten:

- Inrichting van de faculteitenraden (vertegenwoordiging van Bedrijfsonderdelen en de Academie), zodat afstemming met de verschillende bedrijfsonderdelen is verankerd.
- De bedrijfsonderdelen en de Academie managen samen de agenda met betrekking tot ontwikkeling van medewerkers en organisatie en monitoren deze. Dat betekent dat de bedrijfsonderdelen verantwoordelijk zijn voor het opstellen en vaststellen van hun

1911979 02889

opleidingsplan. B/CKC Academie is verantwoordelijk voor de juiste inbreng op onderwijskundig en didactisch terrein en weet als deskundige wat op de markt speelt. Zo zal onder andere de ontwikkeling met betrekking tot Cloud Computing ingebracht worden.
- De Academie benut deze agenda voor de inzet van het team Management- en Organisatieadvies als natuurlijke veranderpartner.
- Binnen de Academie wordt het LEAN competence center ingericht

Het team Management- en Organisatieadvies is zowel dienstverlenend aan de programma's met betrekking tot leiderschap en LEAN, als richting de verschillende onderdelen van de Belastingdienst. Middels portefeuillemanagement wordt de samenhang van opleidingsplannen en verandertrajecten geborgd.
Het team HRD levert producten en diensten aan het programma Employability en aan de onderdelen van de dienst.

Inrichten faculteitsraden:

KPI 2	De faculteitsraden zijn conform het, in het MT Belastingdienst (12 september 2011) vastgestelde, visiedocument ingericht. Ultimo juni 2012.
KPI 3	De tevredenheid van de businessexecutives over rol van B/CKC in de faculteitsraden ligt tussen de 0 en 20 (NPS-meetmethode).
KPI 4	90-100% van de door de faculteitsraden gemaakte afspraken (uit te voeren door B/CKC) worden gerealiseerd.
KPI 5	Het percentage afname bij B/CKC van het totaal aan opleidingsgeld van de Belastingdienst ligt eind 2012 op 80-85%.
KPI 6	Het % maverick buying op het terrein van opleidingen en advies moet ultimo 2012 gedaald zijn tot 15%.

Verdere inrichting van de Academie

KPI 7	90-100% van de, in het nog op te stellen programmaplan vastgestelde, doelen met betrekking tot de verdere inrichting van de Academie voor het plateau 2012 op de gebieden Product, Proces en Personeel worden gehaald.

Met de inrichting van de faculteiten wordt naast de governance ook de onderwijsorganisatie en bedrijfsvoering heringericht. Deze slag zal ook worden doorgezet binnen organisatieadvies.

KPI 8	Eind mei 2012 ligt er plan van aanpak voor de bedrijfsvoering binnen Organisatieadvies.
KPI 9	Van de in 2012 geplande activiteiten moet 85-100% zijn afgerond.

Er wordt periodiek een tevredenheidsonderzoek uitgevoerd zowel onder de cursisten als de opdrachtgevers. Voor de meting wordt de NPS-methodiek toegepast:

KPI 10	Klanttevredenheid cursisten ligt tussen de 0 en 20.
KPI 11	Klanttevredenheid opdrachtgever, betreffende de opleidingstak, ligt tussen de 0 en 20.
KPI 12	Klanttevredenheid opdrachtgever, betreffende de organisatieadviestak, ligt tussen de 0 en 20.

3.3. Uitgeverij

De Belastingdienst kiest ervoor om communicatie en digitalisering niet versnipperd te organiseren, maar efficiënt te laten uitvoeren door een shared service centre: B/CKC Uitgeverij. De Uitgeverij kent drie hoofdtaken:
1. Het ontwikkelen en managen van het kanaal Internet en sociale media;
2. Het verwerven, creëren, beheren en ontsluiten van niet-persoonsgebonden content (contentmanagement en -productie);
3. Het leveren van communicatieve producten en diensten (communicatieadvies; bedrijfsjournalistieke middelen; internetbeheer, -vernieuwing en sociale media en usability/user experience).

Voor de Uitgeverij is de beoogde "gedragsbeïnvloeding" de belangrijkste doelstelling uit het MLTP. Want iedere vorm van communicatie heeft effect op het gedrag van de ontvanger. Dat

1911979 02889

geldt voor zowel de externe als de interne communicatie en voor alle vormen van communicatie: mondeling, schriftelijk en digitaal. Het is onze core business om die vorm van communicatie te adviseren, kiezen en toe te (laten) passen die leidt tot het gewenst resultaat.

Een andere belangrijke doelstelling uit het MLTP is de "digitalisering". De Uitgeverij is kanaalmanager Internet en sociale media. Vanuit die verantwoordelijkheid richten wij ons binnen Dienstverlening op vergroting van de digitale dienstverlening: internet als voorkeurskanaal van communiceren en de inzet van sociale media "op maat" vanuit de gekozen communicatie-strategie. Dat komt met name tot uiting bij de taak van de Uitgeverij als dienstverlener aan de IV-keten.

Gegeven deze bewegingen kiezen we in 2012 voor de volgende speerpunten:

1. Intensivering van de rol als kanaalmanager Digitaal binnen Dienstverlening. B/CKC Uitgeverij zal in 2015 in volle omvang regisseur van het digitale kanaal zijn.
2. Het effect van deze intensivering is een door het MT Belastingdienst van tevoren geaccordeerde ontwikkelagenda "digitaal", met B/CKC Uitgeverij als hoofdaannemer/uitvoerder.

KPI 13	Eind juni 2012 is de rol van kanaalmanager binnen de IV-keten helder en duidelijk, in een door het MT Belastingdienst geaccordeerde beleidsnota kanalenstrategie met betrekking tot Multi Channel Management (MCM), beschreven. De Uitgeverij is co-auteur in de totstandkoming van deze nota.

Binnen de context van de verbeteracties en de digitalisering op het gebied van Dienstverlening heeft de Uitgeverij een verantwoordelijkheid betreffende de kwaliteit en punctualiteit van de aangeboden content. Een verbeterslag met betrekking tot de content draagt enerzijds bij in de gebruiksvriendelijkheid van de digitale snelweg. Anderzijds in de duidelijkheid en eenvoud van de schriftelijke correspondentie. Betere kwaliteit van content heeft tot gevolg dat:

KPI 14	Het gebruik van Belastingdienstinternet in 2012 in verhouding tot het baliebezoek en het gebruik van de Belastingtelefoon met 10% toeneemt.
KPI 15	De algemene tevredenheid over www.belastingdienst.nl ultimo 2012 gewaardeerd wordt op een 4 (meting middels het ContinueKlantTevredenheidOnderzoek (CKTO) op een positieve 5-puntsschaal).
KPI 16	Het tevredenheidspercentage over de correspondentie tussen de 80 en 85% ligt. Dit wordt gemeten middels de fiscale monitor (80-85% van de ondervraagde mensen geeft een score van 3,4 of 5 op een positieve 5-puntsschaal).
KPI 17	Alle zelfstandig opererende intranetsites, o.a. Beeldkrant, BelastingNet, Regioweb en CIE- en COA-net, op termijn worden vervangen door een sociaal intranet, gebruik makend van het social platform. De oplevering start in verschillende releases vanaf half januari 2012 waarbij de eerste releases gericht zijn om het werk binnen de Belastingregio's te ondersteunen.

Gezien de positieve impact van de Twitterpilot in 2011 zal in de komende jaren worden ingezet op een gestructureerd aanbod van de Belastingdienst op social media. Geen oplossingen die vastgezet zijn voor de komende 10 jaren, maar inspelend op de ontwikkelingen van dat moment en altijd als onderdeel van een afgewogen communicatiemix.

KPI 18	Er zullen minimaal 3 initiatieven, richting de burgers en bedrijven, worden genomen waarbij social media ingezet wordt als onderdeel van de communicatiemix.
KPI 19	Het percentage R&D-uren ligt tussen de 5 en10%.

Binnen B/CKC is de kennis en kunde met betrekking tot communicatieve producten en diensten gebundeld. Zo ook met betrekking tot de crossmediale campagnes. B/CKC is binnen de door DGBel vastgestelde beleidskaders verantwoordelijk voor de opzet en uitvoering van crossmediale campagnes.

KPI 20	Alle activiteiten (o.a. advisering en realisatie) met betrekking tot de crossmediale campagnes voor de Belastingdienst zijn voor 100% onder de verantwoordelijkheid van B/CKC uitgevoerd.

1911979 02889

3.4. Onderzoek en Marketing

Onderzoek is een vitale bedrijfsfunctie van elke lerende organisatie. Nieuwe kennis helpt de organisatie te anticiperen op ontwikkelingen in de omgeving, onderbouwt besluiten en vergroot de professionaliteit van medewerkers.
De Belastingdienst voert in 2012 regie op deze bedrijfsfunctie. Daarbij kan hij vragen beantwoorden opdat hij:

- de juiste *keuze* wil maken uit alternatieven; zo wordt handhavingregie (weten – kiezen – doen) gevoed door onderzoek naar fiscale risico's en doelgroepen;
- wil *leren en verbeteren*; zo is klanttevredenheidonderzoek de basis voor de verbetering van onze dienstverlening en
- zich wil en moet *verantwoorden* naar de omgeving; zo levert de Fiscale Monitor informatie voor de externe verantwoording.

De Belastingdienst heeft er voor gekozen het expertisecentrum voor Onderzoek en Marketing "in huis" te positioneren. Hiermee garandeert hij een synthese tussen wetenschappelijke kwaliteiten met kennis van de dienst, zijn processen, middelen en klantgroepen. Een zorgvuldig omgaan met de persoonsvertrouwelijke data van de dienst is hiermee ook gewaarborgd.

De medewerkers van de afdeling voeren zelf data- en bronnenonderzoek uit, voeren regie op onderzoek door externe bureaus, ontwikkelen kennis en inzichten over de klantgroepen en adviseren op basis hiervan de organisatie. Daarnaast onderhouden zij de strategische samenwerking met vakgroepen van wetenschappelijke instellingen en allianties binnen de overheid.

Hierbij is voorzien in:

A. Het permanent borgen van kwaliteit.
B. Het op een efficiënte en effectieve wijze verspreiden van kennis opgedaan uit onderzoek, Belastingdienstbreed.
C. Het richten van de onderzoeksfunctie (komen tot *een onderzoeksagenda* Belastingdienstbreed).

Verhogen van de kwaliteit van het onderzoek binnen de Belastingdienst

KPI 21	Er is een proces beschreven en ingericht voor het steekproefsgewijs auditen van het onderzoekswerk binnen de Belastingdienst (2e helft 2012).
KPI 22	Meting van de klantwaardering van dienstverlening door Onderzoek en Marketing. De mate van tevredenheid van de klant ligt tussen de -10 en 10 (NPS meetmethode).
KPI 23	Uitvoering van de Fiscale monitor.

Intern Belastingdienst

KPI 24	Uitvoering van de personeelsmonitor 2012.
KPI 25	Uitvoering van integriteitbeleving bij medewerkers.

1911979 02889

4. Bedrijfsvoering algemeen

4.1. Personeel en financieel

In het SPP B/CKC is helder aangegeven waar we willen staan in 2015. Er zal in de komende jaren gestuurd moeten worden op:

- formatie en financiële ruimte;
- volledige budgetsturing bij B/CKC;
- een flexibel personeelsbestand;
- een flexibele organisatie, en
- sturen op maat door de leidinggevende.

Zo ook in 2012. Gegeven deze beweging kiezen we in 2012 voor de volgende speerpunten:

Meer flexibel met minder vast.
Het werk binnen B/CKC verandert en we doen het met minder mensen. Dat betekent krimp en productiviteitsverhoging. Bij hetzelfde werkaanbod zal B/CKC in 2012 20 fte's minder formatie hebben ten opzichte van 2011.

KPI 26	Het creëren van een flexibele schil. Door de bezetting van B/CKC met meer fte's dan vereist te laten dalen wordt er een flexibele schil gecreëerd. (Als de bezetting onder de formatie daalt, zal deze worden aangevuld met flexkrachten).

Familie	Stramien	2011	2012	..	..	..	2013	2014	2015
Sturing	M1	4	4				3	3	3
	M2	21	21				19	18	18
Staf		41	39				37	35	33
Uitvoering intern	strategisch	1	2				4	4	4
	Tactisch	154	154				150	150	150
	Operationeel	137	125				117	110	100
	Administratief	72	65				60	50	42
Totaal B/CKC		**430**	**410**				**390**	**370**	**350**

KPI 27	De realisatie van het Strategisch Personeelsplan B/CKC is conform de vastgestelde planning: 90-100% van de geplande formatiedaling, uitgesplitst naar functiestramien.

Financieel

KPI 28	Financiële uitgaven ≤ budget.
KPI 29	Betaling leveranciers < 30 dagen. Norm 93%-95%.

Personeel

KPI 30	Tijdsbesteding personeelsontwikkeling 5-8% per 1 fte.
KPI 31	Verzuimde tijd (incl. verzuim langer dan 1 jaar): ≤ 5,8% (continu geldend percentage).
KPI 32	Verzuimde tijd (excl. verzuim langer dan 1 jaar): ≤ 4,6% (continu geldend percentage).
KPI 33	Meldingsfrequentie per jaar: ≤ 1,2 keer (continu geldend percentage).
KPI 34	Medewerkertevredenheid over leidinggevenden: ≥ 65% (eenmalig percentage uit Personeelsmonitor).
KPI 35	Gesprekken met medewerkers (2 per jaar): ≥ 90% (groeipercentage, te bereiken ultimo 2012).
KPI 36	Medewerkers (voor wie relevantie is vastgesteld) met een individueel ontwikkelplan: 100% (groeipercentage, te bereiken per 1-10-2012, daarna continu geldend percentage).
KPI 37	Gestarte individuele ontwikkelplannen: 100% (groeipercentage, te bereiken per 31-12-2012).
KPI 38	Deel medewerkers uit de geïndiceerde doelgroep (WIA, WSW en Wajong) van totale bezetting: ≥ 1% (continu geldend percentage).

1911979 02889

KPI 39	Uitgewisselde medewerkers t.o.v. bezetting per 31-12-2011: ≥ 2% (groeipercentage, te bereiken ultimo 2012).
KPI 40	Alle dienstonderdelen zijn verplicht een risico analyse te maken op het gebied van integriteit.
KPI 41	Alle dienstonderdelen zijn verplicht om jaarlijks alle vermoedens en geconstateerde integriteitschendingen te registreren en te melden aan DGBel.
KPI 42	B/CKC heeft eind 2012 de applicatie voor registratie integriteitmelding operationeel.
KPI 43	Nieuwe versie SPP-B/CKC is gereed. Deadline 1 juni 2012.
KPI 44	B/CKC heeft de potentieelanalyse m.b.t. M1 en M2 medio 1e helft 2012 uitgevoerd.

5 Mensen en middelen

De formatie en budgetbrieven 2012, die voortvloeien uit de vastgestelde kadernota 2012, maken integraal onderdeel uit van dit stuurcontract.

6. Ondertekening

Den Haag, 6 december 2011.

Belastingdienst)

B/CKC)

Bijlage I: Balanced Scorecard

1. Financiële doelstellingen

		Norm	Groen	Oranje	Rood
KPI 5	Het percentage afname bij B/CKC van het totaal aan opleidingsgeld van de Belastingdienst ligt eind 2012 op 80-85%.				
KPI 6	Het % maverick buying op het terrein van opleidingen en advies moet ultimo 2012 gedaald zijn tot 15%.				
KPI 28	Financiële uitgaven ≤ budget.				
KPI 29	Betaling leveranciers < 30 dagen. Norm 93-95%				
KPI 39	Uitgewisselde medewerkers t.o.v. bezetting per 31-12-2011: ≥ 2% (groeipercentage, te bereiken ultimo 2012)				

2. Klanten

		Norm	Groen	Oranje	Rood
KPI 3	De tevredenheid van de businessexecutieves over rol van B/CKC in de faculteitsraden ligt tussen de 0 en 20 (NPS meetmethode).				
KPI 4	90-100% van de door de faculteitsraden gemaakte afspraken (uit te voeren door B/CKC) worden gerealiseerd.				
KPI 7	90-100% van de, in het nog op te stellen programmaplan bepaalde, doelen met betrekking tot de verdere inrichting van de Academie voor het plateau 2012 op de gebieden Product, Proces en Personeel worden gehaald.				
KPI 10	Klanttevredenheid cursisten ligt tussen de 0 en 20 (NPS meetmethode).				
KPI 11	Klanttevredenheid opdrachtgever, betreffende de opleidingstak, ligt tussen de 0 en 20 (NPS meetmethode).				
KPI 12	Klanttevredenheid opdrachtgever, betreffende de organisatieadviestak, ligt tussen de 0 en 20 (NPS meetmethode).				
KPI 13	Eind juni 2012 is de rol van kanaalmanager binnen de IV-keten helder en duidelijk, in een door het MT Belastingdienst geaccordeerde beleidsnota kanalenstrategie met betrekking tot Multi Channel Management (MCM), beschreven. De Uitgeverij is co-acteur in de totstandkoming van deze nota.				
KPI 15	De algemene tevredenheid over www.belastingdienst.nl wordt ultimo 2012 gewaardeerd op een 4.				
KPI 22	Meting van de klantwaardering van dienstverlening door Onderzoek en Marketing. De mate van tevredenheid van de klant ligt tussen de -10 en 10 (NPS meetmethode).				

3. Processen/interne bedrijfsvoering

		Norm	Groen	Oranje	Rood
KPI 1	Eind 2012 is binnen de bedrijfsfuncties Uitgeverij, Academie en Onderzoek&Marketing een wave uitgevoerd: - 1e kwartaal: voorbereiden - 2e kwartaal: uitvoering Wave binnen de Uitgeverij - 3e kwartaal: uitvoering Wave binnen Onderzoek & Marketing - 4e kwartaal: uitvoering Wave binnen de Academie				
KPI 2	De faculteitsraden zijn conform het, in het MT Belastingdienst (12 september 2011) vastgestelde, visiedocument ingericht. Ultimo juni 2012.				

1911979 02889

		Norm	Groen	Oranje	Rood
KPI 8	Eind mei 2012 ligt er plan van aanpak voor de bedrijfsvoering binnen Organisatieadvies.				
KPI 9	Van de in 2012 geplande activiteiten (m.b.t. de bedrijfsvoering van Organisatieadvies) moet 85 - 100% zijn afgerond.				
KPI 19	Het percentage R&D ligt tussen de 5 en 10%.				
KPI 20	Alle activiteiten (o.a. advisering en realisatie) m.b.t. de crossmediale campagnes voor de Belastingdienst zijn voor 100 % onder de verantwoordelijkheid van B/CKC uitgevoerd.				
KPI 21	Er is een proces beschreven en ingericht voor het steekproefsgewijs auditen van het onderzoekswerk binnen de Belastingdienst (2e helft 2012).				
KPI 23	Uitvoering van de Fiscale monitor.				
KPI 24	Uitvoering van de personeelsmonitor 2012.				
KPI 25	Uitvoering van integriteitbeleving bij medewerkers.				
KPI 26	Het creëren van een flexibele schil. Door de bezetting van B/CKC met meer fte's dan t vereist te laten dalen wordt er een flexibele schil gecreëerd.				
KPI 27	De realisatie van het Strategisch Personeelsplan B/CKC is conform de vastgestelde planning: 90-100% van de geplande formatiedaling, uitgesplitst naar functiestramien.				
KPI 31	Verzuimde tijd (incl. verzuim langer dan 1 jaar): ≤ 5,6% (continu geldend percentage).				
KPI 32	Verzuimde tijd (excl. verzuim langer dan 1 jaar): ≤ 4,8% (continu geldend percentage).				
KPI 33	Meldingsfrequentie per jaar: ≤ 1,5 keer (continu geldend percentage).				
KPI 34	Medewerkertevredenheid over leidinggevenden: ≥ 65% (eenmalig percentage uit Personeelsmonitor).				
KPI 35	Gesprekken met medewerkers (2 per jaar): ≥ 90% (groeipercentage, te bereiken ultimo 2012).				
KPI 36	Medewerkers (voor wie relevantie is vastgesteld) met een individueel ontwikkelplan: 100% (groeipercentage, te bereiken per 1-10-2012, daarna continu geldend percentage).				
KPI 37	Gestarte individuele ontwikkelplannen: 100% (groeipercentage, te bereiken per 31-12-2012).				
KPI 38	Deel medewerkers uit de geïndiceerde doelgroep (WIA, WSW en Wajong) van totale bezetting: ≥ 1% (continu geldend percentage).				
KPI 40	Dienstonderdelen zijn verplicht een risico analyse te maken op het gebied van integriteit.				
KPI 41	Alle dienstonderdelen zijn verplicht om jaarlijks alle vermoedens en geconstateerde integriteitschendingen te registreren en te melden aan DGBEL.				
KPI 42	B/CKC heeft eind 2012 de applicatie voor registratie integriteitmelding operationeel.				
KPI 43	Nieuwe versie SPP-B/CKC is gereed. Deadline 1 juni 2012.				

4. Ontwikkeling en groei

		Norm	Groen	Oranje	Rood
KPI 14	Het gebruik van Belastingdienstinternet in 2012 is in verhouding tot het baliebezoek en het gebruik van de Belastingtelefoon met 10% toegenomen.				
KPI 16	De tevredenheid met betrekking tot de correspondentie ligt tussen de 80 en 85%. Gemeten middels de fiscale monitor.				
KPI 17	Alle zelfstandig opererende intranetsites, o.a. Beeldkrant, BelastingNet, Regioweb en CIE- en COA-net, worden op				

1911979 02889

	termijn vervangen worden door een sociaal intranet, gebruik makend van het social platform. De oplevering start in verschillende releases vanaf half januari 2012 waarbij de eerste releases gericht zijn om het werk binnen de Belastingregio's te ondersteunen.				
KPI 18	Er zullen minimaal 3 initiatieven, richting burgers en bedrijven, worden genomen waar social media ingezet wordt als onderdeel van de communicatiemix.				
KPI 30	Tijdsbesteding personeelsontwikkeling 5-8% per 1 fte.				
KPI 44	B/CKC heeft de potentieelanalyse m.b.t. M1 en M2 medio 1e helft 2012 uitgevoerd.				

1911979 02889

Bijlage II: Risicoparagraaf

Doelstelling	Risicogebied *(subrisicogebied)*	Risicobeschrijving	Beheersmaatregelen	Kans	Impact	Kans x impact	Eigenaar
B/CKC is shared service center voor opleidingen, mens- en organisatieontwikkeling, onderzoek, communicatie en digitale dienstverlening	Procesrisico *(HR)*	Vanwege een *kwalitatieve* personele mismatch met de klantvraag: 1. qua expertise en 2. verandervermogen van de medewerkers van B/CKC, bestaat de kans op: • een dalende omzet • en B/CKC is geen unieke aanbieder meer.	• Inrichten faculteitsraden (Academie) • Opstellen meerjaren opleidings- en ontwikkelplan • Voorbeeldfunctie/commitment	3	4	12	
	Informatie- en sturingsrisico *(Verantwoording en rapportage)*	Als gevolg van ontbrekende discipline bij de gegevensinvoer en -verwerking bestaat de kans op onbetrouwbare BI.	Centrale gegevensverwerking dan wel decentraal met goede richtlijnen en de juiste houding en gedrag.	3	4	12	
	Procesrisico *(operationeel)*	Als gevolg van de veranderde financieringsstructuur is de klantvraag moeilijk in te schatten /plannen.	Vooraf klantvraag duiden en afstemmen door: • Inrichten faculteitsraden (Academie) • Klantvraag integraal onderdeel laten uitmaken van planvorming (ontwikkelagenda BD-onderdelen)	3	5	15	

STUURCONTRACT 2012

BELASTINGDIENST / CENTRUM VOOR FACILITAIRE DIENSTVERLENING

december 2011 - versie 1.0

Inhoudsopgave

1. INLEIDING 3

2. KOERS 4

3. RESULTATEN PRIMAIRE PROCESSEN 5

3.1. Facilitaire dienstverlening 5
3.1.1. Duurzaamheid 5
3.2. Doelstellingen Werkomgeving 6
3.2.1. Kerntaak 6
3.2.2. Doelstellingen 6
3.3. Doelstellingen Inkoop 7
3.3.1. Kerntaak 7
3.3.2. Doelstellingen 7
3.4. Doelstellingen Documenthuishouding 8
3.4.1. Kerntaak 8
3.4.2. Organisatie 8
3.4.3. Doelstellingen 9
3.5. Doelstellingen Services 10
3.5.1. Kerntaak 10
3.5.2. Doelstellingen 10

4. RESULTATEN ONDERSTEUNENDE PROCESSEN 12

4.1. Potentieelanalyses en SPP 12
4.2. Verzuim 12
4.3. Leidinggeven 12
4.4. Duurzame inzetbaarheid 13
4.5. Maatschappelijk verantwoord ondernemen 13
4.6. Mobiliteit 13
4.7. Integriteit 14
4.8. Directe tijd 14
4.9. Opleidingen 14
4.10. Reorganisatie 14
4.11. Lean 15

5. ONTWIKKELINGEN 16

5.1. Compacte Rijksdienst 16
5.2. Inkoop uitvoeringscentra 16
5.3. Rijkspas 16

6. MENSEN EN MIDDELEN 17

7. ONDERTEKENING 18

Bijlagen
I Overzicht van de doelstellingen
II Balanced Scorecard
III Risicoparagraaf

1911979

02889

1. Inleiding

B/CFD heeft als missie: "Het ondersteunen van de medewerkers van de Belastingdienst bij het realiseren van hun werkdoelstellingen, zodat zij zich volledig kunnen richten op hun eigen werkveld".

We leveren het afgesproken pakket van facilitaire producten en diensten, zowel operationele werkzaamheden, als ook de invulling van de beleids-, advies- en ontwerprol op de volgende hoofdgebieden:
- Werkomgeving
- Inkoopproces
- Documenthuishouding en
- Services.

Op al deze terreinen bevorderen we een duurzame bedrijfsvoering en zorgen we voor een optimale verhouding tussen kosten en kwaliteit. We leveren facilitaire dienstverlening die sober, doeltreffend en doelmatig is.

2. Koers

We zien de omgeving en de werkzaamheden veranderen. Ontwikkelingen, zoals de compacte rijksoverheid, komen in een stroomversnelling. Naast de 'oude' taken heeft B/CFD er nieuwe taken bij gekregen.

De rijksoverheid moet deze kabinetsperiode fors bezuinigen. Deze bezuiniging wordt mede vormgegeven door de organisatie van de rijksoverheid compacter te maken. Met het uitvoeringsprogramma Compacte Rijksdienst heeft het kabinet de toon en richting bepaald voor invulling van de taakstellingen.
Met een aantal projecten in het kader van de Compacte Rijksdienst wordt gestreefd naar schaalvoordelen, samenwerking en flexibiliteit in de bedrijfsvoering.

Bij het Rijk is ruimte voor een beperkt aantal facilitaire spelers. Binnen deze rijksbrede samenwerking zijn wij één van de spelers en gaan onze kennis en organisatie inzetten. Daarbij gelden uiteraard een aantal randvoorwaarden:
- de dienstverlening aan de Belastingdienst mag er niet onder lijden;
- er moet een duidelijke toegevoegde waarde zijn voor de Belastingdienst of het Rijk;
- er moet een congruent verband zijn tussen de overdracht van werk, medewerkers en formatieplaatsen.
- ook bij uitbreiding van de dienstverlening naar derden, blijft de integrale dienstverlening met behulp van een front-office de gewenste organisatievorm. Hierin is een sterke ketenregie (van front- tot backoffice, die zo mogelijk ingericht is door markt- of andere externe partijen) essentieel.
- de back-office werkt zoveel mogelijk met andere rijksdiensten samen.

We zijn - naast de facilitaire dienstverlening in engere zin - verantwoordelijk voor steeds meer taken: alle inkoopactiviteiten, het wagenparkbeheer en de factuurafhandeling binnen de Belastingdienst. En zelfs – zoals bij categoriemanagement post – voor 158 klanten binnen de rijksoverheid. Ook verandert het werkgebied binnen de service teams; de DIV-afdelingen komen steeds meer op zich zelf te staan. We gaan van een 'papieren' organisatie naar een digitale, papierloze, organisatie.

Deze ontwikkelingen vragen een bredere kijk op het werkpakket. Meer kennis van de markt en een goed inzicht in de bedrijfsprocessen van de Belastingdienst en een beheerste kostenontwikkeling zijn onontbeerlijk. We blijven kwaliteit leveren die men van ons gewend is. Tegelijkertijd sturen we scherper op eisen van efficiency en marktconformiteit.

We communiceren duidelijk wat men van ons kan verwachten, bijvoorbeeld in het produkten- en dienstenboek en in de Service Niveau Overeenkomsten (SNO's). Wij zijn aanspreekbaar op de resultaten. Dat geldt voor B/CFD als organisatie en dat verwachten we ook van onze medewerkers.

We zijn daarom in 2009 gestart met een reorganisatietraject. 1 januari 2011 is gefaseerd begonnen met de implementatie. B/CFD groeit van een relatief intern Belastingdienst georiënteerde organisatie, naar een kwalitatief goede, marktconforme, binnen de rijksdienst gepositioneerde organisatie. Uiteraard blijft de Belastingdienst de belangrijkste klant.

1911979

02889

3. Resultaten primaire processen

3.1. Facilitaire dienstverlening

De doelen uit het Middellangetermijnplan en Bedrijfsplan 2012 gelden onverkort voor B/CFD. We werken aan vereenvoudiging van de organisatie en zijn aanspreekbaar op de resultaten. We geven invulling aan de aanpak van de Belastingdienst op het terrein van mensen en middelen. We geven bijvoorbeeld invulling aan de personeelsreductie, mobiliteit en het terugdringen van verzuim. Op fiancieel gebied betreft dit onder meer strakker sturen op kader en prognose en het verminderen doorbelastingen. Op ons werkterrein bieden wij de Belastingdienst shared services rond huisvesting, wagenparkbeheer, factuurverwerking en personeelsadministratie. In het programma Compacte rijksoverheid breidt facilitaire samenwerking binnen de rijksoverheid zich de komende jaren verder uit. Door middel van digitalisering van aangiften en documenten leveren we een belangrijke bijdrage aan het mogelijk maken van digitale klantbeelden.

De Belastingdienst staat voor een belangrijke opgaaf om de komende jaren te bezuinigen. Wij dragen daaraan bij door scherp in te kopen, te zorgen voor een efficiënte bedrijfsvoering en in de dienstverlening alert te blijven op mogelijkheden tot versobering.

In de uitvoering dragen wij er zorg voor dat het financiële kader niet overschreden wordt. Daartoe leggen we de prijs, kwaliteit en kwantiteit van deze producten, huisvesting en diensten aan het begin van het jaar vast, evenals het daarmee gemoeide financiële kader. We leveren in de gebouwen de afgesproken dienstverlening, zoals vastgelegd in het producten- en dienstenboek. We geven uitvoering aan de programma's en projecten zoals overeengekomen in meerjarenvisie huisvesting en in de huisvestingsnota.

doelstelling 1.	*B/CFD levert facilitaire diensten binnen de financiële kaders en afgesproken prijs, kwantiteit en kwaliteit, zoals vastgelegd is in de huisvestingsnota en het producten- en dienstenboek [1].*

1) Deze maken integraal onderdeel uit van dit stuurcontract

Binnen deze doelstelling zijn de speerpunten:
- klanttevredenheid. Uiteraard willen we een tevreden klant. We onderzoeken hoe we dit het beste systematisch kunnen meten en hoe we daarop kunnen sturen. We maken gebruik van wat anderen binnen en buiten de Belastingdienst al ontwikkeld hebben. We ontwikkelen in 2012 doelstellingen en meetinstrumenten voor het stuurcontract 2013.
- regievoering en contractmanagement. Veel van de werkzaamheden besteden we uit.
  * Vóór elke aanbesteding herijken we het gewenste facilitaire beleid.
  * Eind 2012 is voor elke productgroep een regiegroep ingericht en werkend. We willen goed zicht op de kwaliteit van de uitgevoerde werkzaamheden. Beleid en uitvoering zitten samen om tafel om de kwaliteit van de dienstverlening te evalueren.

3.1.1. Duurzaamheid

Het belang van een duurzame rijksoverheid is één van de speerpunten van de verschillende kabinetten. Het huidige kabinet heeft in september 2011 haar duurzaamheidsagenda verzonden aan de Tweede Kamer.

doelstelling. 2.	*We verduurzamen de bedrijfsvoering van de Belastingdienst, te beginnen bij energieverbruik en CO2 uitstoot.*

De Belastingdienst heeft deze oproep vertaald in het plan "duurzaamheid loont" voor de periode 2011-2015. Het doel is dat de bedrijfsvoering van de Belastingdienst maximaal bijdraagt aan een duurzame samenleving door efficiënt en effectief om te gaan met mens en milieu, tegen gelijkblijvende of lagere kosten. Deze doelstellingen zijn realiseerbaar wanneer alle onderdelen van de Belastingdienst de schouders er onder zetten. Op termijn dient duurzaamheid een vanzelfsprekende variabele te zijn bij alle besluitvorming binnen de Belastingdienst.

B/CFD voert de regie. Dit betekent advisering en begeleiding en het zorgdragen voor communicatie en verantwoording over de voortgang en bereikte resultaten. En het betekent uiteraard dat B/CFD zelf het goede voorbeeld geeft.

1911979 02889

In het plan "duurzaamheid loont" staan doelstellingen en maatregelen die tot doel hebben om te komen tot een duurzame bedrijfsvoering, te weten:

- Het energieverbruik daalt gemiddeld met minimaal 2% per jaar.
- Het totale gewicht van alle afvalstromen is in 2015 met 20% gedaald.
- 60% van de afvalstromen is herbruikbaar/recyclebaar
- In 2015 is de CO2-uitstoot van het zakelijke vervoer met 8% verminderd.
- In 2012 is het elektriciteitsverbruik van de Belastingdienst klimaatneutraal. We compenseren de berekende CO2 uitstoot (van 2011) door het kopen van emissierechten. Voor gas loopt interdepartementaal de discussie of investeren niet beter is dan achteraf compenseren.

Deze doelstellingen leiden tot de volgende streefwaarden voor 2012.

Duurzaamheid	**2012**
elektriciteitsverbruik (per m² BVO) 4% lager dan 2008	≤ 77,4 KWh/m²
gasverbruik (per m² BVO) 4% lager dan 2008 *1)*	≤ 9,9 m³ gas /m²
Vermindering afval	Afval ≤5.476 ton
Gescheiden inzameling	≥58%
CO2 uitstoot zakelijk vervoer 3,2% lager dan 2008 *2)*	≤ 8.086 ton
CO2 uitstoot elektriciteitsverbruik 2011 berekend en gecompenseerd	100%

NB: Bij gelijkblijvend gebruik van de gebouwen. Metingen op basis van de cijfers van een kwartaal eerder.

1) na correctie seizoensinvloeden

2) op basis van verbruik dienstauto's

B/CFD borgt dat bij verwerving van producten en diensten voldaan wordt aan de duurzaamheidseisen van Agentschap NL. Daarmee geeft de Belastingdienst invulling aan de rijksbrede doelstelling om 100% duurzaam in te kopen.

doelstelling. 3.	*B/CFD borgt dat de Belastingdienst bij verwerving voldoet aan de duurzaamheidseisen van Agentschap NL .*

Bij deze doelstelling hanteren we de volgende KPI.

	2012
Verwervingen die voldoen aan duurzaamheidseisen	100%

3.2. Doelstellingen Werkomgeving

3.2.1. Kerntaak

We zijn verantwoordelijk voor het ter beschikking krijgen en houden van een adequaat samenstel van werkomgevingen. In deze fysieke werkomgeving zorgen wij er voor dat de medewerkers van onze klanten goed hun werk kunnen doen.

3.2.2. Doelstellingen

De primaire focus is "operational excellence", met gevoel voor maatwerk in de dienstverlening. In andere woorden, standaard oplossingen, met een maatwerk gevoel. Centraal staan de begrippen:

- Service gericht
- Efficiënt en betaalbaar
- Duurzame bedrijfsvoering

Uitgangspunt voor de huisvestingsbehoefte is dat huisvesting een middel is dat helpt om de primaire bedrijfsdoelstellingen van de Belastingdienst te realiseren.

- De hoofddoelstelling van de Belastingdienst, het maximaal vergroten van de mate waarin burgers en bedrijven vrijwillig hun verplichtingen nakomen (compliance). het bereiken van compliance, is al jaren ongewijzigd. De manier(en) waarop compliance bereikt wordt en kan worden, zijn gewijzigd in de loop van de tijd. En deze zullen de komende jaren ook weer wijzigen.

- In de permanente opdracht staat beschreven dat onze uitvoering zo doeltreffend en doelmatig mogelijk is. Dus ook onze huisvesting moet zo efficiënt mogelijk zijn.
- Een randvoorwaarde is flexibiliteit. We kunnen de toekomst nooit (helemaal) voorspellen. Dat betekent dat we zo flexibel als mogelijk gehuisvest willen zijn.

Deze drie doelstellingen moeten in samenhang bereikt worden. De criteria waarlangs we de toekomstige huisvestingsbehoefte inventariseren is aan deze doelen ontleend en vastgelegd in de meerjaren visie werkomgeving Belastingdienst. Deze integrale visie is uitgewerkt in een landelijke huisvestingsbehoefte voor de periode 2011-2020.

doelstelling. 4.	*We geven uitvoering aan de huisvestingsnota 2012, rekening houdend met de beschikbare kader 1)*

doelstelling. 5.	*De in 2012 geplande acties uit de meerjarenvisie huisvesting Belastingdienst zijn uitgevoerd*

1) De Huisvestingsnota maakt integraal onderdeel uit van dit stuurcontract.

Het Kabinet heeft besloten over de voorstellen van DG-OBR voor rijkskantoren en de keuze van de steden die fungeren als concentratielocatie. In 2012 worden de consequenties verwerkt in de huisvestingsvisie. Daarin brengen we de gevolgen van deze besluitvorming in kaart voor de huisvesting van de Belastingdienst, voor de jaren tot en met 2020.

3.3. Doelstellingen Inkoop

3.3.1. Kerntaak

De Belastingdienst is een grote speler op het terrein van het inkopen. Jaarlijks besteedt zij ongeveer € 800 tot € 900 miljoen aan inkoop van producten en dienstverlening. Dat vergt een beheerste keten van behoefte tot levering (supply chain management), die de Belastingdienst in staat stelt optimaal gebruik te maken van wat de leveranciersmarkt te bieden heeft. Wet- en regelgeving schrijft voor dat bedrijven een gelijke kans moeten krijgen om in te schrijven op een deel van deze inkopen. Daarnaast is de Belastingdienst gehouden publieke verantwoording af te leggen over de besteding van overheidsgelden. Door op een professionele wijze in te kopen, benut de Belastingdienst op rechtmatige, doelmatige en effectieve wijze contracten met geselecteerde leveranciers.

B/CFD adviseert de Belastingdienst over de optimale inzet van de markt bij het effectief en doelmatig uitvoeren van beleid en bedrijfsvoering. Wij ondersteunen en verzorgen het verwervingsproces en borgen, dat voldaan wordt aan eisen van rechtmatigheid en doelmatigheid, waaronder duurzaamheid en social return. Social return heeft als doel om de uitstroom naar werk te bevorderen voor mensen die zonder re-integratieondersteuning niet aan het werk komen.

3.3.2. Doelstellingen

Toezicht op naleving van wet- en regelgeving is voor de integriteit en het imago van Belastingdienst een belangrijk thema. Voor het inkoopproces is B/CFD als enige bevoegd namens de Belastingdienst inkoopovereenkomsten af te sluiten. Uit oogpunt van doelmatigheid is afgesproken dat de andere bedrijfsonderdelen van de Belastingdienst zelfstandig inkoopovereenkomsten mogen afsluiten voor bedragen tot €5.000 per leverancier per jaar. Ieder bedrijfsonderdeel van de Belastingdienst is zelf verantwoordelijk voor het inrichten van de control op het bestelproces. Dat wil zeggen:

- gebruik maken van de gecontracteerde leveranciers
- B/CFD inschakelen indien er nog geen contract is
- ontvangen facturen controleren op prijs en prestatie.

B/CFD toetst achteraf de naleving van de eerste twee afspraken en onderneemt bij afwijkingen actie om herhaling te voorkomen.

doelstelling 6.	*Rechtmatigheid. Bij minimaal 99% van de materiële uitgaven van de Belastingdienst zijn de Europese aanbestedingsregels nageleefd.*

1911979 02889

doelstelling. 7.	*Maverick buying. Minimaal 99% van de materiële uitgaven van de Belastingdienst boven de € 5.000 is gebaseerd op een via CFD/Inkoop tot stand gekomen contract.*

B/CFD borgt de rijksbrede verplichtingen m.b.t. social return bij inkooptrajecten van diensten en werken boven de 250.000 euro. We maken in passende aanbestedingen afspraken om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan werk of werkervaring te helpen.

doelstelling 8.	*Bij passende [1] inkooptrajecten van werken en diensten van de Belastingdienst boven de € 250.000 is de social return meegenomen.*

1) Passende aanbestedingen: uit de inkoopvoorbereiding/voorbereidingsfase zal blijken of social return in de betreffende aanbestedingen proportioneel toepasbaar is. Zo is er nog ruimte voor de hoogte van het percentage en de toepassingsvorm. In geval social return niet toepasbaar of realiseerbaar is, kan in afstemming met de opdrachtgever/directeur worden besloten om social return niet toe te passen.

Het (tijdig) vaststellen van de behoefte is de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever; het tijdig realiseren van een aanbestedingstraject en daaropvolgende contractering is de verantwoordelijkheid van unit Inkoop.

De Belastingdienst stapt geleidelijk over op een elektronisch bestel- en facturatieproces. In 2012 sluiten we daartoe aan op het rijksbrede inkoopportal, ondermeer ter verlichting van de lasten van het bedrijfsleven. Dit bespaart veel administratieve handelingskosten, bij Belastingdienst en leveranciers. Bovendien kunnen centraal (spend)rapportages opgeleverd worden. In 2012 wordt 80% van de bestellingen elektronisch besteld en gefactureerd. Hiermee voldoet de Belastingdienst al in 2012 aan het ambitieniveau 2014 van het Rijk. Randvoorwaarde voor het realiseren hiervan is de toekenning van voldoende ontwikkelcapaciteit.

doelstelling 9.	*80% van de bestellingen worden elektronisch besteld en gefactureerd.*

Naast het waarborgen van de rechtmatigheid, leveren we een belangrijke toegevoegde waarde bij het adviseren hoe de behoefte van de opdrachtgever, de klantvraag, op de beste manier "in de markt kan worden gezet". Door effectief inkopen en actief managen van contracten maken we besparingen mogelijk voor de budgethouders binnen de Belastingdienst. We identificeren in strategische adviezen het besparingspotentieel per werkpakket (productgroep). De opdrachtgever maakt de uiteindelijke afweging tussen behoefte, kwaliteit en bedrag dat hij daarvoor over heeft.

doelstelling 10.	*In 2012 heeft B/CFD het besparingspotentieel per gerealiseerde aanbesteding voor de Belastingdienst inzichtelijk gemaakt.*

3.4. Doelstellingen Documenthuishouding

3.4.1. Kerntaak

B/CFD kent als één van zijn kerntaken documenthuishouding en is aspecteigenaar archivering. We bevorderen de omslag naar een situatie waarin de relevante informatie plaats- en tijdonafhankelijk beschikbaar is. Eind 2009 is hiervoor met het Masterplan Documenthuishouding II een meerjarig traject opgesteld met als doel dat:

- de Belastingdienst voldoet aan wet- en regelgeving;
- dossiers volledig, actueel en samenhangend beschikbaar zijn;
- informatie landelijk en plaats- en tijdonafhankelijk toegankelijk is;
- informatie niet langer wordt bewaard of eerder wordt vernietigd dan is toegestaan;
- gebruik van papier wordt verminderd;
- de Belastingdienst zich op elk moment kan verantwoorden over activiteiten en genomen besluiten.

3.4.2. Organisatie

De focus wordt verplaatst van de afzonderlijke producten op documentgebied naar de keten documenthuishouding. Op deze wijze kunnen we een betere bijdrage leveren aan de ontwikkelingen op dit gebied, zowel binnen als buiten de Belastingdienst.

1911979 02889

De keten documenthuishouding kent de volgende processen: postverwerking, documentbehandeling, dossiervorming en ordening, archiefbeheer en informatieverstrekking. Samen vormen zij een keten vanaf de binnenkomst of opmaak van een document tot en met het vernietigen van dit document na het verstrijken van de bewaartermijn dan wel overbrenging naar het Nationaal Archief.

Medio 2009 is rijksbreed besloten één archieforganisatie op te richten, Doc-Direkt genaamd. De archiefgerelateerde onderdelen van de Belastingdienst zijn met ingang van 1 januari 2011 in deze rijksdienst opgegaan. Contacten van en naar deze nieuwe organisatie verlopen via B/CFD.

3.4.3. Doelstellingen

Het masterplan Documenthuishouding Digitaal geeft de denkrichting weer voor het op orde brengen van de documenthuishouding en uiteindelijk de informatiehuishouding. Het beschrijft de benodigde activiteiten voor de digitalisering van documenten, voor de digitale dossiervorming en voor het op orde krijgen van procesgebonden informatie. Dus zowel ten behoeve van het ontsluiten van informatie voor het primair proces, als ten behoeve van de inrichting van de archieffunctie en de uitvoering van het archiefbeheer. Uitvoering van dit plan leidt voor 2012 tot onderstaande prioriteiten.

In 2009 heeft [redacted] aan de Erfgoedinspectie een verbetertraject toegezegd met betrekking tot document- en informatiehuishouding. Naar verwachting rondt de Erfgoedinspectie eind 2011 een integrale doorlichting van de informatiehuishouding af bij de Belastingdienst. B/CFD voert als aspecteigenaar archivering activiteiten uit om de beleidskaders te borgen in de concernarchitectuur. IM B/CA en B/CFD (als aspecteigenaar archivering) zijn verantwoordelijk voor het ontwikkelen van een visie voor het onderdeel Informatiehuishouding.

Het oplossen van eventuele bevindingen uit deze doorlichting zullen als doelstellingen voor de unit Documenthuishouding worden opgenomen.

Doelstelling 11.	*Bevindingen Erfgoedinspectie worden als verbeteracties uitgewerkt.*

We zorgen er voor dat digitale versies van documenten volstaan, zodat de papieren originelen niet langer bewaard hoeven te blijven. In 2011 zijn hiervoor stappen gezet op het gebied van de aangiften Inkomensheffing (IH). De Rijksauditdienst heeft in dat kader geconcludeerd dat het Digitaal Archief Systeem (DAS) moet worden aangepast om aan de eisen te voldoen. Realisatie in 2011 was begrensd door de toegewezen ontwikkelcapaciteit. Voor zover deze aanpassingen niet in 2011 worden afgerond, zal dit de doelstelling voor 2012 zijn. Daarna zullen andere processen op de mogelijkheid van substitutie worden beoordeeld en zal de uitvoering daarvan in gang worden gezet.

Doelstelling 12.	*Alle papieren aangiften IH 2011 worden na digitalisering vernietigd. Daarna worden andere processen beoordeeld op de mogelijkheid van substitutie .*

In 2011 zijn het ontwerp en de functionele eisen vastgesteld voor een digitaal archief. Met het digitaal archief wordt beoogd te komen tot het plaats- en tijdonafhankelijk raadplegen van documenten; een papierloos kantoor. Dit is een belangrijke randvoorwaarde om verder te gaan met digitalisering en substitutie van papieren documenten. In 2012 wordt gestart met de realisatie van dit digitaal archief. Dat betekent dat we geleidelijk aan een steeds groter deel van de binnenkomende post zullen scannen en digitaal archiveren (archivering aan de bron). Eind 2012 scannen we dagelijks minimaal 50% van de binnenkomende post ten behoeve van het digitaal klantbeeld.

Doelstelling 13.	*In 2012 wordt het digitaal archief ingevoerd. Eind 2012 scan-nen we dagelijks minimaal 50% van de binnenkomende post.*

In 2011 zijn voor diverse organisatieonderdelen van de Belastingdienst de basis selectielijsten vastgesteld. Met name Toeslagen heeft aangegeven deze activiteit niet in 2011 te kunnen realiseren. Dit betekent dat in 2012 de laatste activiteiten op dit gebied worden uitgevoerd.

Doelstelling 14.	*In 2012 worden de activiteiten rondom het vaststellen van de basis selectielijsten afgerond.*

3.5. Doelstellingen Services

3.5.1. Kerntaak

Het doel van de unit Services is de inzetbaarheid en de persoonlijke effectiviteit van de medewerkers van de Belastingdienst te borgen en te vergroten. Op het gebied van HR services kent de unit de volgende teams: Arbeid Gezondheid en Welzijn (AGW), Bedrijfshulpverlening (BHV), Bedrijfsmaatschappelijk Werk (BMW), Arbo en Milieu , Human Resource Management (HRM) en Inhuur.

Andere onderdelen van de unit zijn de administratieve en specifieke uitvoerende diensten. Dit zijn de onderdelen: Shared Service Center factuurverwerking (SSC) Centrale Personeelsadministratie (CPA), Wagenparkbeheer (WPB), Evenementenbeheer (EB) en Kaart Management Organisatie (KMO).

3.5.2. Doelstellingen

3.5.2.1. Leeftijdsfase gericht preventief medisch onderzoek

In 2010 en 2011 is het Leeftijdsfase gericht preventief medisch onderzoek (LPMO) ter beschikking van de regio's gesteld. De regio's hebben naar eigen inzicht het LPMO op groepsniveau kunnen inzetten. In Haaglanden loopt een pilot, die eind 2011 wordt afgerond. Op basis van de uitkomsten richten we het LPMO verder in voor individueel gebruik. Voor 1 juli wordt een overall beeld gegeven van de uitkomsten van het LPMO.

doelstelling 15.	*Voor 1 juli 2012 wordt een Belastingdienst breed beeld gegeven aan het OPF 1) van de uitkomsten van het LPMO.*

1) Overleg Personele Functie

3.5.2.2. Digitale Risico Inventarisatie en Evaluatie

De Arbeidsomstandighedenwet (Arbo-wet) verplicht de Belastingdienst om regelmatig een Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E) uit te voeren. Binnen de Belastingdienst zijn preventiemedewerkers belast met de uitvoering van de RI&E van hun eigen regio.

Om eenvoudig Belastingdienstbreed een overzicht te hebben over de uitkomsten, is in 2011 besloten DigiRIE aan te schaffen. Dit is programma om:
- te beschrijven welke specifieke Arborisico's medewerkers lopen.
- ondersteuning te bieden voor het opstellen van een plan van aanpak om deze risico's zoveel mogelijk te voorkomen en anders te beperken.

Tevens bevat de methodiek een volgsysteem zodat altijd kan worden vastgesteld en bijgehouden wat de laatste stand van zaken is. In 2012 is het beheer van de DigiRIE ingeregeld. We zorgen we voor dat de preventiemedewerkers van de bedrijfsonderdelen van de Belastingdienst zelfstandig gebruik kunnen maken van de DigiRIE. Uiterlijk 1 september 2012 is er een totaalbeeld voor de gehele Belastingdienst, voor minimaal 95% van de bedrijfsonderdelen. Voorzien van advies zullen we dit aanbieden aan het Overleg Personele Functie (OPF).

doelstelling 16.	*1 september is het totaalbeeld RI&E, voorzien van conclusies en advies, aangeboden aan het OPF.*

3.5.2.3. Centralisatie factuurverwerking

In 2011 is besloten dat B/CFD de verwerking verzorgt van de papieren inkoopfacturen voor alle bedrijfsonderdelen van de Belastingdienst. In het eerste kwartaal wordt de overdracht van deze werkzaamheden van de bedrijfsonderdelen naar B/CFD afgerond, tenzij we in overleg met het leverende bedrijfsonderdeel anders afspreken.

doelstelling 17.	*Centralisatie van de verwerking inkoopfacturen is 1 april afgerond.*

3.5.2.4. Tijdig betalen

De Belastingdienst wil het goede voorbeeld geven als het gaat om het tijdige betalen van leveranciers. Dit stelt hoge eisen aan de controle, goedkeuring en de administratieve afhandeling van inkoopfacturen.

1911979 02889

In navolging van de oproep van het Kabinet, betaalt de Belastingdienst in veel gevallen eerder dan de betaaltermijn van 30 dagen. B/CFD is hierin een grote speler. Wij geven de inkoopfacturen tijdig vrij, zodat de Belastingdienst/Centrale Administratie tijdig tot betaling kan overgaan.

doelstelling 18.	*B/CFD geeft ≥93% van de inkoop facturen tijdig vrij voor betaling.*

3.5.2.5. Inrichten personeelsadministratie

De Belastingdienst heeft veel administratieve taken op personeelsgebied overgedragen naar P-direkt. Het MT Belastingdienst heeft besloten een deel van de resterende werkzaamheden op het gebied van de personeelsadministratie te centreren bij B/CFD.

De Centrale Personeelsadministratie (CPA) van B/CFD is in 2012 volledig ingericht met mensen middelen en processen om de personeelsadministratie (m.u.v. P-direkt taken) op landelijk niveau voor alle bedrijfsonderdelen van de Belastingdienst met de vereiste kwaliteit juist en tijdig uit te voeren. De invoering hiervan zal in 2012 fasegewijs plaatsvinden. De invoering is afhankelijk van het moment van accorderen van het voornemen. In overleg met de bedrijfsonderdelen, waarvan de taken worden overgenomen, is het mogelijk de invoeringsdatum te verschuiven, indien dit voor een zorgvuldige overname gewenst is.

doelstelling 19.	*In april 2012 zijn van alle bedrijfsonderdelen de administratie werkzaamheden die komen te vallen onder de Centrale Personeelsadministratie overgenomen.*

1911979 02889

4. Resultaten ondersteunende processen

Voor een aantal HRM-onderwerpen heeft de Belastingdienst generieke prestatie-indicatoren vastgesteld. Deze zijn in dit hoofdstuk opgenomen.

4.1. Potentieelanalyses en SPP

Steeds zichtbaarder wordt dat een aantal onderdelen van de Belastingdienst met onderbezetting te kampen heeft, terwijl andere onderdelen een behoorlijke overbezetting hebben.
Tegen deze achtergrond gaat de Belastingdienst in 2012 vooral aan de slag met het in beweging krijgen van de interne arbeidsmarkt. Op plekken in de organisatie wordt werk door uitzendkrachten gedaan, waar we prima eigen medewerkers voor zouden kunnen inzetten. In tijden van krimp is het niet meer dan logisch vaste medewerkers naar die plekken te brengen.

De verwachting is de overbezetting zich vooral zal voordoen in de groepsfuncties B en C en onder M2-ers. Om die reden voeren alle eenheden voor deze drie groepen medewerkers in 2012 een potentieelanalyse uit. Daarmee krijgen we inzicht in hun mogelijkheden. Dit helpt ons samen met hen te bepalen of zij in aanmerking komen voor doorstroom naar een andere plek binnen de organisatie waar op dit moment sprake is van onderbezetting.

doelstelling 20.	*Eind 2012 zijn potentieelanalyses afgerond voor groepsfuncties B en C en voor M2*

We brengen voor de volgende versie van ons Strategisch personeelsplan (SPP)'s vóór 1 juni 2012 de capaciteiten van onze medewerkers in beeld. Ook brengen we in kaart hoe ons personeelsbestand er in 2015 naar verwachting uit moet zien en maken we de mismatches met de huidige situatie op de langere termijn zichtbaar.

doelstelling 21.	*Per 1 juni is er een nieuwe versie van het SPP, waarin het kwalitatieve aspect is uitgewerkt*

4.2. Verzuim

Voor het onderwerp verzuim conformeren we ons aan het landelijke beleid, rekening houdend met de lokale omstandigheden. Als gevolg van de toenemende aandacht en begeleiding zal het verzuim geleidelijk afnemen. Het verzuimpercentage ontwikkelt zich in de komende drie jaren stapsgewijs naar de Verbaannorm. In het Overleg Personele Functie zijn de voorstellen over de doelstellingen per bedrijfsonderdeel van de Belastingdienst afgesproken.

doelstelling 22.	*Verzuim B/CFD is verminderd .*

Voor 2012 gelden voor ons de onderstaande streefwaarden.

Verzuim	**2012**
Verzuimde tijd (**incl.** verzuim langer dan 1 jaar)	6,6%
Verzuimde tijd (**excl.** verzuim langer dan 1 jaar)	5,7%
Meldingsfrequentie per jaar	1,3

4.3. Leidinggeven

In 2012 willen we de kwaliteit van leidinggeven meten door medewerkertevredenheid te onderzoeken en het aantal gesprekken met medewerkers te monitoren.
- Medewerkertevredenheid over leidinggevenden: ≥ 65%
  (eenmalig percentage uit Personeelsmonitor)
- Gesprekken met medewerkers (2 per jaar): ≥ 90%
  (groeipercentage, te bereiken ultimo 2012).

Vanaf 2012 willen we de prestatie-indicatoren voor dit onderwerp verder in het OPF ontwikkelen door ook aandacht te besteden aan de kwaliteit van de zittende leidinggevenden.

doelstelling 23.	*Kwaliteit leidinggeven*

1911979 02889

Dit leidt voor 2012 tot onderstaande streefwaarden.

Leidinggeven	2012
Medewerkerstevredenheid over leidinggevenden	≥ 65%
Gesprekken met medewerkers (2 per jaar)	≥ 90%

4.4. Duurzame inzetbaarheid

De duurzame inzetbaarheid van medewerkers vergroten we in 2012 door drie activiteiten uit te voeren. Allereerst wordt vastgesteld voor hoeveel medewerkers (gezien de leeftijds- en loopbaanfase) een individueel ontwikkelplan relevant is (eerste kwartaal 2012). Vervolgens wordt door de leidinggevenden voor elk van die medewerkers een individueel ontwikkelplan opgesteld met daarin aandacht voor opleiding en loopbaanoriëntatie. De derde stap is het uitvoeren van de gemaakte afspraken uit het individueel ontwikkelplan.

- Medewerkers (voor wie relevantie is vastgesteld) met een individueel ontwikkelplan: 100% (groeipercentage, te bereiken per 1-10-2012, daarna continu geldend percentage)
- Gestarte individuele ontwikkelplannen: 100% (groeipercentage, te bereiken per 31-12-2012)

doelstelling 24. *Duurzame inzetbaarheid medewerkers vergroot.*

Daarbij hanteren we de volgende streefwaarden.

Duurzame inzetbaarheid	2012
Medewerkers (voor wie relevantie is vastgesteld) met een individueel ontwikkelplan	100%
Gestarte individuele ontwikkelplannen	100%

4.5. Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Rijksbreed geldt de afspraak, dat 1% van de bezetting bestaat uit mensen uit de doelgroep gedeeltelijk arbeidsgeschikten, WIA, WSW en Wajong. Gezien de beperkte instroom heeft deze categorie bij externe instroom een voorkeurspositie. In de rapportage geven we weer wat de stand van zaken is en welke mutaties zich hebben voorgedaan

doelstelling 25. *MVO: quotumregelingmedewerkers ≥ 1%*

4.6. Mobiliteit

Door een andere manier van werken en gewijzigde organisatiestructuur, kan het werk uitgevoerd worden met minder mensen. De beoogde formatie na de reorganisatie valt daardoor lager uit dan nu. B/CFD kent overall geen overbezetting, maar per functiecategorie bestaan er bulten en gaten. Bovendien blijken facilitaire medewerkers lastig uitwisselbaar met medewerkers uit het primair proces van de Belastingdienst.

De gevolgen die de taakstelling voor de Belastingdienst heeft voor de omvang van de dienstverlening door B/CFD en teruggang in formatie zijn nog niet vast te stellen. De gevolgen van de programma's "De compacte Rijksdienst" en "de rijkswerkplek" zijn evenmin bekend. We rekenen de gevolgen van verschillende scenario's door, uitgaande van een krimp van het personeelsbestand van de Belastingdienst en een toename van het werk voor andere departementen.
We gebruiken de uitkomsten voor de onderbouwing van het strategisch personeelsplan.

Als gevolg van de reorganisatie ontstaat binnen een aantal functiegroepen boventalligheid. In 2012 wordt de mobiliteit bevorderd. Gesprekken, personeelsontwikkeling en ondersteuning vanuit het mobiliteitscentrum staan vooral in dit kader. Interne en externe mobiliteit willen we vergroten om bezetting en formatie in balans te krijgen en te houden en om daarmee ook de duurzame inzetbaarheid te ondersteunen. Dit zal er ook voor zorgen dat we eerder weer kunnen gaan werven wat helpt om een demografisch evenwichtiger personeelsbestand te krijgen. We zorgen er voor bezetting en formatie eind 2012 in evenwicht te hebben.

- Overbezetting (verschil tussen bezetting en formatie): ≤ 0% (continu geldend percentage)

1911979 02889

- Uitgewisselde medewerkers t.o.v. bezetting per 31-12-11: ≥ 2% (groeipercentage, te bereiken ultimo 2012).

doelstelling 26.	*Mobiliteit is bevorderd*

Daarbij hanteren we de volgende streefwaarden.

Mobiliteit	**2012**
Overbezetting	≤ 0%
Uitgewisselde medewerkers	≥ 2%

4.7. Integriteit

Het Integriteitsbeleid bij de Belastingdienst is nieuw ontwikkeld. Een deel van de hiervan zal worden gemonitoord binnen het medewerkerstevredenheidsonderzoek. Voor 2012 worden twee PI's geformuleerd op het gebied van integriteit:

- Alle dienstonderdelen zijn verplicht een risico analyse te maken op het gebied van integriteit
- Alle dienstonderdelen zijn verplicht om jaarlijks alle vermoedens en geconstateerde integriteitschendingen te registreren en te melden aan DGBel.

doelstelling 27.	*Integriteitsbeleid is uitgevoerd*

Daarbij hanteren we de volgende streefwaarden.

Integriteit	**2012**
Risicoanalyse integriteit uitgevoerd	Ja
Geregistreerde en aan DGBel gemelde vermoedens en schendingen	100%

4.8. Directe tijd

In de planningen, formatieberekeningen interne budgetverdeling is conform de afspraken uitgegaan van de HAFIR normering: minimaal 85% productieve uren, waarvan 88% direct productief, voor de direct uitvoerende medewerkers. Dit komt overeen met een percentage van 75[1)]% (=85%x88%) direct productieve tijd.

doelstelling 28.	*Directe tijd ≥75%*

4.9. Opleidingen

De tijd aan persoonlijke ontwikkeling van medewerkers zal voornamelijk gericht zijn op mobiliteit, het geschikt maken voor de functie en kwaliteit van leidinggeven. De Belastingdienst streeft naar een gemiddelde van 5%. Door het ontbreken van langdurige fiscale opleidingen kunnen we met een lager percentage toe, zonder te korten op de faciliteiten.

doelstelling 29.	*Opleidingstijd ≥3%*

4.10. Reorganisatie

De reeds ingezette migratie van uitvoering naar regie en professionaliseren van de facilitaire dienstverlening krijgt in 2012 verder vorm. In 2011 is gestart met het fasegewijs uitvoeren van de reorganisatieplannen. We hebben daarvoor een meerjarig traject in gang gezet. Door de geleidelijke fasegewijze invoering kunnen we waarborgen dat ook tijdens deze verandering onze dienstverlening op peil blijft.

doelstelling 30.	*De procesplannen worden in 2012 bij Werkomgeving geïmplementeerd*

Het doel van de gewenste verandering is een B/CFD dat klaar is voor en flexibel kan inspelen op de gesignaleerde ontwikkelingen. Daarvoor moeten we een toegevoegde waarde hebben voor de opdrachtgever. Daarom moet B/CFD, naast een vlekkeloze uitvoering, ook een herkenbare meerwaarde op strategisch en tactisch niveau leveren. En dat moeten we doen tegen marktconforme condities.

Voor de unit werkomgeving ligt het accent op het verder implementeren en operationaliseren van de ingezette reorganisatie. We werken aan standaardisering en uniformering, met aandacht voor de wensen van de klant.

Om de veranderingsprocessen vorm te geven, worden de volgende gebieden uitgewerkt:
- het vaststellen van de eisen te stellen aan input en output;
- het inrichten en werkend maken van de hoofdprocessen;
- het beschrijven hoe de continuïteit van de uitvoering is gewaarborgd;
- het benoemen van besluitvormingsdocumenten per proces;
- het opstellen van nieuwe procedures en werkinstructies;
- het toedelen van de formaties en functies naar de teams;
- het beschrijven van de kennis en vaardigheden die medewerkers moeten bezitten;
- het formuleren van de wenselijke situatie voor houding en gedrag.

4.11. Lean

Het MT Belastingdienst heeft er voor gekozen om Lean management in te voeren bij de gehele Belastingdienst. Lean management wordt tussen nu en 2015 gefaseerd ingevoerd. B/CFD ontwikkelt in het eerste kwartaal van 2012 een plan van aanpak om onze organisatie volledig volgens de basisprincipes van Lean te laten werken. Het (concept) "plan van aanpak uitvoering Lean Management bij de Belastingdienst" is hierbij uitgangspunt.

B/CFD werkt bij voortduring aan verbetering van de bedrijfsvoering. B/CFD gaat van een professioneel uitvoerende organisatie naar een meer klantgericht, servicegericht en bedrijfsmatig bedrijf. Dat stelt andere eisen aan de inrichting van de organisatie, mensen en middelen. Klantgericht en efficiënt, "meer doen met minder" waarbij de verbinding met de klant(processen) optimaal is en we een belangrijke rol spelen binnen de Compacte Rijksdienst. Lean Management is voor ons één van de middelen om dit te bereiken. We zetten Lean in om nu en in de toekomst, klantgericht, efficiënt en effectief, professioneel, gericht op verbetering en met goede kwaliteit onze producten en diensten aan te kunnen bieden.

1911979 02889

5. Ontwikkelingen

5.1. Compacte Rijksdienst

Het Kabinet wil een krachtige kleine en dienstverlenende overheid, een efficiëntere bedrijfsvoering en minder bureaucratie Om dat te realiseren wordt gewerkt aan de opbouw van een rijksbrede infrastructuur voor de ondersteunende bedrijfsvoering en concentratie van de ondersteunende bedrijfsvoering bij de kerndepartementen.

Met een aantal projecten in het kader van de Compacte Rijksdienst wordt gestreefd naar schaalvoordelen, samenwerking en flexibiliteit in de bedrijfsvoering. Drie projecten raken rechtstreeks aan onze dienstverlening.
- Bundelen P&O dienstverlening in P&O shared services.
- Concentratie van rijkskantorenlocaties.
- Vermindering rijksinkooppunten en vraagbundeling.

Wij zullen deze ontwikkelingen nauw volgen en hierover adviseren.

We hebben de kennis en ervaring om een belangrijke bijdrage te kunnen leveren. B/CFD is één van de spelers die geconcentreerde facilitaire dienstverlening aanbieden binnen de compacte rijksoverheid. Dat betekent dat we er naar streven naast de Belastingdienst ook andere departementen te voorzien van facilitaire dienstverlening.

doelstelling 31.	*B/CFD is één van aanbieders van geconcentreerde facilitaire dienstverlening en één van de rijksinkooppunten binnen de compacte rijksoverheid*

5.2. Inkoop uitvoeringscentra

Het aantal inkooppunten binnen de rijksdienst wordt teruggebracht tot enige tientallen zogeheten Inkoop Uitvoeringscentra. Deze IUC's kunnen ook inkoopactiviteiten gaan verrichten voor andere rijksonderdelen. De Belastingdienst heeft haar inkoopafdeling in 2011 kandidaat gesteld om als zelfstandig IUC aangewezen te worden. Eind 2011 wordt de selectie van gekandideerde IUC's door DG Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk afgerond. Het ligt in de lijn der verwachting dat de unit inkoop B/CFD als IUC wordt aangewezen.

Vervolgens zal in 2012 in een businesscase en implementatie- plan de dienstverlening voor de zich aansluitende rijksonderdelen worden uitgewerkt. Implementatie is beoogd voor 2013.

doelstelling 32.	*IUC: Eind 2012 is er een businesscase en implementatieplan voor de rijksonderdelen die zich op inkoopgebied aansluiten.*

5.3. Rijkspas

Binnen de rijksoverheid is afgesproken dat alle onderdelen over gaan op de rijkspas. Het doel van het programma Rijkspas is de ontwikkeling en realisering van een samenhangend concept voor een uniforme, veilige, flexibele, efficiënt en effectief geregelde toegangscontrole bij de rijksoverheid. Kortom: een uniforme toegangspas voor de gehele rijksoverheid. Daarnaast met de mogelijkheid de pas tevens als multifunctionele smartcard te gaan gebruiken. Het programma is opgedeeld in drie fasen:
- fase 1: fysieke toegang bij het departement of dienst van uitgifte
- fase 2: interdepartementale fysieke toegang
- fase 3: aanvullende toepassingen, zoals logische toegang, kopiëren etc.

De rijksoverheid beschouwt de Rijkswerkplek en de Rijkspas als een middel om te komen tot flexibilisering van de ambtenaar en op termijn het terugdringen van de fileproblematiek. De Rijkspas draagt bij aan wat we willen uitstralen: één overheidsdienst.

De Belastingdienst start begin 2012 met de invoering van de eerste fase. Dit betekent het bestellen van nieuwe passen, het actualiseren van de pasfoto's en het aanpassen van processen en systemen (waaronder de kaartlezers van de toegangscontrolesystemen), zodat voldaan wordt aan het normenkader van de Rijkspas.

doelstelling. 33.	*In 2012 gaat de Belastingdienst over op de Rijkspas (fase 1).*

1911979 02889

6. Mensen en middelen

De formatie en budgetbrieven 2012, die voortvloeien uit de vastgestelde kadernota 2012, maken integraal onderdeel uit van dit stuurcontract.

7. Ondertekening

Den Haag, 1 december 2011.

Bijlage I: Overzicht doelstellingen

Nr	Omschrijving
1.	B/CFD levert facilitaire diensten binnen de financiële kaders en afgesproken prijs, kwantiteit en kwaliteit, zoals vastgelegd is in de huisvestingsnota en het producten- en dienstenboek
2.	We verduurzamen de bedrijfsvoering van de Belastingdienst, te beginnen bij energieverbruik en CO2 uitstoot.
3.	B/CFD borgt dat de Belastingdienst bij verwerving voldoet aan de duurzaamheidseisen van Agentschap NL .
4.	We geven uitvoering aan de huisvestingsnota 2012, rekening houdend met de beschikbare kade
5.	De in 2012 geplande acties uit de meerjarenvisie huisvesting Belastingdienst zijn uitgevoerd
6.	Rechtmatigheid. Bij minimaal 99% van de materiële uitgaven van de Belastingdienst zijn de Europese aanbestedingsregels nageleefd.
7.	Maverick buying. Minimaal 99% van de materiële uitgaven van de Belastingdienst boven de € 5.000 is gebaseerd op een via CFD/Inkoop tot stand gekomen contract.
8.	Bij passende 1) inkooptrajecten van werken en diensten van de Belastingdienst boven de € 250.000 is de social return **meegenomen.**
9.	80% van de bestellingen worden elektronisch besteld en gefactureerd.
10.	In 2012 heeft B/CFD het besparingspotentieel per gerealiseerde aanbesteding voor de Belastingdienst inzichtelijk gemaakt.
11.	Bevindingen Erfgoedinspectie worden als verbeteracties uitgewerkt.
12.	Alle papieren aangiften IH 2011 worden na digitalisering vernietigd. Daarna worden andere processen beoordeeld op de mogelijkheid van substitutie
13.	In 2012 wordt het digitaal archief ingevoerd. Eind 2012 scan-nen we dagelijks minimaal 50% van de binnenkomende post.
14.	In 2012 worden de activiteiten rondom het vaststellen van de basis selectielijsten afgerond
15.	Voor 1 juli 2012 wordt een Belastingdienst breed beeld gegeven aan het OPF 1) van de uitkomsten van het LPMO
16.	1 september is het totaalbeeld RI&E, voorzien van conclusies en advies, aangeboden aan het OPF
17.	Centralisatie van de verwerking inkoopfacturen is 1 april afgerond.
18.	B/CFD geeft ≥93% van de inkoop facturen tijdig vrij voor betaling.
19.	In april 2012 zijn van alle bedrijfsonderdelen de administratie werkzaamheden die komen te vallen onder de Centrale Personeelsadministratie overgenomen
20.	Eind 2012 zijn potentieelanalyses afgerond voor groepsfuncties B en C en voor M2
21.	Per 1 juni is er een nieuwe versie van het SPP, waarin het kwalitatieve aspect is uitgewerkt.
22.	Verzuim B/CFD is verminderd
23.	Kwaliteit leidinggeven
24.	Duurzame inzetbaarheid medewerkers vergroot.
25.	MVO: quotumregelingmedewerkers ≥ 1%
26.	Mobiliteit is bevorderd
27.	Integriteitsbeleid is uitgevoerd
28.	Directe tijd ≥75%
29.	Opleidingstijd ≥3%
30.	De procesplannen worden in 2012 bij Werkomgeving geïmplementeerd
31.	B/CFD is één van aanbieders van geconcentreerde facilitaire dienstverlening en één van de rijksinkooppunten binnen de compacte rijksoverheid
32.	IUC: Eind 2012 is er een businesscase en implementatieplan voor de rijksonderdelen die zich op inkoopgebied aansluiten.
33.	In 2012 gaat de Belastingdienst over op de Rijkspas (fase 1).

1911979 02889

Bijlage II: Balanced Scorecard

NB: in overleg met de landelijke werkgroep voor de evaluatie van de BSC binnen de Belastingdienst, kan het model nog worden herzien.

Financieel		
01	Facilitair pakket ckader	
4	Uitvoering huisvestingnota	
10	inzicht besparing op aanbestedingen	
18	>90% Inkoopfacturen tijdig vrijgegeven	

interne klant		
02	Duurzame bedrijfsvoering Bd	
03	100% Duurzaam inkopen	
05	Meerjarenvisie HV uitgevoerd	
06	Europese aanbestedingsrichtlijnen > 99% nageleefd	
07	> 99% materiële uitgaven met contract	
08	Social return bij inkoptrajecten	
15	landelijk beeld LPMO (1 juli)	
16	RI&E uitgevoerd (1 september)	

Balanced Scorecard B/CFD 2012

Interne organisatie		
20	Potentieelanalyse afgerond	
21	Nieuwe versie SPP voor 1/6	
22	Ziekteverzuim CFD is vermindert	
23	Kwaliteit leidinggeven	
24	Duurzame inzetbaarheid medewerkers	
25	MVO: medewerkers quotumregeling >1%	
26	Mobiliteit is bevorderd	
27	Integriteitsbeleid is uitgevoerd	
28	Directe tijd > 75%	
29	Opleidingstijd > 3%	

Ontwikkelorganisatie		
09	80% elektronisch berteld	
17	Verwerking Inkoopfacturen bij SSC (1 april)	
19	Personeelsadministratie gecentraliseerd (1 mei)	
30	eracorelanden WO gëïmplementeerd	
31	Dienstverlening Rijksoverheid	
32	IUC:BC+Impl.plan voor onderdelen die aansluiten	
33	Invoering rijksp.arin 2012	

Overige belastingdienst *2)		
11	Actie op bevindingen Erfgoedinspectie	
12	Substitutie aangiften IH 2011	
13	Digitaal archief gevuld	
14	Laatste selectielijsten vastgesteld	

*2 B/CFD voert de regie en rapporteert.
Realisatie is mede afhankelijk van derde partijen

1911979

02889

Bijlage III: Risicoparagraaf

Doelstelling	Risicogebied	Risicobeschrijving	Bestaande beheersmaatregelen	Kans	Impact	KxI	Eigenaar
We geven uitvoering aan de huisvestingsnota 2012, rekening houdend met de beschikbare kaders	Proces	Door verschillende ontwikkelingen (bijv. concentratie locaties, huisvestingstelsel, leenplafond) is er minder keuzevrijheid met betrekking tot kantoorlocaties. Dit leidt ertoe dat niet of later kan worden voorzien in specifieke huisvestingswensen. Hierdoor bestaat de kans dat de bedrijfsvoering en personeelstevredenheid in negatieve zin wordt beïnvloed en dat belastingplichtigen te maken krijgen met langere reisafstanden.	Er wordt in kaart gebracht wat de meerjarige gevolgen zijn van deze ontwikkelingen t.a.v. de huisvesting.	4	4	16	CFD Werkomgeving
Alle papieren aangiften IH 2011 worden na digitalisering vernietigd. Daarna worden nieuwe processen beoordeeld op de mogelijkheid van substitutie	Proces / Omgeving	Gezien de afhankelijkheid van beschikbare ontwikkel capaciteit en de versnippering van informatie met betrekking tot het Digitaal Archief Systeem(DAS) bestaat de kans dat de benodigde aanpassing van het systeem en de daaropvolgende externe toetsing niet tijdig kunnen worden afgerond. Dit heeft tot gevolg dat in 2012 de papieren aangiften IH 2011 niet kunnen worden vernietigd. Hierdoor ontstaan extra opslagkosten en mogelijk negatieve bestuurlijke aandacht.	- Duidelijke sturing op de voortgang (afspraken vastgelegd) - Periodieke voortgangsrapportage	3	4	12	CFD Document-huishouding
Mobiliteit is bevorderd	Proces	Aangezien ontwikkelingen binnen de overheid (bijv. taakstellingen, concentratie kantoorlocaties, compacte Rijksdienst en Rijkswerkplek naar verwachting leiden tot een daling van de formatie van CFD en aangezien medewerkers uit de facilitaire dienst moeilijk direct inzetbaar zijn in het primaire proces, is een overbezetting waarschijnlijk. Ook stellen reisafstanden grenzen aan de interne mobiliteit. Dit leidt tot extra personele kosten en het niet voldoen aan de mobiliteitsdoelstelling.	- Communicatie - Persoonlijke gesprekken met medewerkers over mobiliteit. - Sturen op mobiliteit (mobiliteitsteam) - Verbreden klantenkring.	4	4	16	CFD Services

STUURCONTRACT 2012

BELASTINGDIENST / CENTRALE ADMINISTRATIE

december 2011 - versie 1.0

Inhoudsopgave

1. Inleiding 3
1.1. Belastingkantoor voor de grote massa 3
1.2. Bestuurskracht en transparant 3
1.3. Samenwerken (BBSC – 2.2.3 Prestaties/Klantperspectief/Interne dienstverlening) 3
2. Koers en ambitie 4
2.1. Massaal klantproces 4
2.2. Inning 4
2.3. Geldverkeer 4
2.4. Fraudebestrijding 4
2.5. Gegevens 5
3. Resultaten primaire processen 6
3.1. Het massaal klantproces - besturen 6
3.2. Het massaal klantproces - ondersteuning 7
3.3. Het massaal klantproces – gegevens 8
3.4. Het massaal klantproces – herstel 9
3.5. Het massaal klantproces – inning 10
4. Bedrijfsvoering 11
4.1. Bedrijfsvoering - personeel 11
4.2. Bedrijfsvoering – operational excellence 12
4.3. Bedrijfsvoering - concern 13
4.4. Bedrijfsvoering - informatievoorziening 14
5. Ontwikkelingen 16
5.1. Informatievoorziening 16
5.2. Strategische projecten 16
5.3. Overige onderwerpen 20
6. Mensen en middelen 21
7. Ondertekening 22

Bijlagen

1. De volumes in het massaal klantproces
2. Doelstellingen / actiepunten Bedrijfsplan 2012
3. Business Balanced Scorecard
4. Begroting capacitiet en productie-uren
5. Portfolio IV
6. Risicoparagraaf
7. Relatie MLTP / Belastingdienst - de 10 Werken - Stuurcontract 2012

1. Inleiding

1.1. Belastingkantoor voor de grote massa

Wij verleggen onze focus van wat wij doen (het uitvoeren van massale processen en informatieverwerking) naar wat wij zijn (het belastingkantoor voor de grote massa).

We nemen het initiatief en onze verantwoordelijkheid. Wij zijn een partij met een eigen verantwoordelijkheid voor de klantbehandeling van Toeslagen, Belastingregio's, Douane en BelTel. Wij voeren dit uit complementair en nevengeschikt aan de andere bedrijfsonderdelen en vertalen dit in:

- Verantwoordelijk voor het van klant tot klant proces voor veel burgers of bedrijven, daar waar geldt dat sprake is van gegevens intensieve en niet intensieve klantbehandeling met korte doorlooptijd. Dat is geen onderaanneming als facilitair bedrijf, maar een primair proces verantwoordelijkheid die wordt gedeeld met de Toeslagen, Belastingregio's, Douane en BelTel. Hier denk je vanuit de burger en ondernemer;
- Verantwoordelijk voor het verzamelen, verwerken, en tijdig verstrekken van betrouwbare gegevens die worden gebruikt binnen de Belastingdienst of daarbuiten. Hier denk je vanuit de afnemer van de gegevens. Dat zijn collega bedrijfsonderdelen, interne onderdelen, maar ook de burger (VIA-gegevens, Toeslagenportaal);
- Verantwoordelijk voor betalingsverkeer en inning. Apart omdat het hier gaat om een slagader van de overheidsgeldstroom;
- Verantwoordelijk voor de concernadministratie. Dit als facilitaire taak voor de Belastingdienst.

1.2. Bestuurskracht en transparant

Onze bestuurskracht is af te leiden uit ons succes als dienstverlener, als partner in samenwerking en als verantwoordelijk kantoor voor het massaal klantproces.
Wij hebben onze producten en diensten benoemd. Wij weten wat die producten en diensten kosten.
Wij formuleren meetbare prestatie-indicatoren voor het massaal klantproces en monitoren die.
We leveren een transparante bijdrage aan de bezuinigingstaakstelling en kunnen keuzes in onze bedrijfsvoering goed motiveren.

1.3. Samenwerken

(BBSC – 2.2.3 Prestaties/Klantperspectief/Interne dienstverlening)

Wij hebben onze kernbegrippen voor de komende periode vastgesteld. Die kernbegrippen zijn:

- Verantwoordelijk voor het leveren van producten en diensten aan burgers en bedrijven;
- Nevengeschikt;
- Waarde toevoegen.

Ofwel: '**Wij zijn verantwoordelijk voor het leveren van producten en diensten aan burgers en bedrijven en zijn daarbij nevengeschikt aan de overige bedrijfsonderdelen en gericht op het toevoegen van waarde.**'
Dit verwachten wij van onszelf, ons management en onze medewerkers. Wij stralen deze kernbegrippen uit naar onze eigen collega's en de collega's van de andere bedrijfsonderdelen binnen de Belastingdienst.

De nevengeschiktheid is van toepassing op de onderdelen Toeslagen, Belastingregio's, Douane en BelTel. Deze bedrijfsonderdelen worden door het MT aangemerkt als strategisch partner van de B/CA. Hierbij wordt opgemerkt dat de BelTel en de B/CA een nauwere relatie kennen en complementair zijn aan elkaar op het gebied van de dienstverlening. Tenslotte worden in dit kader de voortbrengingsorganisaties binnen de IV-keten (B/CAO en B/CIE) aangemerkt als strategische partners van de B/CA.

Doelstelling nr. 1		
Wij zijn verantwoordelijk voor het leveren van producten en diensten aan burgers en bedrijven en zijn daarbij nevengeschikt aan de overige bedrijfsonderdelen en gericht op het toevoegen van waarde.		
	Prestatie-indicator	Voortgang/gereed
1.1	Met de dienstonderdelen Toeslagen, Belastingregio's, Douane, BelTel, B/CAO en B/CIE worden afspraken over samenwerking in het massaal klantproces herijkt, waar dit nodig is (beter) gestructureerd, gedocumenteerd en verder uitgebouwd.	Voortgang 1-5-2012 1-9-2012 gereed 31-12-2012

1911979 02889

2. Koers en ambitie

2.1. Massaal klantproces

Bij de geautomatiseerde productie zal in 2012 evenals de afgelopen jaren de focus liggen op het vergroten van de snelheid en verlagen van de foutmarge. Dat komt tot uitdrukking in de grote campagnes maar ook in reguliere stromen. Door het versnellen van de definitieve aanslag IH zal voor een fors aandeel van de belastingplichtigen de voorlopige aanslag achterwege kunnen blijven. Er wordt een start gemaakt met het direct opleggen van een definitieve aanslag IH 2011 op basis van de ingediende aangifte. Het is de ambitie dit voor minimaal 2,5 miljoen aangiften te realiseren.

Met de invoering van NTS wordt de geautomatiseerde en handmatige klantbehandeling verder geïntegreerd. In nauwe samenwerking met de B/Toeslagen en het programma Toeslagen zal met NTS tot een stabiele productie moeten worden gekomen. In de loop van 2012 zullen de activiteiten van het programma worden overgenomen door de staande organisatie. Daarnaast zullen in 2012 de oude sporen actief blijven voor de jaren voor 2012.

De kosten van de uitgaande post worden verlaagd door volumereductie en besparing op de tarieven. LH-herinneringen worden vervangen door digitale berichten en bij VDA vervalt een deel van de voorlopige aanslagen. In nauwe samenwerking met B/Toeslagen worden onderzocht of massaal Automatisch continueren papierloos kan worden gemaakt. Het volume post dat wordt verzonden met het 72 uurs tarief wordt verzonden zal stijgen naar 60%. In 2012 zal een pilot plaatsvinden met elektronisch mededelen.

Bij de handmatige behandeling ligt de focus op terugdringen doorlooptijden en vergroten efficiency. De sturing van de werkstromen wordt aangesloten op de integrale planning. Waar mogelijk zal het proces worden vereenvoudigd en gedebureaucratiseerd. Met de belastingregio's zal samen worden gezocht naar mogelijkheden massale handmatige stromen efficiënter te organiseren. De lopende initiatieven met bezwaren, Toeslagen, VDA, en BRI zullen worden geëvalueerd en structureel worden ingebed.

2.2. Inning

In 2012 stroomlijnen we het invorderingsproces voor Toeslagen. De invordering van Toeslagen is op dit moment zowel organisatorisch als geografisch over verschillende plekken in het land verdeeld. Dit leidt tot inefficiëntie en verwarring bij de burgers. In 2012 maken wij dit proces eenvoudiger en transparanter voor de klant. Dit betekent dat wij het massale invorderingsproces, de CBT-regeling, centraal beleggen bij B/CA. In 2012 een BC opgesteld over de invoering van automatische incasso's ten behoeve van de CBT-regeling.

Samen met de Belastingtelefoon zal worden onderzocht hoe de deels al bestaande derdelijns telefonie kan worden verbeterd en uitgebreid.

In 2012 maken we, Belastingdienstbreed, een stevige verbeterslag in het invorderingsproces; van massaal tot individueel. Omdat de unit Inning een belangrijke schakel vormt in de invorderingsketen implementeren wij Lean binnen de unit Inning van B/CA. Lean ondersteunt ons om het klantperspectief scherp te krijgen, de kwaliteit van de dienstverlening te verhogen en het inningsproces te optimaliseren

2.3. Geldverkeer

De ontwikkelingen rondom het geldverkeer buiten de Belastingdienst hebben geleid tot het opstellen van het rapport Geldverkeer waarin voorstellen worden gedaan om de Belastingdienst processen aan te laten sluiten op ontwikkelingen als digitaal factureren en digitaal betalen. Ook worden de mogelijkheden verder onderzocht om nog meer gebruik te kunnen van maken van automatische incasso.
In 2012 zal de business case omtrent deze aanpak gereed komen en zal de architectuur hierop aangepast zijn.
Geldverkeer zal bij de uitwerking van de plannen nauw aansluiten bij de projecten persoonlijk domein en e-mededelen.

2.4. Fraudebestrijding

De antifraudebox zal in 2012 uitgroeien tot het kenniscentrum systeemfraude voor de gehele

1911979 02889

Belastingdienst. In het kenniscentrum worden fraudepatronen (modus-operandi en plegers van fraude) onderzocht, gedeeld en beschreven. Tevens wordt de realisatie van maatregelen die systeemfraude moet voorkomen gecoördineerd. Het kenniscentrum fungeert als vraagbaak en ideeënbus op het gebied van systeemfraude.

Er zal een database worden opgebouwd met systeemfraudeurs, en een aanleveren uitleverproces van fraudegevallen en – signalen. Door middel van intelligence worden modus operandi, (groepen van) plegers, facilitators en slachtoffers zichtbaar gemaakt. De eerste effecten zullen in 2012 merkbaar zijn.

Er zal een visie op massaal toezicht worden ontwikkeld, een beschrijving van de werking en een plan van voor de implementatie van deze vorm van toezicht.

2.5. Gegevens

De ontwikkelingen die B/CA in 2012 doorvoert in de gegevensprocessen zijn van essentieel belang voor de doelstellingen uit het middellange termijnplan van de Belastingdienst. De afgelopen jaren heeft de Belastingdienst door gebruik te maken van gegevens van andere organisaties al grote slagen gemaakt in het verbeteren van onze dienstverlening en handhaving. De dienstverlening aan burgers willen we in 2012 en daarop volgende jaren verder uitbreiden door geleidelijk nog meer gegevens - met een hoge kwaliteit -voor in te vullen. Daarvoor zal B/CA in 2012 de focus nog meer verschuiven naar controles aan de voorkant van de gegevensprocessen.

In 2012 zal B/CA een belangrijke rol blijven spelen bij het toegankelijk maken van gegevens ten behoeve van digitale klantbeelden. In dat verband zal B/CA het Enterprise Datawarehouse doorontwikkelen. Verder zal B/CA ook in 2012 nadrukkelijk participeren in de Antifraudebox waarmee we vroegtijdig meer grip willen krijgen op systeemfraude en ook hierbij zullen we waar mogelijk gebruik gaan maken van het Enterprise Datawarehouse.

Ook zijn we meer gegevens aan andere organisaties gaan leveren. De uitwisseling van persoonsgegevens binnen de overheid stelt hoge eisen aan juistheid, zorgvuldigheid en veiligheid van die datastromen.

Daarom zal B/CA zich in 2012 ontwikkelen tot een organisatie die veilig en sneller meer gegevens met een duidelijke kwaliteit levert. Daarbij zal samenwerking worden gezocht en geïntensiveerd met de diverse houders van basisregistraties.

De inrichting van voorzieningen, processen en organisatie moet daarvoor worden aangepast. De persoonsgebonden "ambachtelijke" uitvoeringspraktijken die vooral logistiek georiënteerd waren, worden omgevormd om leverbetrouwbaarheid en kwaliteit te garanderen.

3. Resultaten primaire processen

3.1. Het massaal klantproces - besturen

3.1.1. Ketenregie

(BBSC – 3.2.1/5 Interne organisatie/ massaal klantproces)

Wij voeren de regie over de belastingaangiften die geautomatiseerd worden afgehandeld en zorgen dat de verschillende processen inzichtelijk en goed bestuurbaar blijven. Het massaal klantpoces is georganiseerd in ketens.
De ketenregisseur stelt in opdracht van het MT de randvoorwaarden voor de planning van de verwerking van de (eind)producten en diensten van het massaal klantproces.

Doelstelling nr. 2		
Voor alle Ketens geldt dat de (eind)producten en diensten uit het massaal klantproces worden geleverd conform de levertermijnen opgenomen in wet- en regelgeving en verwerkt in het MLTP 2012 – 2015 en het bedrijfsplan 2012 van de Belastingdienst. Dit is verder uitgewerkt in het MLTP (de 10 werken) en de producten en dienstenbeschrijving massaal klantproces van de B/CA.		
	Prestatie-indicator	**Bandbreedte:** 98 tot 100% voor de grote volumes
2.1	**keten Aanslag** 15 producten Inkomensheffing 1 product Vennootschapsbelasting 1 product Schenking en Successie	
2.2	**keten Aangifte** 14 producten Loonheffing 17 producten Omzetbelasting 7 producten Motorrijtuigenbelasting	
2.3	**keten Douane** 27 producten papieren en electronische output 14 producten electronische berichten	
2.4	**keten Inning** 3 producten inning 2 producten uitbetalingen	
2.5	**Keten Toeslagen** 1 product Voorschotten Verwerking 1e aanvragen 1 Voorschotten Verwerking mutaties in voorschotten voor jaar 2012 1 product DT 2011 Definitieve Toekenning en herziening Toeslagen 2011 voor huurtoeslag, zorgtoeslag, kinderopvangtoeslag en kindgebondenbudget. 1 product Definitieve toekenning restant oude jaren voor H, Z, KOT en KGB 1 product HTN 2012 Verwerking 1e aanvragen en mutaties pilot horiz. toezicht nw. 1 product Huur gegevens uitwisseling 2012 1 product mac 2013 Massaal automatisch continueren toeslagen naar 2013.	

n.b. De volumes van de Ketens zijn opgenomen in bijlage 1.

3.1.2. Versnelling Definitieve Aanslagregeling (VDA) in 2012

(BBSC – 3.2.1/5 Interne organisatie/ massaal klantproces)

Er zijn 3 scenario's uitgewerkt, waarbij doelstellingen geformuleerd zijn. Het eerste scenario (zilver) gaat uit van een realisatie van alleen een VDA voor de zogenaamde convenantposten (20.000). Een tweede gaat uit van een contingent van 2.500.000 posten (goud) en derde (diamant) omvat het doel om voor alle vóór 1 april ingediende aangiften IH 2011 een VDA op te leggen. Indien er sprake is van een fiscaal risico zal eerst een voorlopige aanslag worden opgelegd.

Op basis van het scenario diamant ontvangen 7.2 miljoen belastingplichtigen uiterlijk 1 juli een definitieve aanslag IH 2011 en 800.000 belastingplichtigen een voorlopige aanslag IH 2011 (AVA Ver).

Om het proces "direct opleggen van een definitieve aanslag IH 2011 op basis van de ingediende aangifte IH 2011" optimaal in te kunnen verwerken gelden voorwaarden.

1. Uitlevering ABS release 2012.1 uiterlijk 10 februari 2012.
2. Afronding gefaseerde opstart per 16 maart 2012.

1911979 02889

3. Uitvoeren testrun met 1 miljoen aangiften.
4. Uiterlijke startdatum 23 april 2012.
5. Productie in periode 23 april- 15 juni 2012: 1 miljoen aanslagen per week.
6. Uiterlijk 1 juli 2012 hebben > 7 miljoen belastingplichtigen, die vóór 1 april 2012 aangifte IH 2011 gedaan hebben een definitieve aanslag IH 2011 ontvangen.

3.1.3. Kanaalmanagement Post

(BBSC - 2.1.2 Prestaties/Klantperspectief/Dienstverlening aan burgers en bedrijven)

De post wordt correct en tijdig verzonden. Burgers en ondernemers verwachten dat zij op het afgesproken tijdstip juist en volledig worden geïnformeerd. Daarom voeren wij kwaliteitscontrole uit op binnenkomende berichten, verwerkingen in de middelsystemen en op uitgaande berichten (outputcontrole).
Het ritme van de zendingen wordt zodanig gestuurd dat workcenters als de printstraat en de Belastingtelefoon voldoende gebalanceerd en voorspelbaar beladen worden, terwijl maximaal gebruik gemaakt wordt van de goedkoopste verzendtarieven.

Doelstelling nr. 3		
De post wordt efficiënt, effectief en zonder fouten verzonden.		
	Prestatie-indicator	bandbreedte
3.1	Er worden maximaal 150 miljoen poststukken verzonden. (- 8 miljoen t.o.v. 2011) "Verzending via 72-uurs tarief : 53 pct. Dit is het aandeel van de totale post dat per voordelig tarief verzonden wordt.	99 tot 100%
3.2	Uitgaande berichten zijn juist. (outputcontrole)	> 99, 9%

3.1.4. Verstoring in het massaal klantproces

(BBSC - 3.2.6 Interne organisatie/Massaal klantproces)

Productieverstoringen of damages worden voorkomen. Hiertoe zijn diverse maatregelen genomen (VTA, gefaseerde opstart, outputcontrole). Mocht zich desondanks een verstoring of damage voordoen, dan is deze eenmalig. De verstoring of damage wordt helder beschreven voor de leercirkel. Het aantal verstoringen en damages wordt gekwantificeerd.

Doelstelling nr. 4		
Alle verwerkingen in het massaal klantproces worden in 1 x goed uitgevoerd		
	Prestatie-indicator	bandbreedte
4.1	Productieverstoringen komen per proces maximaal 1 x voor (100% geen herhalingen) De verstoringen worden gekwantificeerd.	99% - 100%

3.2. Het massaal klantproces - ondersteuning

3.2.1. Gebruikersondersteuning

(BBSC - 2.2.1 Prestaties/Klantperspectief/Interne dienstverlening)

Gebruikers worden ondersteund in hun dagelijkse gebruik van de informatiesystemen met een laagdrempelige voorziening voor het melden van storingen, vragen en problemen, het organiseren van gebruikersoverleggen en het aanbieden van een open platform Gebruikersondersteuning.nl, waar alle relevante informatie voor gebruikers ontsloten wordt.

Doelstelling nr. 5		
Gebruiksbeheer organiseert de beantwoording van functionele vragen en de oplossing van problemen en incidenten van alle in beheer genomen applicaties.		
	Prestatie-indicator	bandbreedte
5.1	Kwaliteit (juist en volledig afgehandeld)	95 - 100%

1911979 02889

5.2	Wij behandelen minder Frobo-berichten tijdig af: 2 werkdagen 4 werkdagen	 85 - 90% 90 - 100%%

3.2.2. Douaneservices

(BBSC - 2.2.2 Prestaties/Klantperspectief/Interne dienstverlening)

De Douane heeft behoefte aan betrouwbare services voor de ondersteuning van de bedrijfsprocessen. B/CA Douane levert betrouwbare services, die goed aansluiten bij de behoefte van de landelijke Douaneorganisatie. Het maken, bewaken en vastleggen van meetbare en haalbare afspraken is essentieel voor een hoge betrouwbaarheid van services. Hiermee wordt een goede besturing van services voor de landelijke Douaneorganisatie mogelijk gemaakt.

Doelstelling nr. 6		
Vragen van bedrijven over de douane-aangiften en de aangifteprocessen worden deskundig en klantgericht beantwoord.		
	Prestatie-indicator	bandbreedte
6.1	Vóór de implementatie van een aangifterelease worden de softwareontwikkelaars (commercieel en zelfbouwers) ondersteund bij het testen van hun aangifteapplicaties. (conformancetesten)	98 - 100% Voortgang 1-5-2012 1-9-2012
6.2	Het elektronisch berichtenverkeer Douane wordt 7*24 ondersteund.	99,9 - 100%

3.3. Het massaal klantproces – gegevens

3.3.1. Levering van gegevens

(BBSC - 2.3.1 Prestaties/Klantperspectief/Leveringen)

Wij verzamelen gegevens en zorgen dat die informatie betrouwbaar is. Wij verstrekken gegevens en nemen de noodzakelijk maatregelen om de uitwisseling van gegevens zo soepel als mogelijk is te laten verlopen. Wij leveren op tijd.

Doelstelling nr. 7		
B/CA-gegevens levert tijdig gegevens voor interne en externe afnemers		
	Prestatie-indicator	Bandbreedte
7.1	B/CA-Gegevens levert de VIAbase op tijd met de afgesproken kwaliteit. Normatiek: Tijdigheid: 1 maart 2012 (nader aangevuld op 16 maart 2012) Kwaliteit: 80-80-2013 (in 2013 voor 80% van de burgers een voor 80% gevulde aangifte) Gegevens conform fiscale kaders.	80% Voortgang 1-5-2012 1-9-2012
7.2	B/CA-gegevens levert het authentiek inkomen aan afnemers van de BRI. Normatiek: 98% van de geleverde gegevens is juist. 92% van de leveringen is op tijd.	 98% 92% Voortgang 1-5-2012 1-9-2012
7.3	B/CA-Gegevens levert BI-producties binnen de afgesproken termijn. Normatiek: 95% wordt binnen die termijn geleverd.	 95% Voortgang 1-5-2012 1-9-2012

1911979 02889

3.4. Het massaal klantproces – herstel

3.4.1. Centralisatie bezwaarbehandeling

(BBSC – 2.4.1 Prestaties/Klantperspectief/Efficientere dienstverlening)

In 2011 is gestart met de centrale verwerking van zogenaamde SLOK's (Signaal LOKaal). Deze signalen ontstaan o.a. nadat voor een aangifte IH een definitieve aanslag is opgelegd, terwijl de belastingpichtige nog vóór of rond deze definitieve status een verzoek om aanpassing van zijn/haar aangifte heeft ingediend (de zogenaamde (on)gestructureerde aanvulling).
Dit in de kern lokale proces leent zich met name vanuit beheersingsoptiek uitstekend voor centralisatie. Belangrijker nog is dat centralisatie beter invulling geeft aan de eisen van snel en goed richting burger.

Naast de SLOK's is in 2011 ook gestart met de centrale verwerking van de ongestructureerde bezwaren 2010, die op de regiokantoren (postkamers) ontvangen worden. Het gaat hierbij uitsluitend om de "discussieloze" bezwaren. Hierin is de intentie van belastingplichtige het aangeven van een "vergeten" fiscaal feit in de initiële aangifte. Bezwaren, die zich richten tegen de vaststelling van de aanslag, op basis van een geschil tussen belastingdienst en burger moeten altijd lokaal afgehandeld worden.

Doelstelling nr. 8		
SLOK's en ongestructureerde bezwaren, waarin geen sprake is van discussie tussen burger en overheid, centraal verwerken.		
Toelichting Hierbij wordt gekozen voor de ambtshalve route. Deze route is op deze doelgroep goed toepasbaar. Wel moet een (her)beoordeling plaatsvinden van de teksten op de uiting naar de burger. De ambtshalve route vormt een voorwaarde voor een snelle verwerking. De formele bezwaarroute via LONT en GBV is meer geëigend bij geschillen tussen burger en belastingdienst. Hierin zijn waarborgen opgenomen, die bij genoemde geschillen kunnen ontstaan.		
	Prestatie-indicator	Bandbreedte
8.1	BCA verwerkt in 2012 alle SLOK's en ongestructureerde "discussieloze" bezwaren tegen de aanslagen 2010 en 2011 binnen 2 weken na ontvangst in de SLOK-base, of via de fysieke post. B/CFD zorgt voor het doorsturen van de fysieke post binnen 2 werkdagen na ontvangst. Stelt BCA vast dat er (alsnog) sprake is van discussiepost, dan stuurt BCA het bezwaar binnen 2 werkdagen na ontvangst terug naar de competente regio.	100% tijdig Voortgang 1-5-2012 Voortgang 1-9-2012

3.4.2. Centrale verwerking/herstel van alle producten, die binnen het geautomatiseerde proces op een onjuiste wijze zijn voortgebracht.

(BBSC – 2.4.2 Prestaties/Klantperspectief/Efficientere dienstverlening)

Indien binnen de keten aanslagbelastingen foutsituaties en/of damages ontstaan, moet voor het herstel van (vaak) relatief kleine volumes de hulp worden ingeroepen van de regiokantoren.
Deze situatie ontstaat indien er geen geautomatiseerd herstel kan plaatsvinden, dit te lang gaat duren, of te kostbaar is. Er is dan sprake van (semi) geautomatiseerd herstel, ook wel van handwerk.
Risico van deze aanpak is de versnippering over 13 regiokantoren. De routering is vaak arbeidsintensief en het leidt af van de reguliere (fiscale) werkzaamheden.

Doelstelling nr. 9		
BCA verwerkt, herstelt alle foutsituaties en/of damages, die ontstaan binnen het geautomatiseerde proces van verwerking en is er geen uitzicht op geautomatiseerd herstel.		
	Prestatie-indicator	Voortgang/gereed
9.1	BCA verwerkt binnen één week na analyse van de probleemstelling en het duidelijk worden van de (on)mogelijkheden van de oplossing via een te vormen taskforce alle problemen en damages, die ontstaan binnen het geautomatiseerde proces.	98 – 100% < 1 wk

3.5. Het massaal klantproces – inning

3.5.1. Efficiënt en effectief invorderen

(BBSC – 2.4.3 Prestaties/Klantperspectief/Efficiëntere dienstverlening

De invordering van Toeslagen is op dit moment zowel organisatorisch als geografisch over verschillende plekken in het land verdeeld. Dit leidt tot inefficiëntie en verwarring bij de burgers. In 2012 maken wij dit proces eenvoudiger en transparanter voor de klant.

Doelstelling nr. 10		
Het invorderingsproces wordt doelmatiger ingericht		
	Prestatie-indicator	Voortgang/gereed
10.1	Eind 2012 zijn de inningprocessen Toeslagen beoordeeld en opnieuw ingericht	Voortgang 1-5-2012 1-9-2012 Gereed 31-12-12

3.5.2. Semi massaal

(BBSC – 3.2.4 Interne organisatie/massaal klantproces/inning)

Vanuit de verantwoordelijkheid die we hebben in het van klant tot klantproces, het verzamelen, het verwerken en tijdig verstrekken van gegevens en de verantwoordelijkheid voor betalingsverkeer en inning nemen we het initiatief om deze verantwoordelijkheid vorm te geven.

In de regio's wordt op dit moment hard gewerkt aan de segmentering van de werkpakketten. Eén van de werkpakketten betreft het semi-massaal proces. Dit semi-massaal proces sluit aan bij ons massaal proces. Vanuit inning massaal gaan we in gesprek met de regio om verdere invulling te geven aan de vastlegging van onze focus, namelijk het zijn van het belastingkantoor van de grote massa.

Doelstelling nr. 10a		
In 2012 gaan we in beeld brengen welke werkzaamheden binnen semi massaal als massaal kunnen worden gedefinieerd.		
	Prestatie-indicator	Voortgang/gereed
10a.1	We gaan hiertoe in gesprek met de regio.	Voortgang 1-5-2012 1-9-2012 Gereed 31-12-12

1911979 02889

4. Bedrijfsvoering

4.1. Bedrijfsvoering - personeel

4.1.1. Ziekteverzuim

(BBSC – 4.4.1 Ontwikkel- en leerperspectief/Begeleiden en opleiden medewerkers)

Voor het ziekteverzuim zijn de volgende indicatoren geformuleerd.

Doelstelling nr. 11		
Het verzuimpercentage ontwikkelt zich in de komende drie jaren stapsgewijs naar de Verbaannorm.		
	Prestatie-indicator	Norm
11.1	Verzuimde tijd (incl. verzuim langer dan 1 jaar): (continu geldend percentage)	≤ 5,4%
11.2	Verzuimde tijd (excl. Verzuim langer dan 1 jaar): (continu geldend percentage)	≤ 4,9%
11.3	Meldingsfrequentie per jaar: (continu geldend percentage)	≤ 1,5 keer

4.1.2. Leidinggeven

(BBSC - 4.4.2 Ontwikkel- en leerperspectief/Begeleiden en opleiden medewerkers)

In 2012 meten we de kwaliteit van leidinggeven door tevredenheid van medewerkers te onderzoeken en het aantal gesprekken met medewerkers te monitoren.

Doelstelling nr. 12		
In 2012 wordt door onderzoek de kwaliteit van leidinggevenden gemeten		
	Prestatie-indicator	Norm
12.1	Medewerkertevredenheid over leidinggevenden: (eenmalig percentage uit Personeelsmonitor)	≥ 65%
12.2	Gesprekken met medewerkers (2 per jaar): (groeipercentage, te bereiken ultimo 2012)	≥ 90%

4.1.3. Duurzame inzetbaarheid

(BBSC - 4.4.3 Ontwikkel- en leerperspectief/Begeleiden en opleiden medewerkers)

Duurzame inzetbaarheid wordt in 2012 vergroot door drie activiteiten uit te voeren. Allereerst wordt vastgesteld voor hoeveel medewerkers (gezien de leeftijds- en loopbaanfase) een individueel ontwikkelplan relevant is (eerste kwartaal 2012). Vervolgens wordt voor elk van die medewerkers een individueel ontwikkelplan opgesteld met daarin aandacht voor opleiding en loopbaanoriëntatie. De derde stap is het uitvoeren van de gemaakte afspraken uit het individueel ontwikkelplan.

Doelstelling nr. 13		
Wij stellen ontwikkelplannen op en starten met de uitvoering van die plannen		
	Prestatie-indicator	Norm
13.1	Medewerkers (voor wie relevantie is vastgesteld) met een individueel Ontwikkelplan	100%
13.2	Gestarte individuele ontwikkelplannen (groeipercentage, te bereiken per 31-12-2012)	100%

4.1.4. Maatschappelijk verantwoord ondernemen

(BBSC - 4.4.4 Ontwikkel- en leerperspectief/Begeleiden en opleiden medewerkers)

Rijksbreed geldt de afspraak, dat 1% van de bezetting bestaat uit mensen uit de doelgroep gedeeltelijk arbeidsgeschikten, WIA, WSW en Wajong.
Gezien de beperkte instroom heeft deze categorie bij externe instroom een voorkeurspositie. In de rapportage geeft een bedrijfsonderdeel weer wat de stand van zaken is.

1911979 02889

Doelstelling nr. 14		
1% van de bezetting bestaat uit mensen uit de doelgroep gedeeltelijk arbeidsgeschikten, WIA, WSW en Wajong		
	Prestatie-indicator	Norm
14.1	Deel medewerkers uit de geïndiceerde doelgroep van totale bezetting: ≥ 1% (continu geldend percentage)	> 1 %

4.1.5. Mobiliteit

(BBSC - 4.4.5 Ontwikkel- en leerperspectief/Begeleiden en opleiden medewerkers)

Interne en externe mobiliteit willen we vergroten om bezetting en formatie in balans te krijgen en houden en om daarmee ook de duurzame inzetbaarheid te ondersteunen. Dit zal er ook voor zorgen dat we eerder weer kunnen gaan werven wat helpt om een demografisch evenwichtiger personeelsbestand te krijgen.

Doelstelling nr. 15		
We vergroten de interne en externe mobiliteit om bezetting en formatie in balans te krijgen		
	Prestatie-indicator	Norm
15.1	Overbezetting (verschil tussen bezetting en formatie)	≤ 0%
15.2	Uitgewisselde medewerkers t.o.v. bezetting per 31-12-2012	≥ 2%

4.1.6. Integriteit

(BBSC - 4.4.6 Ontwikkel- en leerperspectief/Begeleiden en opleiden medewerkers)

Het Integriteitsbeleid bij de Belastingdienst is nieuw ontwikkeld. Een deel van de hiervan zal worden gemonitoord binnen het medewerkerstevredenheidsonderzoek.
Voor 2012 worden twee PI's geformuleerd op het gebied van integriteit:

Doelstelling nr. 16		
Wij voeren integriteitsbeleid en voeren een risicoanalyse uit en houden een registratie bij van schendingen.		
	Prestatie-indicator	Norm
16.1	Verplichte risicoanalyse voor alle dienstonderdelen	100%
16.2	Alle vermoedens en schendingen geregistreerd en bericht aan DGBel	100%

4.2. Bedrijfsvoering – operational excellence

4.2.1. LEAN

(BBSC – 3.3.1 Interne organisatie/ Productiviteit en inzetbaarheid)

Lean is erop gericht is om verspilling in het productieproces tegen te gaan en zaken die geen toegevoegde waarde leveren, te elimineren. Door de 'slanke productie' gaat de kwaliteit van het product omhoog en de kosten omlaag wat leidt tot een verbetering van het bedrijfsresultaat (operational excellence).

Doelstelling nr. 17		
Lean wordt ingevoerd.		
	Prestatie-indicator	Voortgang
17.1	We beginnen lean in te voeren bij twee units, Inning en Behandeling.	Voortgang 1-5-2012 1-9-2012

4.2.2. Business Continuity Management (BCM)

(BBSC – 3.3.1 Interne organisatie/ Productiviteit en inzetbaarheid)

In het kader van Business Continuity Management geldt dat het calamiteitenplan (waar een herstelplan deel van uit maakt) actueel en adequaat moet zijn.

Doelstelling nr. 17 a		
Het calamiteitenplan is actueel en adequaat.		
	Prestatie-indicator	Voortgang/Gereed
17.2	Actueel en adequaat calamiteitenplan (incl. de ICT-component).	Voortgang 1-5-2012 Gereed 1-7-2012

4.3. Bedrijfsvoering - concern

4.3.1. Concernadministratie

(BBSC – 3.4.1/3 Interne organisatie/ Concernadministratie)

Wij voeren de Concernadministratie van de Belastingdienst. Binnen deze taak vinden activiteiten plaats die verband houden met de verantwoording van de belastingontvangsten en verstrekte toeslagen en van uitgaven van de Belastingdienst in de personele, financiële en logistieke processen.
Verder ondersteunt de Concernadministratie de Planning & Control cyclus van de Belastingdienst in de breedste zin van het woord.

Doelstelling nr. 18		
De financiële verantwoording wordt conform wet- en regelgeving uitgevoerd. Er is sprake van efficiënt, robuust en foutloos betalingsverkeer.		
	Prestatie-indicator	Voortgang/gereed
18.1	Twee keer per jaar wordt een rapport met risico's en te nemen maatregelen opgesteld, gebaseerd op de analyse van de effecten van het uitfaseren van acceptgiro's voor de Loonheffing op de Financiële Verantwoording en meer specifiek de afdracht aan de fondsen.	Per 1-5-2012 Per 1-9-2011

Doelstelling nr. 19		
De Concernadministratie zorgt voor een betrouwbare informatievoorziening en verantwoording over (niet financiële) prestaties, programmaontvangsten en apparaatuitgaven op concern- en bedrijfsonderdelenniveau.		
	Prestatie-indicator	Voortgang/gereed
19.1	B/CA UCA toetst in 2012 voor de nieuw te ontwikkelen informatieproducten of de PI's in het informatiecontract van de bedrijfsonderdelen in lijn zijn met de definities en/of business rules zoals die zijn beschreven in het informatiehandboek Belastingdienst. Voor 1 maart is er een overleg structuur belegd binnen UCA om dit proces te initiëren.	• 1-5-2012
19.2	Het informatiehandboek Belastingdienst product van B/CA UCA is medio 2012 geactualiseerd naar de beleidsplannen 2013 en wordt gebruikt bij het opstellen van de BBSC en de concernrapportage Belastingdienst 2013. Streefdatum 1 september, afhankelijk van het proces bij DGBel.	1-9-2012

Doelstelling nr. 20		
Wij verwerken wijzigingen in ondersteunende systemen tijdig in SAP. Wij handelen vragen over ondersteunende processen tijdig en efficiënt af.		
	Prestatie-indicator	Voortgang/gereed

1911979 02889

20.1	Maandelijks is een rapportage voor de kantoren beschikbaar waarin per kantoor aangegeven is welke medewerkers van dat kantoor welke conflicterende muteerrechten hebben. Om de drie maanden worden door de B/CA centraal conflicterende muteerrechten zonder beheersmaatregel geschoond. De B/CA stelt, als onderdeel van de requirements voor het LTB-proces, voor het CFO-overleg een procedure omtrent conflicterende muteerrechten op. Oplevering 1-10-2012.	Per 1-5-2012 Per 1-9-2012

Doelstelling nr. 20 a		
Periodiek worden verantwoordingsrapportages opgemaakt 1. Maandelijks opstellen en opleveren van periodiek financiële verantwoordingen aan zowel interne als externe belanghebbenden. (middelenverantwoording) 2. Het opstellen en opleveren van de jaarrekening. 3. Het maandelijkse opleveren van de Budgetverantwoording 4. Het maandelijkse opleveren van de concernrapportage 5. Het opleveren van de 2e kamerrapportage. 6. Het opleveren van het beheersverslag		
	Prestatie-indicator	Voortgang/gereed
20a.1	Voor de middelenverantwoording wordt maandelijks de volgende producten opgeleverd volgens een afgesproken productieschema: -de 6e werkdag is de mededeling 25 opgeleverd aan Financiële Verantwoording -de 7e werkdag is de oplevering van de maand verantwoording aan DGBel. -de staat B-boekhouding is de 16e werkdag opgeleverd aan Min. van Financiën -de 10e werkdag is de verantwoording opgeleverd aan Rijkshoofdboekhouding -de 25e van de maand zijn de afdrachten aan derden uitbetaald.	Per 1-5-2012 Per 1-9-2011
20a.2	De jaarrekening 2011 is volgens de termijn in de leveringskalender 2012 opgesteld en opgeleverd.	
20a.3	Oplevering wordt gerealiseerd volgens de leveringskalender.	
20a.4	Oplevering wordt gerealiseerd volgens de met de [ ] afgestemde kalender	
20a.5	Oplevering wordt gerealiseerd volgens de leveringskalender.	
20a.6	Oplevering wordt gerealiseerd volgens de met DGBel afgestemde kalender	

4.4. Bedrijfsvoering - informatievoorziening

4.4.1. IV producten
(BBSC - 3.5.1/3 Interne organisatie/ Prestaties IV keten)

De voorspelbaarheid en veiligheid van onze dienstverlening is groot; we leveren wat we beloven volgens specificaties, op tijd en binnen budget. Het voorkomen van fouten heeft daarbij onze hoogste prioriteit. Als Belastingdienst moeten we betrouwbare gegevens tijdig leveren met stabiele systemen in een complexe omgeving. Burgers en bedrijven moeten er vanuit kunnen gaan dat de gegevens juist zijn.

Goed opdrachtgeverschap:
Opdrachtverstrekking vindt correct en tijdig plaats conform afspraak en specificaties zijn voldoende uitgewerkt in requirements en acceptatiecriteria.

Producten worden tijdig opgeleverd			
Definitie	Percentage ontwerpproducten per IM bedrijfsonderdeel dat conform de door opdrachtgever geaccordeerde en met CAO afgestemde planning is opgeleverd aan CAO. KPI is een cumulatieve jaarrapportage		
	Groen	**Geel**	**Rood**
IM Bedrijfsonderdelen	>= 90%	90%-80%	< 80%

1911979 02889

Kwaliteit ontwerpproducten			
Definitie	Het percentage ontwerpproducten dat van voldoende kwaliteit is voordat het een volgende fase ingaat afgezet tegen het aantal ontwerpproducten. Meting per maand, cumulatief op jaarbasis.		
	Groen	**Geel**	**Rood**
IM Bedrijfsonderdelen	>= 90%	90%-80%	< 80%

Domeinportfolio is basis voor opdrachten			
Definitie	Alle in het actueel Bedrijfsonderdeelportfolio opgenomen portfolio-items die voldoen aan de 5 afgesproken spelregels als een percentage van het totaal aantal portfolio-items. Meting a. de volgende producten Business Case, Globaal Ontwerp en Bedrijfsprocesontwerp (aantal documenten behorende bij BPRO). b. Criteria worden per IM onderdeel bepaald. Voor IM B/CA zal dit in het 3e kwartaal plaatsvinden.		
	Groen	**Geel**	**Rood**
IM Bedrijfsonderdelen	100%->=95	<95% - 90%	<90%

Testen			
Definitie	Het percentage releases en projecten dat conform VTA zijn uitgevoerd en het percentage van de releases waarbij in het vrijgave advies geen blokkerende bevindingen of productieverstoringen zijn gevonden, danwel dat deze blokkerende bevindingen of verstoringen middels een patch worden opgelost.		
	Groen	**Geel**	**Rood**
IM Bedrijfsonderdelen	100%->=90	<90% - 80%	< 80%

1911979

02889

5. Ontwikkelingen

5.1. Informatievoorziening

5.1.1. Speerpunten IV beleid

De volgende speerpunten zijn vastgesteld:

- Gegevens centraal. We gaan onze visie op gegevens centraal ten behoeve van dienstverlening (MijnBelastingdienst.nl), toezicht (Data voor toezicht) en de I-Overheid verder ontwikkelen. We sluiten hierbij aan op de [redacted] agenda (data centraal). Hier spelen naast de gegevenslogistiek ook zaken als doelbinding, semantiek en gegevenskwaliteit een belangrijke rol.
- We werken in 2012 niet alleen aan grote projecten maar gaan ook nadrukkelijk de uitvoering van B/CA helpen waar het gaat om procesverbeteringen (vergroten klanttevredenheid en minimaliseren kosten) en het oplossen van damage/productieverstoringen.
- We gaan naast e-mededelen (reduceren van de papierstroom) ook samen met de andere bedrijfsonderdelen en IV-aanbod een schone poort ontwerpen en realiseren.
- We gaan legacy eren en isoleren ([redacted] agenda). De Focus is in 2012 NIET gericht op: overname verantwoordelijkheid applicatieve ontwikkeling t.b.v. massaal proces tenzij....maar WEL wat nodig is om B/CA doelstellingen te realiseren (noodzakelijk onderhoud, oplossen en voorkomen herhaling damages en procesverbeteringen). Overdracht van legacy naar B/CA zal plaatsvinden op natuurlijke momenten. Verder gaan we sturen via heldere opdrachten en acceptatiecriteria.
- Modernisering geldverkeer.

5.2. Strategische projecten

5.2.1. De levering van gegevens - organiseren

(BBSC – 4.2.1 Ontwikkel- en leerperspectief/ Strategische projecten Gegevens)

B/CA ontwikkelt zich tot een organisatie die sneller meer gegevens met een duidelijke kwaliteit levert. De inrichting van voorzieningen, processen en organisatie moet daarvoor worden aangepast. De persoonsgebonden 'ambachtelijke' uitvoeringspraktijken die vooral logistiek georiënteerd waren, worden omgevormd om leverbetrouwbaarheid en kwaliteit te garanderen.

Doelstelling nr. 21		
Kwaliteitsborging vergt een samenstel van maatregelen (bijv. aanscherping afspraken kwaliteit input, uitbreiding controles in verwerkingsprocessen, nader specificeren kwaliteitsbehoeften afnemers en zo meer).		
	Prestatie-indicator	Voortgang/gereed
21.1	Op 1 maart 2012 is de stelselmatige rapportage van kwaliteit van BVR operationeel; in 2012 wordt die rapportage elke drie maanden met een gegevensadministratie (BRI, FLG, ...) uitgebreid.	1-3-2012
21.2	Op 1 april 2012 heeft B/CA Gegevens een denkraam waarop kwaliteitsborging wordt gebaseerd.	1-4-2012
21.3	Voor 90% van de leveringen is de kwaliteitsnorm (expliciet) vastgelegd.	31-12-2012

Doelstelling nr. 22		
De afnemers van BI-producties vragen meer invloed op ontwikkeling en levering van BI-producties. Dat kan door technologische ontwikkelingen (o.a. ontkoppeling back end EDW van front end met self service concept) en de nieuwe rolverdeling in de Belastingdienst ook. Een nieuwe werkwijze wordt ontwikkeld onder het label 'BICC'. (business intellegence competence centre)		
	Prestatie-indicator	Voortgang/gereed
22.1	Op 1 januari ligt er een visie op inrichting van het BICC waarover we met stakeholders in gesprek gaan.	Gereed 1-4-2012

1911979 02889

22.2	In de eerste helft van 2012 is er een BICC-Proof of Concept. Rapportage per 1 september 2012.	Voortgang 1-5-2012 Gereed 1-9-2012
22.3	Een BI-metadata-administratie (BI-mda) is één van de randvoorwaarden voor een BICC. Met afronding van de BICC-proef per 1 juli 2012 is er ook een evaluatie van de BI-mda-PoC.	Voortgang 1-5-2012 Gereed 1-7-2012

5.2.2. Antifraudebox

(BBSC – 4.2.2 Ontwikkel- en leerperspectief/ Strategische projecten Gegevens))

De Belastingdienst wil steviger inzetten op het bestrijden van systeemfraude. Er is nog onvoldoende coördinatie op en voortgang in de bestrijding van systeemfraude. Ook de onderlinge uitwisseling van gegevens tussen medewerkers binnen de Belastingdienst kan en moet beter. Om die reden heeft het MT van de Belastingdienst de opdracht gegeven om de Antifraudebox in te richten. B/CA coördineert de opzet en werking van de Antifraudebox.

De twee pijlers van de aanpak van de Antifraudebox zijn het initiëren en laten implementeren van maatregelen die systeemfraude voorkomen en het verzamelen en distribueren van informatie. De informatie heeft zowel betrekking op (groepen van) personen die (mogelijk) systeemfraude hebben gepleegd als op de methoden die ze daarvoor gebruiken.

De binnen de antifraudebox gedeelde en veredelde gegevens hebben en houden de kwaliteit van het bronsysteem of de aanleverende partijen.

Doelstelling nr. 23		
Korte termijn maatregelen zijn 100% geimplementeerd, lange termijn maatregelen zijn opgenomen in de Roadmap en realisatiedata zijn daarvan bekend.		
	Prestatie-indicator	Voortgang/gereed
23.1	Op 1-5-2012 zijn alle korte termijn maatregelen, zoals opgenomen in de fiscale agenda en het maatregelenoverzicht van de antifraudebox, geimplementeerd. Op deze datum zijn de lange termijn maatregelen vastgesteld en opgenomen in de roadmap binnen de IV-keten. Van iedere maatregel is vastgesteld wanneer realisatie is gepland.	Gereed 1-5-2012

Doelstelling nr. 24		
Gestructureerde gegevensuitwisseling over systeemfraudeurs vindt plaats tussen alle organisatieonderdelen van de BD. Netwerken en groepen worden gedetecteerd en aangepakt door toezicht (regio's) en opsporing (FIOD).		
	Prestatie-indicator	Voortgang/gereed
24.1	Op 1 mei is er een werkend intelligence proces binnen de Antifraudebox. Gegevensuitwisseling over systeemfraudeurs en systeemfraudepatronen vindt plaats tussen alle organisatieonderdelen van de BD.	Gereed 1-5-2012

5.2.3. Digitalisering

(BBSC – 4.1.1 Ontwikkel- en leerperspectief/ Strategische projecten IV)

Het project e-Mededelen via de BerichtenBox is onderdeel geworden van het Programma online Dienstverlening en zal een concrete bijdrage leveren aan het programma doel: In 2015 regelt 90% van zelfaangevende burgers IH-zaken volledig papierloos via internet.

Algemene doelen van het project e-Mededelen zijn:
- Kostenbesparing (vanaf 2013 en verder mogelijk)
- Verbeterde dienstverlening
- Meer invloed op overheidsbrede ontwikkeling (MijnOverheid)

In 2012 gaan wij verder met het opbouwen van een robuust, beheersbaar en bestuurbaar proces e-Mededelen en het testen van het concept van e-Mededelen via de Berichtenbox. Dit doen wij met pilots.
In 2012 werken wij nog niet papierloos.

1911979 02889

De volgende IH-pilots staan in de roadmap e-Mededelen voor 2012.
- Uitnodiging tot het doen van aangifte IB 2011, 1e kwartaal 2012
- Voorlopige Aanslag 2011 /Definitieve Aanslag 2011 , 2e kwartaal 2012.

Deze 2 pilots worden met een geselecteerde doelgroep van belastingdienst medewerkers inclusief partners gehouden. We gaan uit van een pilot populatie van 15.000 deelnemers.

In het 3e kwartaal 2012 brengen we een release uit om opschaling in aantallen mogelijk te maken. De pilot doelgroep zal worden vergroot tot alle berichtenboxhouders van dat moment (prognose 150.000 houders). In het 4e kwartaal 2012 doen we dit met de stroom Eerste Voorlopige Aanslag IB 2013.

Eind 2012 brengen wij de laatste release uit waarmee we nog 2 pilots in 2013 in samenwerking met MijnBelastingdienst kunnen ondersteunen. De pilot populatie is nog steeds alle berichtboxhouders van dat moment. Daarna zijn we gereed voor landelijke uitrol.

Doelstelling nr. 25		
In 2012 wordt het fundament gelegd voor e-Mededelen via de berichtenbox van MijnOverheid • Digitalisering aangifte IB 2011 • Digitalisering definitieve aanslag 2011		
	Prestatie-indicator	Voortgang/gereed
25.1	In het 1e kwartaal 2012 - Pilot Uitnodiging tot het doen van aangifte IB 2011	1-5-2012
25.2	In het 2e kwartaal 2012 - Pilot Definitieve Aanslag 2011	1-9-2012

Doelstelling nr. 26		
Digitalisering opschaling en voorlopige aanslag IB 2013		
	Prestatie-indicator	Voortgang/gereed
26.1	In het 3e kwartaal 2012 – Pilot release uitbrengen om opschaling in de aantallen mogelijk te maken. De pilot doelgroep zal worden vergroot tot alle berichtenboxhouders van dat moment (prognose 150.000 houders).	1-9-2012
26.2	In het 4e kwartaal 2012 - Pilot Eerste Voorlopige Aanslag IB 2013.	jaarverslag

5.2.4. Modernisering geldverkeer

(BBSC- 4.1.2 Ontwikkel- en leerperspectief/ Strategische projecten IV)

Het Masterplan Betalingsverkeer dat is opgeleverd, bestaat uit een aantal plateaus. Elk plateau is een op zich staand, afgerond geheel.

Plateau 1 van het Masterplan bestaat uit:
- Introduceren digitale facturering
- Introduceren digitale betaling
- Vervroegen afweging reconcilieerbaarheid betaling
- Authentiseren bankrekeningen

Plateau 1 wordt afgerond in 2013. In 2012 wordt het traject gestart conform Kaderdocument, concreet houdt dit in dat er een impuls geschreven wordt, business case opgesteld enz... Opdrachten worden conform IV-proces en planning opgepakt.

Doelstelling nr. 27		
Realiseren plateau 1 Masterplan Betalingsverkeer/ Ontwikkeling betalingsverkeer		
	Prestatie-indicator	Voortgang/gereed
27.1	Op 1 mei zijn de ontwikkelingen uit plateau I opgestart en belegd in de IV-keten door middel van impulsen, opdrachten etc. De regierol van B/CA is concreet ingevuld.	1-5-2012

1911979 02889

27.2	Op 1 september is de visie betalingsverkeer volledig verwerkt in de domein architectuur Bedrijfsvoering.	1-9-2012

5.2.5. Basisregistratie Systemen (BRS)

(BBSC- 4.1.3 Ontwikkel- en leerperspectief/ Strategische projecten IV)

De Belastingdienst is sinds 2009 verantwoordelijk voor de Basisregistratie Inkomen (BRI). Daarnaast moet de Belastingdienst aansluiten op het stelsel van basisregistraties. Dat betekent onder meer dat de Belastingdienst in haar processen verplicht gebruik gaat maken van de gegevens uit de basisregistraties. Het project Basisregistraties realiseert zowel de (door)-ontwikkeling van de BRI als het aansluiten op het stelsel. De Belastingdienst is verantwoordelijk voor de invoering van de basisregistratie inkomen (BRI). In deze basisregistratie wordt het authentiek inkomensgegeven (AIG) van burgers vastgelegd. Het AIG bestaat uit het fiscaal jaarloon of het verzamelinkomen en een aantal wettelijk verplichte metagegevens.
De BRI maakt deel uit van het stelsel van basisregistraties. Verschillende overheidsinstanties zijn of worden verantwoordelijk voor specifieke authentieke gegevens. Deze gegevens worden vastgelegd in basisregistraties. Afnemers zijn wettelijk verplicht deze gegevens te gebruiken. Het verplichte gebruik, het niet meer uitvragen van deze gegevens en het doen van terugmeldingen hierop bij gerede twijfel is vastgelegd in een aantal wetten.

5.2.6. Voor Ingevulde Aangifte (VIA)

(BBSC- 4.1.4 Ontwikkel- en leerperspectief/ Strategische projecten IV)

Met VIA wil de Belastingdienst voor zoveel mogelijk burgers een zo volledig mogelijke vooraf invulling te bereiken. Dit wordt bereikt door het verkrijgen en beschikbaar stellen van nog niet eerder vooraf ingevulde gegevens ten behoeve van de vooraf ingevulde aangifte voor de 'definitieve eindafrekening' over 2011 (VIA jaar 2012, IB2011). Met VIA2012 wordt het proces en de technische constructie neergezet, zodat alle beoogde gegevensstromen vooraf kunnen worden ingevuld. In de komende jaren wordt de juistheid en volledigheid van deze stromen verder uitgebreid. Doelstelling hierbij is te voldoen aan de 80-80 regel.

5.2.7. Basisvoorziening BI

(BBSC- 4.1.5 Ontwikkel- en leerperspectief/ Strategische projecten IV)

Bedrijfsprocessen kunnen profiteren van gemeenschappelijke voorzieningen als business intelligence. Door de ontwikkeling van een generieke BI-voorziening worden in hoge mate gestandaardiseerde producten en diensten geleverd. Deze keus leidt tot een vergroting van de beheersbaarheid van het massaal klantproces en levert tevens een kwaliteitsverbetering op. Doordat elke bron nog slechts eenmaal wordt ontsloten en de gegevens worden opgeslagen in een centrale BI voorziening, zijn risico's als verschillen in interpretatie en fouten in de overname tot vrijwel nul gereduceerd. Tevens is de beveiliging van de gegevens beter te waarborgen. De afnemers hebben hiermee actuelere gegevens tot hun beschikking. De dienstverlening zal daardoor sterk verbeteren met een vlotte beschikbaarheid, een betere performance en minder verstoringen.

5.2.8. Extensible Business Reporting Language (XBRL)

(BBSC- 4.1.6 Ontwikkel- en leerperspectief/ Strategische projecten IV)

XBRL is een aandachtsgebied met veel spelers. Doel is het leveren van een aanzienlijke bijdrage aan de doelstelling van de overheid om de administratieve lasten voor ondernemers te verminderen. De Belastingdienst zet in op een toename van het aantal te ontvangen XBRL-berichten in de huidige geïmplementeerde aangiftestromen (Omzetbelasting (OB), Inter Communautaire Leveringen (ICL), Winstaangifte Vennootschapsbelasting (WIA VpB), Winstaangifte en Inkomensheffing (WIA IH).

5.2.9. Herinrichting Logische toegangsbeheer (HIL)

(BBSC- 4.1.7 Ontwikkel- en leerperspectief/ Strategische projecten IV)

Het primaire doel van het project HIL is een voor alle betrokkenen transparant en centraal gestuurd LTB-proces, waarin personeelsmutaties en gewijzigde inzet van medewerkers effectief en efficiënt worden gefaciliteerd en waarin tijdig wordt ingespeeld op vernieuwingen in en onderhoud aan organisatie, processen en systemen. Deze ingrijpende verandering kan niet in één keer plaatsvinden De invoering wordt uitgevoerd via 4 plateau's:
Plateau 1: Basis identity management
Plateau 2: Handmatige provisioning & autorisatiebeheer
Plateau 3: Zelfbedieningsportaal
Plateau 4: BI & audit

1911979 02889

5.2.10. Single Euro Payments Area (SEPA)

(BBSC- 4.1.8 Ontwikkel- en leerperspectief/ Strategische projecten IV)

De Europese politiek heeft de ambitie om van de EU een van de meest concurrerende economieën ter wereld te maken. Dat kan niet zonder en Interne Europese betaalmarkt. Een efficiëntere inrichting van het betalingsverkeer in Europa is dan ook een van de doelstellingen van de Europese Commissie. De Europese banken besloten tot het ontwikkelen van Europese productstandaarden en verwerkingsafspraken om die ene eurobetaalmarkt mogelijk te maken. Op die markt zullen kostenverschillen uiteindelijk niet meer bestaan omdat in binnen- en buitenland met dezelfde betaalmiddelen wordt betaald. Op termijn zullen alle huidige betaalproducten uitgefaseerd zijn en zullen alle betalingen, ook voor het binnenlandse betalingsverkeer, worden uitgevoerd met op SEPA gebaseerde betaalproducten. De Belastingdienst is gestart met de ontwikkeling van een aanpassingstraject omdat de invoering van SEPA ook gevolgen heeft voor de betalingen aan en uitbetalingen van de Belastingdienst.

5.2.11. Verbeteren Test Aanpak VTA

(BBSC- 4.1.9 Ontwikkel- en leerperspectief/ Strategische projecten IV)

Verbeter de kwaliteit van de ontwerpproducten door verder inrichten VTA en inrichten reviewproces, in 2011 bestond de opdracht uit het implementeren van VTA binnen de 5 ketens en enkele releases (BDTM trajecten). In 2012 wordt de implementatie uitgebreid zodat voor alle releases VTA in de gehele voortbrenging adaptief wordt toegepast.

5.3. Overige onderwerpen

5.3.1. Reguliere systeemontwikkeling

(BBSC- 4.3.1 Ontwikkel- en leerperspectief/ Overige onderwerpen)

In 2012 wordt een start gemaakt, om alle processen, die niet onder de aansturing van reguliere systeem ontwikkelingsproducten vallen, binnen de IV-ontwikkeling te brengen.

Als eigenaar van het massaal proces ondervindt BCA hinder van processen, die niet op basis van producten uit de IV-keten moeten worden gerealiseerd. Veelal is hier sprake van processen, die (deels) op basis van queries en scripts worden uitgevoerd of ondersteund. Risico's: onvoldoende testtrajecten, niet in samenhang met raakvlakken ontwikkeld, hoog afbreukrisico.

Doelstelling nr. 28		
In 2011 is een begin gemaakt met het in beeld brengen van de processen die niet onder aansturing van reguliere systeem ontwikkelingsproducten vallen.		
Toelichting In 2012 moet via prioritering scherp gemaakt worden welke processen in welke volgorde alsnog geheel onder aansturing van de IV-voortbrengingsketen worden gebracht. Medio 2012 ligt er een businesscase op basis waarvan de keuzes gemaakt kunnen worden. Uiterlijk eind 2014 mag er binnen de keten aanslag geen sprake meer zijn van reguliere. productie op basis van queries en/of scripts. Voordelen: 1. Betere planning (TWS) en beheersing zowel logistiek als beheersmatig. 2. Beter kwalitatief product. 3. Verminderd risico op fouten.		
	Prestatie-indicator	Voortgang/gereed
28.1	Uiterlijk 1 juli 2012 wordt een businesscase opgeleverd waarin in volgorde van prioriteit wordt aangegeven welke processen, die nog niet, of deels onder de reikwijdte van een regulier ontwikkeld IV-product worden gerealiseerd, worden gesaneerd. Afronding uiterlijk 1 januari 2014.	Voortgang 1-5-2012 Gereed 1 juli 2012

1911979 02889

6. Mensen en middelen

6.1. Begroting

(BBSC - 3.1.1/3 Interne organisatie/ Kwaliteit, doorlooptijd en termijnen)
(BBSC – 1.3.1 Compliance en begroting/Budgettaire en formatieve kaders)

De budgetbrieven 2012, die integraal voortvloeien uit de kadernota 2012, maken integraal onderdeel uit van dit stuurcontract.

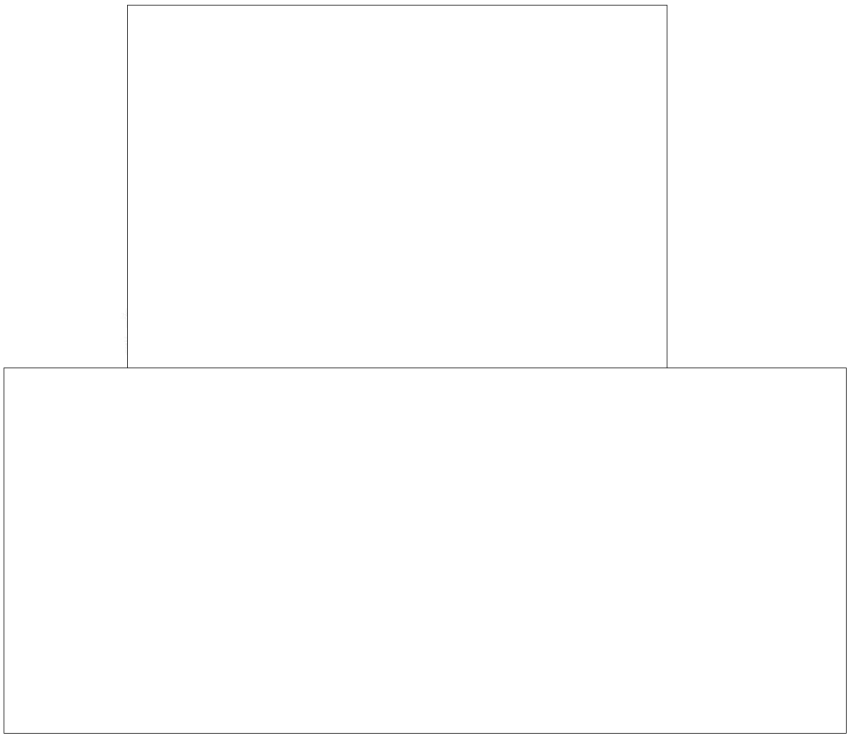
Het is belangrijk dat de Belastingdienst het goede voorbeeld blijft geven als het gaat om tijdige betaling van leveranciers. In 2010 is Belastingdienstbreed 93% gerealiseerd. Voor 2012 willen we nog wat hoger uitkomen.

Doelstelling nr. 30		
Facturen worden op tijd betaald.		
	Prestatie-indicator	bandbreedte
30.1	Leveranciers worden < 30 dagen betaald *Het gaat hier om het aantal facturen dat binnen 30 dagen is betaald, afgezet tegen het totaal aantal betaalde facturen*	93% - 95%

1911979 02889

7. Ondertekening

Apeldoorn, 19 december 2011.



Bijlage 1. De Volumes in het massaal klantproces

De aantallen zijn bij benadering en geven een beeld van de volumes die verwerkt worden in het massaal klantproces. De planning van de aantallen wordt nog definitief vastgesteld en opgenomen in ons IPPS.

2.2.1 Massaal klantproces keten Aanslag	Aantal
UDA/CAVA belastingjaar 2011	8.000.000
EVA Negatief 20132.	700.000
EVA Positief 2013	1.800.000
VVA 2012	878.000
Fiscale Voorcontrole alle jaren	volgt nog
AVA Ver 2011 en 2) VVA 2011 1 + 2 = hetzelfde proces	6.055.000
Wegen IH 2011.	10.500.000
Berekenen IH 2011	8.925.000
Formaliseren IH 2011	8.925.000
AWB conform (bezwaar, AH, middeling en Carry back)	338.250
Verwerking IH 2010	1.900.000
Verwerking Restantjaar IH 2009	335.000
Herinneringen/aanmaningen in 2012	1.900.000
Ambtshalve in 2012 (alle jaren)	288.000
VPB.	650.000
S& S	164.500

2.2.2 Massaal klantproces keten Aangifte (+Auto)	Aantal
OB, LH en MRB	6.500.000

2.2.3 Massaal klantproces keten Douane	Aantal
Papieren en elektronische output	496.628
Inkomende elektronische berichten	22.648.800
Uitgaande elektronische berichten	37.830.000

2.2.4 Massaal klantproces keten Inning	Aantal
Betalingsherinnering	2.700.000
Aanmaningen	3.000.000
Dwangbevelen	1.900.000
Uitbetalingen, rood	100.000.000
Uitbetalingen, Belastingregio's	35.000.000

2.2.5 Massaal klantproces keten Toeslagen	Aantal
Voorschotten Verwerking 1e aanvragen	1.200.000
Voorschotten Verwerking mutaties in voorschotten voor jaar 2012	3.800.000
DT 2011 Definitieve Toekenning en herziening Toeslagen 2011 voor huurtoeslag, zorgtoeslag, kinderopvangtoeslag en kindgebondenbudget.	6.400.000
Definitieve toekenning restant oude jaren voor huurtoeslag, zorgtoeslag, kinderopvangtoeslag en kindgebondenbudget.	2.300.000
HTN 2012 Verwerking 1e aanvragen en mutaties pilot horizontaal toezicht nieuw	5000 pm
Huur gegevens uitwisseling 2012	1.200.000
mac 2013 Massaal automatisch continueren toeslagen naar 2013.	6.500.000

3.2.7 Massaal klantproces keten Ontvangen & Mededelen	Aantal
Totaal (zie 3.1.2 Kanaalmanagement post)	150.000.000

1911979 02889

Bijlage 2. Doelstellingen/actiepunten bedrijfsplan 2012 versie 1.0

DIENSTVERLENING

nr	Doelstelling	Verantwoordelijk	Stuurcontract 2012 / Anders
6	Het aantal poststukken is tov 2011 met 8 miljoen teruggedrongen	CA	Hfdst 3 Keten O&M
7	De pilot Versnelde Definitieve Aanslag is uitgevoerd en geëvalueerd	CA	Hfdst 5
8	De pilot met berichtenbox van mijn.overheid.nl is uitgevoerd	CA	Hfdst 5
12	Het invorderingsproces is qua inrichting en communicatie-uitingen geoptimaliseerd	CA	Hfdst 3
19	In alle gestarte projecten is Verbetering TestAanpak gebruikt op basis van Product Risico Analyse	Allen (IM-afdeling)	Porfolio IM
20	In een aantal ketens zijn nieuwe testhulpmiddelen ingevoerd	Allen (IM-afdeling)	Portfolio IM

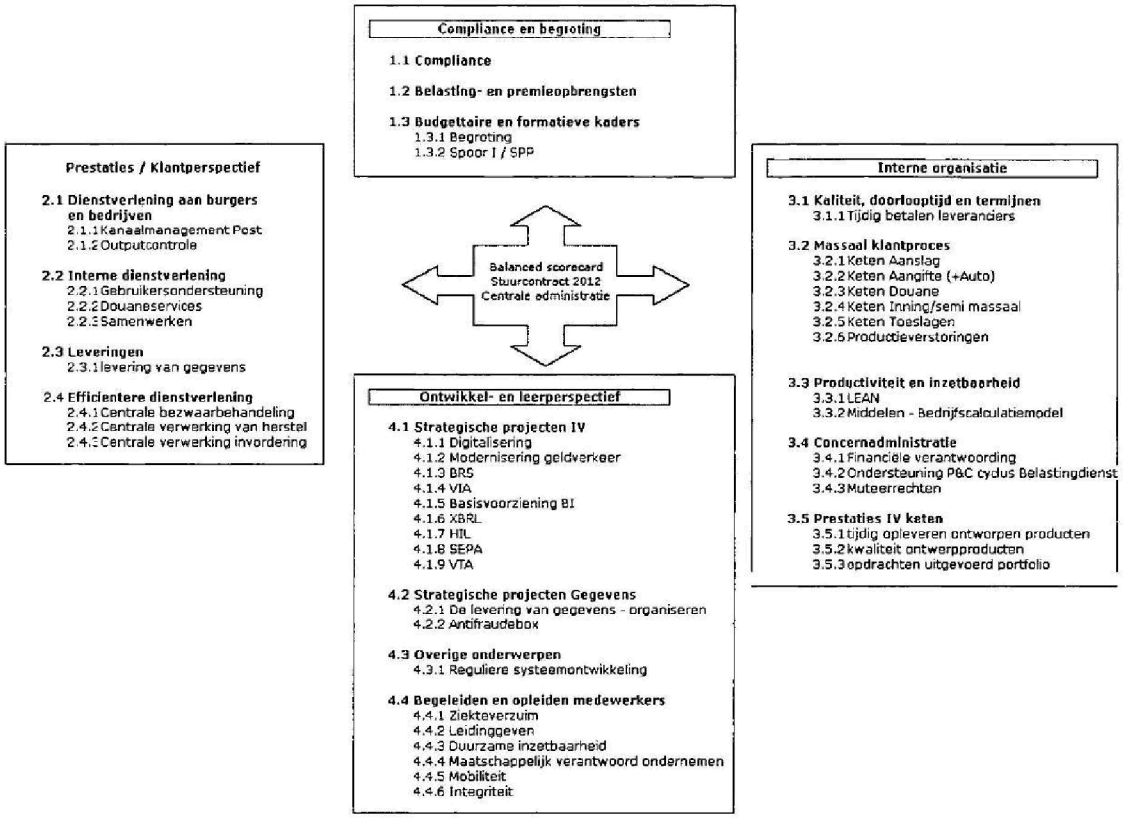
PERSONEEL

nr	Doelstelling	Verantwoordelijk	Stuurcontract 2012
38	Er wordt gewerkt volgens de LEAN-aanpak en de vastgestelde LEAN-doelen zijn gerealiseerd	Allen	Hfdst 4
39	Er zijn medewerkers extern mobiel en intern (nog nader in te vullen voor BCA)	Allen	Hfdst 2/ 4
40	Minimaal 5.000 medewerkers hebben contact gehad met het Employability Center (nog nader in te vullen voor BCA)	Allen	Hfdst 4
45	Het ziekteverzuim is teruggebracht tot het niveau van 2010	PM (zie generieke PI's)	Hfdst 4

ONDERSTEUNING

nr	Doelstelling	Verantwoordelijk	Stuurcontract 2012
40	Het plan Huis op orde III is begin 2012 vastgesteld en eind 2012 uitgevoerd	PM	PM
52	De Belastingdienst heeft het initiatief genomen tot optimalisering van de kwaliteit van basisregistraties	CA	Hfdst. 3 en 5
55	Maximaal 5% van de getoetste doorgevoerde organisatieveranderingen wijkt af van de architectuurafspraken	Allen (IM-afdeling)	MTO/Portfolio IM

Bijlage 3. Business Balanced scorecard



1911979

02889

Bijlage 4. Begroting capaciteit en productie-uren.

(BBSC - 3.3.2 Interne organisatie/ Productiviteit en inzetbaarheid)

Formatie 2012 B/CA per kerntaak in stramienen

FTE	kerntaak	Productie		Gegevens		Concern-administratie		Informatie-management		Interne besturing		TOTAAL	
Familie	Stramien	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012	2011	2012
Sturing	M1									6,0	6,0	6,0	6,0
	M2 (V)	7,0	7,0	13,0	13,0	6,0	6,0	9,0	10,0	3,0	3,0	38,0	39,0
	M2 (IV)	28,0	27,0	1,0	1,0					2,0	2,0	31,0	30,0
	M2 (III)												
	PM							15,0	15,0			15,0	15,0
	subtotaal	35,0	34,0	14,0	14,0	6,0	6,0	24,0	25,0	11,0	11,0	90,0	90,0
Staf	Strategisch									2,0	2,0	2,0	2,0
	Tactisch									7,0	7,0	7,0	7,0
	Operationeel									39,0	38,0	39,0	38,0
	Stafondersteuning									30,0	29,0	30,0	29,0
	Mgt. Ondersteuning	12,0	12,0	5,0	5,0	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	28,0	28,0
	subtotaal	12,0	12,0	5,0	5,0	3,0	3,0	4,0	4,0	92,0	80,0	106,0	104,0
Uitvoering intern	Strategisch	12,0	12,0	7,0	13,0	3,0	4,0	34,0	38,0			56,0	67,0
	Tactisch	33,0	33,0	34,0	31,0	35,0	41,0	74,0	83,0			176,0	188,0
	Operationeel	167,0	164,0	198,0	198,0	49,0	48,0	69,0	71,0			483,0	481,0
	Adm/Ond	60,0	59,0	54,0	63,0	32,0	19,0	5,0	5,0			151,0	146,0
	Facilitair/Adm/Ond												
	subtotaal	272,0	268,0	293,0	305,0	119,0	112,0	182,0	197,0			866,0	882,0
Uitvoering extern	GFI	1,0	1,0	5,0	5,0							6,0	6,0
	GFF	7,0	7,0	7,0	7,0							14,0	14,0
	GFE	15,0	15,0									15,0	15,0
	GFD												
	GFC	465,0	471,0									465,0	471,0
	GFB	118,0	112,0									118,0	112,0
	subtotaal	606,0	605,0	12,0	12,0							618,0	618,0
	Totaal per jaar	925,0	920,0	324,0	336,0	128,0	121,0	210,0	226,0	93,0	91,0	1.680,0	1.694,0

Bijlage 5. Portfolio IV

Peildatum 25-10-2011
Opmerking de portfoliolijst is ingediend bij Dgbel en is derhalve nog in concept. De verwachting is verder dat in de loop van het jaar er wijzigingen zullen optreden in de samenstelling.

Opdrachtgever		Identificatie						Financiele gegevens (Bron: C7B rapportage) 2012						
Bedrijfs onderdeel	Team	Concern Portfolio nummer	Bedrijfs onderdeel portfolio nummer	Naam Opdracht	Omschrijving Resultaat	Bedrijfs processen	Type portfolio item	Claim						
								Personele kosten (IV-totaal) €	Claim BMO dagen	Claim BMI dagen	Investeringen €	Uitbesteding en €	Overige kosten €	
								65.085.321	17.432	64.201	818.915	0	550.000	€ 66.454.236
Bedrijfsonderdeel	Team	CP ID	BC Identificatie	Naam	Omschrijving Resultaat	Bedrijfsproces	Type item	Claim BMOC12	Claim BMO dagen 2012	Claim BMI dagen 2012	Claim Investeringen 2012	Claim Uitbesteding 2012	Claim Overige kosten 2012	Claim totaal 2012
IM-B/CA	Productie-besturing	PDB001	PDB001	Jaaraanpassingen PDB	Jaaraanpassingen PDB	Massaal	Jaarwerk	€ 740.000	500	500	€ -	€ -	€ -	€ 740.000
IM-B/CA	Productie-besturing	PDB003	PDB003.001	Prod. & Beheersing HPO	Operational Excellence & Procesverbetering	Massaal, IH, LH	Nieuwe ontwikkeling	€ 1.546.000	775	1.250	€ -	€ -	€ -	€ 1.546.000
IM-B/CA	Productie-besturing	PDB005	PDB005	Planning & Besturing - Tooling IPC	Operational Excellence & Procesverbetering	Massaal	Nieuwe ontwikkeling	€ 402.000	300	250	€ -	€ -	€ -	€ 402.000
IM-B/CA	Productie-besturing	PDB006	PDB006	Planning & Besturing - Proces IPC	Operational Excellence & Procesverbetering	Massaal	doorlopende opdracht	€ 412.000	250	300	€ -	€ -	€ -	€ 412.000
IM-B/CA	Productie-besturing	PDB007	PDB007	Rapp. Over Productie	Operational Excellence	Massaal	doorlopende opdracht	€ 440.000	425	200	€ -	€ -	€ -	€ 440.000
IM-B/CA	Massaal	MAS001	MAS001	Verbetering info.voorz.OSWO	Aanpassing informatievoorziening op OSWO	Massaal	Continuiteit	€ 322.000	175	250	€ -	€ -	€ -	€ 322.000
IM-B/CA	Ontvangen & Mededelen	O&M003		Digitaliseren IH d.m.v. e-mededelen	Generieke voorziening voor e-mededelen . Ontwikkelen van het fundament e-mededelen via Berichtenbox	Registreren en archiveren	Nieuwe ontwikkeling	€ 1.056.000	600	800	€ -	€ -	€ -	€ 1.056.000
IM-B/CA	Ontvangen & Mededelen	O&M005	PRJ-20010-001-01	Stabiele productie XBRL	O.a. het herinrichten validatie en tranformatie service en de productie op standaard XML servicenivoau brengen.	Dienstverlening, gegevens, aanslag en aangifte	Grote projecten	€ 708.000	450	500	€ -	€ -	€ -	€ 708.000
IM-B/CA	Ontvangen & Mededelen	O&M036		Dienst Mededelen papier	Diverse onderdelen uit de roadmap mededelen.	raakt alle domeinen	Doorlopende opdracht	€ 463.200	330	300	€ -	€ -	€ -	€ 463.200
IM-B/CA	Ontvangen & Mededelen	O&M038		Dienst gegevensuitwisseling	Inrichten fundament mbt gegevens Uitwisseling Derden	raakt alle domeinen	Nieuwe ontwikkeling	€ 269.400	60	275	€ -	€ -	€ -	€ 269.400
IM-B/CA	Ontvangen & Mededelen	O&M039		NuVo Fundament (Korte termijn)	Diverse onderwerpen.	raakt alle domeinen	Nieuwe ontwikkeling	€ 505.200	330	350	€ -	€ -	€ -	€ 505.200
IM-B/CA	Ontvangen & Mededelen	O&M040		Nuvo Fundament (Lange termijn)	Diverse onderwerpen.	raakt alle domeinen	Nieuwe ontwikkeling	€ 2.740.000	1.000	2.500	€ -	€ -	€ -	€ 2.740.000
IM-B/CA	Ontvangen & Mededelen	O&M041		Strippenkaart Consultancy B/CAC	Jaarlijks worden er diverse opdrachten waarbij architecten worden betrokken.	niet bekend	Nieuwe ontwikkeling	€ 50.400	0	60	€ -	€ -	€ -	€ 50.400
IM-B/CA	Ontvangen & Mededelen	O&M042		Update Bedrijfsonderdelen architectuur				€ 185.600	180	60	€ -	€ -	€ -	€ 185.600
IM-B/CA	Ontvangen & Mededelen	O&M043		Project Rijkshuisstijl	Inrichten fundament Rijkshuisstijl			€ 202.800	120	150	€ -	€ -	€ -	€ 202.800
IM-B/CA	Gegevens	GEG003	GEG003.001	Continuiteit systemen Klantregistratie (O-0246)		Klantregistratie	Jaarwerk	€ 1.275.200	680	1.000	€ -	€ -	€ -	€ 1.275.200
IM-B/CA	Gegevens	GEG004	GEG004	BI-Voorziening (continuiteit BI-syst)			Jaarwerk	€ 2.184.400	480	2.250	€ 300.000	€ -	€ -	€ 2.484.400
IM-B/CA	Gegevens	GEG006	GEG006	Basisregistratie Aansluiten GBA			Grote projecten	€ 384.000	600	0	€ -	€ -	€ -	€ 384.000
IM-B/CA	Gegevens	GEG007	GEG007.001	BRS Aansluiten NHR en verstrek.Intern (O-0540)	aansluiten op nHR incl. gegevensverstrekkende service nHR-cc voor BD-Interne afnemers + generiek heerzeten Aansluit-proces	Inwinnen	Doorlopende opdracht	€ 2.964.000	300	3.300	€ -	€ -	€ -	€ 2.964.000
IM-B/CA	Gegevens	GEG008	GEG008	BRS Inkomen			Grote projecten	€ 1.808.000	200	2.000	€ -	€ -	€ -	€ 1.808.000
IM-B/CA	Gegevens	GEG009	GEG009.001	Basisregistraties (BAG, O-747 en O-0785)	aansluiten op BAG incl. LO3.7, Incl. gegevensverstrekkende service BAG-cc voor BD-Interne afnemers	Inwinnen	Doorlopende opdracht	€ 1.776.000	150	2.000	€ -	€ -	€ -	€ 1.776.000
IM-B/CA	Gegevens	GEG012	GEG012.001	Basisregistraties (RNI, O-0543)	aansluiten op RNI, rol BD als bestuursorgaan	Verstrekken	Grote projecten	€ 2.364.000	150	2.700	€ -	€ -	€ -	€ 2.364.000
IM-B/CA	Gegevens	GEG013	GEG013.001	Basisregistraties (Kadaster, O-0544)	aansluiten op Kadaster icm MIV, incl. gegevensverstrekkende service Kadaster-cc voor BD-interne afnemers	Inwinnen	Grote projecten	€ 384.000	600	0	€ -	€ -	€ -	€ 384.000
IM-B/CA	Gegevens	GEG023	GEG023.001	BI migreren DSS-aanslag naar EDW (O-0863)	vervolmaken migratie DSS-aanslag	Business Intelligence	Nieuwe ontwikkeling	€ 1.680.000	0	2.000	€ -	€ -	€ -	€ 1.680.000
IM-B/CA	Gegevens	GEG037	GEG037.001	Continuiteit systemen Basisregistaties (O-0681)		Klantregistratie, Inwinnen en Verstrekken	Jaarwerk	€ 648.480	357	500	€ -	€ -	€ -	€ 648.480
IM-B/CA	Gegevens	GEG049	GEG049001	BI migreren DSS-LH naar EDW en opruimen oude dss-en	nip, voa, wga, edm, eov, epv	Business Intelligence	Nieuwe ontwikkeling	€ 2.712.800	695	2.700	€ -	€ -	€ -	€ 2.712.800
IM-B/CA	Gegevens	GEG051	GEG051.001	Domeinarchitectuur Gegevens	Domeinarchitectuur Gegevens		Jaarwerk	€ 410.400	510	100	€ -	€ -	€ -	€ 410.400

1911979

02889

IM-B/CA	Concern-administratie	CCA001	CCA001	Jaaraanpassing SAP	Waarborg continuïteit SAP		Jaarwerk	€ 1.096.000	400	1.000	€ -	€ -	€ -	€ 1.096.000
IM-B/CA	Concern-administratie	CCA003	CCA003	Jaaraanpassing FINBEL	Waarborg continuïteit FINBEL		Jaarwerk	€ 109.600	40	100	€ -	€ -	€ -	€ 109.600
IM-B/CA	Concern-administratie	CCA004	CCA004	Jaaraanpassing CCB	Waarborg continuïteit CCB		Jaarwerk	€ 438.400	160	400	€ -	€ -	€ -	€ 438.400
IM-B/CA	Concern-administratie	CCA005	CCA005	Jaaraanpassing CVO	Waarborg continuïteit CVO		Jaarwerk	€ 4.200	0	5	€ -	€ -	€ -	€ 4.200
IM-B/CA	Concern-administratie	CCA009	CCA009	VOBB	Administratie aanpassen i.v.m. de herinrichting van de IV-keten		Nieuwe ontwikkeling	€ 1.315.200	480	1.200	€ -	€ -	€ -	€ 1.315.200
IM-B/CA	Concern-administratie	CCA010	CCA010	HIL	Platforms koppelen aan HIL		Doorlopende opdracht	€ 192.000	300	0	€ -	€ -	€ -	€ 192.000
IM-B/CA	Concern-administratie	CCA012	CCA012	Jaaraanpassingen GVS	Waarborg continuïteit GVS		Jaarwerk	€ 548.000	200	500	€ -	€ -	€ -	€ 548.000
IM-B/CA	Concern-administratie	CCA015	CCA015	SEPA	Doorvoeren consequenties SEPA in de systemen van de Belastingdienst	Betalingsverkeer	Nieuwe ontwikkeling	€ 12.817.600	340	15.000	€ 258.915	€ -	€ -	€ 13.076.515
IM-B/CA	Concern-administratie	CCA016	CCA016	Upgrade SAP CRM		Logistiek	Nieuwe ontwikkeling	€ 657.600	240	600	€ -	€ -	€ -	€ 657.600
IM-B/CA	Concern-administratie	CCA017		Upgrade SAP SRM	Is applicatieve voorgeschreven upgrade van een onderdeel van SAP, noodzakelijk ivm ondersteuning SAP, ivm lopende functionele aanpassingen SRM, schuift dit naar 2012.	Externe Inkoop	Nieuwe ontwikkeling	€ 328.800	120	300	€ -	€ -	€ -	€ 328.800
IM-B/CA	Concern-administratie	CCA031		Uitfaseren SBD ivm P-Direkt				€ 328.800	120	300	€ -	€ -	€ -	€ 328.800
IM-B/CA	Facilitaire diensten	CFD003	CFD003	EB&F	Doel: Inrichten van systeem om elektronisch te kunnen bestellen en factureren. Realisatie wagenparkbeheer vanaf BBP (prod.groep Auto, uitfasering ELF), realisatie UNSPSC vanaf de BBP, realisatie minicompetitie vanaf BBP	Logistiek	Doorlopende opdracht	€ 383.600	140	350	€ -	€ -	€ -	€ 383.600
IM-B/CA	Facilitaire diensten	CFD005	CFD005	Tijdkritisch onderhoud Heerlen Doel: Ondersteuning bedrijfsvoering CI Heerlen.	Doel: Ondersteuning bedrijfsvoering CI Heerlen. De CI Heerlen heeft jaarlijks 200 BMI-dagen ter beschikking voor snelle flexibele oplossingen. Deze dagen worden met name gebruikt voor DCX-OV, software naast DCS, die gebruikt wordt voor overige scanwerkzaamheden.	Scan proces	Doorlopende opdracht	€ 219.200	80	200	€ -	€ -	€ -	€ 219.200
IM-B/CA	Facilitaire diensten	CFD011	CFD011	Document-huishouding (DHH)	aansluiting CI-Heerlen op ECM (massale opslag van ongestructureerde documenten), , aansluiting postkamers op ECM (t.b.v. GBV) , commonstore t.b.v. uitfasering DMS.	Document huishouding	Nieuwe ontwikkeling	€ 876.800	320	800	€ -	€ -	€ -	€ 876.800
IM-B/CA	Facilitaire diensten	CFD028	CFD028	Rijkspas	Doel van het programma Rijkspas is het ontwikkelen en realiseren van een uniforme Rijkspas. Invoering van de Rijkspas gebeurt in drie fases, met de volgende resultaatplateaus: 1.Fysieke toegang; 2.Fysieke toegangsmogelijkheid tot meerdere organisaties; 3.Logische toegang tot PC's, netwerken en applicaties. De Rijkspas past binnen een samenhangend concept voor een veilige, flexibele, effectieve en efficiënt geregelde toegangscontrole bij de Rijksoverheid.	Fysieke Toegangs Beveiliging	Nieuwe ontwikkeling	€ 657.600	240	600	€ 260.000	€ -	€ -	€ 917.600
IM-B/CA	Facilitaire diensten	CFD038	CFD038	Herinrichting inkoop administratie	Het samenvoegen van de huidige 3 inkoopadministraties (CICT, CFD en CKC) tot 1 nieuwe inkoopadministratie.	Inkoop	Nieuwe ontwikkeling	€ 328.800	120	300	€ -	€ -	€ -	€ 328.800
IM-B/CA	Facilitaire diensten	CFD042		DAS				€ 219.200	80	200	€ -	€ -	€ -	€ 219.200
IM-B/CA	Facilitaire diensten	CFD043		ELDOC				€ 219.200	80	200	€ -	€ -	€ -	€ 219.200
IM-B/CA	Facilitaire diensten	CFD044		FMIS aanvragen				€ 21.000	0	25	€ -	€ -	€ -	€ 21.000
IM-B/CA	Facilitaire diensten	CFD045		FMIS zelfservice storingen				€ 21.000	0	25	€ -	€ -	€ -	€ 21.000
IM-B/CA	Facilitaire diensten	CFD046		FMIS externe leveranciers				€ 59.200	40	40	€ -	€ -	€ -	€ 59.200
IM-B/CA	Facilitaire diensten	CFD047		FMIS zelfservice klachten				€ 21.000	0	25	€ -	€ -	€ -	€ 21.000
IM-B/CA	Facilitaire diensten	CFD048		FMIS verhuizingen				€ 328.800	120	300	€ -	€ -	€ -	€ 328.800
IM-B/CA	Facilitaire diensten	CFD049		FMIS mobiel werken				€ 46.400	20	40	€ -	€ -	€ -	€ 46.400
IM-B/CA	Facilitaire diensten	CFD050		FMIS aansluiten proces B/CIE				€ 328.800	120	300	€ -	€ -	€ -	€ 328.800
IM-B/CA	Facilitaire diensten	CFD051		FMIS koppeling BIZZ-schermen aan FMIS				€ 328.800	120	300	€ -	€ -	€ -	€ 328.800
IM-B/CA	Facilitaire diensten	CFD052		FMIS update SAP-BW rapportages				€ 328.800	120	300	€ -	€ -	€ -	€ 328.800
IM-B/CA	Facilitaire diensten	CFD053		FMIS koppeling Lotus Notes met FMIS				€ 328.800	120	300	€ -	€ -	€ -	€ 328.800
IM-B/CA	Facilitaire diensten	CFD054		FMIS koppeling FMIS-SAP-HR serv.centrum				€ 328.800	120	300	€ -	€ -	€ -	€ 328.800

Voor de uitvoering van de projecten opgenomen in de portfolio voor de IV keten (zie bijlage 5) wordt aangesloten bij het stuurcontract van de[ ]

1911979 02889

Bijlage 6. Risicoparagraaf

Uiterlijk 18 januari 2012 wordt de risicoparagraaf aan het stuurcontract toegevoegd.

Bijlage 7. Relatie MLTP/BD – de 10 Werken – Stuurcontract 2012

Strategische doelen MLTP Belastingdienst	**10 werken van B/CA**	**stuurcontract 2012**
16 we scherpen onze uitvoeringstoetsen aan vanuit het perspectief van de burger; 29 we streven naar een papierloze Douane (als onderdeel van B/CA).	**1 operational excellence** - goed, snel & ongestoord massaal klantproces; - productieverstoringen voorkomen ipv behandeld - lerende organisatie is ingericht	Par 4.2. Bedrijfsvoering – OE Par 3.1.3 Verstoring in het massaal klantproces
09 we vangen samen onze taakstelling op; 17 we proberen het aantal belastingplichtigen voor de IB terug te dringen en introduceren een herzieningsregeling; 18 we stroomlijnen het aangifteproces voor de IB en maken het digitaal.	**2 continue procesverbeteringen** - lean; - stroomlijnen en vereenvoudigen massaal proces - consequent sturen	Par. 4.2.1 Lean maufacturing Par. 3.1.1 Ketenregie (+intern producten & dienstenboek massaal klantproces Par 5.3.1 Digitalisering
04 we versterken onze intelligence functie; 08 we gaan aan de slag met digitale klantbeelden; 21 we bestrijden fraude en sporen onbekende belastingplichtigen op.	**3 gedifferentieerde dienstverlening** - antifraudebox; - intelligence 'onbekende klanten'	Par 5.2.2 Bestrijden systeemfraude
05 We zoeken de samenwerking binnen en buiten de overheid; 16 we scherpen onze uitvoeringstoetsen aan vanuit het perspectief van de burger; 32 van 'werk naar werk'.	**4 samenwerking intern Belastingdienst** - medewerkers BD weten waar BCA voor staat; - klanten worden geholpen door one-stop-shopping;	Par. 1.3 Samenwerken Par. 3.2.1 Gebruikersondersteuning
05 We zoeken de samenwerking binnen en buiten de overheid; 08 we gaan aan de slag met digitale klantbeelden. 20 we zetten in op het kwantitatief en kwalitatief verbeteren van derdeninformatie;	**5 gegevensleveringen van en naar derden** - gegevensleverancier en BD nemen eigen verantwoordelijkheid voor juiste, tijdige en volledige aanlevering; - afnemer kent controlemaatregelen van BD.	Par. 1.1 Belastingkantoor voor de grote massa, 2e bullet. Par 3.3.1 de levering van gegevens
04 we versterken onze intelligence functie; 08 we gaan aan de slag met digitale klantbeelden.	**6 gegevensfunctie** - B/CA is gegevensmakelaar en faciliteert de ontsluiting van nieuwe bronnen; - B/CA beantwoordt vragen over betekenissen, beschikbaarheid en kwaliteit van gegevens.	Par. 3.3 het massaal klantproces - Gegevens
06 we bieden burgers en bedrijven de mogelijkheid elektronisch met ons te communiceren;	**7 werken naar 100% digitaal** - we bieden burgers en bedrijven de mogelijkheid tot elektronische communicatie;	Par 5.3 overige strategische projecten

07 we stellen architecturen op die dienstbaar zijn aan de ontwikkelingen in de lijn; 22 we realiseren persoonlijke domeinen voor de burger	- stroomlijnen en digitaliseren aangifteproces IB; - persoonlijke domeinen voor burgers.	
07 we stellen architecturen op die dienstbaar zijn aan de ontwikkelingen in de lijn;	**8 moderniseren betalingsverkeer** - het Gartner onderzoek naar modernisering betalingsverkeer wordt uitgevoerd. De uitkomsten bepalen 'wat we gaan doen'	Par 5.3.2 Modernisering geldverkeer
	9 Concernadministratie - concernrapportage geeft juist, volledig en actueel beeld van de belastingontvangsten en bedrijfsresultaten van de Belastingdienst; - het grootboek is aangepast aan eisen langere termijn vwb tijdige en betrouwbare financiële verantwoording; - binnen de BD wordt op uniforme wijze budgetverantwoordelijkheid afgelegd; - bestuurlijke informatie wordt op uniforme wijze toegepast; - er is een werkend stelsel van logische toegangsbeveiliging; - tijdige verwerking organisatorische wijzigingen in SAP	Par 4.3 Bedrijfsvoering - Concern
31 we maken werk van het ontwikkelen van onze medewerkers; 32 van 'werk naar werk'; 33 we sturen op het werk én op duurzame inzetbaarheid van medewerkers.	**10 HRM** - kenniskaart invoeren (project Einstein); - duurzame inzetbaarheid stimuleren; - kennis en kunde leidinggevenden op peil houden; - integriteit continue bespreekbaar houden; - gezonde werkomgeving creëren	Par 4.1 Bedrijfsvoering - Personeel

STUURCONTRACT 2012

BELASTINGDIENST / TOESLAGEN

december 2011 - versie 1.0

Inhoudsopgave

1. Inleiding 2
2. De koers 4
2.1. Algemeen 4
2.2. Doelstellingen 2012: regulier en speerpunten 4
3. Resultaten primaire proces 5
3.1. Opleggen definitieve toekenningen (DT proces) 5
3.2. Instroom 5
3.3. Doorlooptijden 5
3.4. Opdrachtgevers 5
4. Resultaten ondersteunende processen 6
4.1. Personeel 6
4.2. Bedrijfsvoering algemeen 6
4.3. IM 6
5. Ontwikkelingen 7
5.1. Toezicht 7
5.2. Implementatie en transitie NTS 7
5.3. Papierloos werken 7
5.4. Invorderingsproces 7
5.5. Dienstverlening 8
5.6. Verbeteren inzet contra informatie 8
6. Mensen en middelen 9
7. Ondertekening 10

Bijlage
Risicoparagraaf

1911979 02889

1. Inleiding

2012 is het eerste jaar waarin we voluit met NTS gaan werken. Een goed functionerend NTS geeft een positieve en structurele impuls aan de kernwaarden rechtmatigheid, efficiency, dienstverlening en wendbaarheid en is bovendien noodzakelijk om onze taakstelling te kunnen realiseren.
De overgang naar NTS gaat de nodige aandacht vragen. Het werk in de oude systemen loopt in 2012 nog volop door. Beide sporen hebben ook een eigen manier van werken en besturing en gaan veel vragen van de al zwaar belaste Toeslagenorganisatie. Het wordt dus een uitdagend jaar!

1911979 02889

2. De koers

2.1. Algemeen

Onze missie is om toeslagen juist, tijdig en rechtmatig toe te kennen en uit te betalen op een efficiënte manier en met minimale inspanning van de burger.
Op basis van deze missie hebben we onze strategie tot en met 2015 uitgestippeld. In dit stuurcontract vertalen wij de strategische doelen naar concrete acties voor 2012 langs de lijn van de vier kernwaarden uit onze missie:

- Rechtmatig toekennen van Toeslagen
- Klantgerichte dienstverlening
- Efficiënt werken
- Wendbaarheid

2.2. Doelstellingen 2012: regulier en speerpunten

In dit eerste implementatiejaar zijn onze drie belangrijkste reguliere aandachtsgebieden:

- de voordelen die NTS in zich draagt voor de burger benutten;
- de fricties die inherent zijn aan dit eerste NTS jaar voor de burger opvangen;
- de toeslagenorganisatie in te richten op de nieuwe werkwijze en nieuwe verantwoordelijkheden, zonder de focus op het oude werk te verliezen.

Daarnaast onderkennen we twee ontwikkelingen waar wij in willen investeren, namelijk het herinrichten van het Toeslagen invorderingsproces en de inzet op fraudepreventie en handhaving.

1911979 02889

3. Resultaten primaire proces

In dit hoofdstuk beschrijven we, binnen de kaders die belastingdienstbreed worden gesteld, de primaire operationele doelen die wij nastreven.

3.1. Opleggen definitieve toekenningen (DT proces)

Het DT-proces valt in drie fases te onderscheiden. Het massale deel (eerste fase) waarin de aanvraag aan het definitieve inkomen wordt gekoppeld en toezicht wordt uitgevoerd op het inkomen. In de tweede fase worden de massale handmatige toezichtacties uitgevoerd en in de derde fase worden aanvragen specifiek en individueel beoordeeld. De tweede en derde fase worden onder paragraaf 5.1 verder besproken.

Ons streven is om het DT proces ieder jaar eerder te starten, sneller af te ronden en meer DT beschikkingen te versturen in de eerste fase. Dat lukt alleen als de inkomens bekend zijn en benodigde programmatuur beschikbaar.

- Fase 1 van DT 2011
  - start in juni 2012 met inladen gegevens
  - 60% van de beschikkingen is verstuurd voor 1 oktober 2012 en
  - 80% van de beschikkingen is verstuurd op 1 december 2012
- Het percentage ontbrekende inkomens daalt met 10% tov DT jaar 2010.
- Wij streven ernaar, ook voor de processen die voor het eerst in NTS worden uitgevoerd, binnen de kaders van de voor dit jaar geldende rechtmatigheidtoleranties te komen. Wij blijven minstens op of onder het niveau van 2011.

3.2. Instroom

- Instroom frobo's, klachten en bezwaar
  Het aantal frobo's en klachten zal tijdelijk stijgen als gevolg van de invoering van NTS en het uitvoeren van meer gerichte toezichtsacties.
  Het bezwaar percentage over het toeslagjaar 2011 is gelijk aan of lager dan het percentage over het toeslagjaar 2010.

3.3. Doorlooptijden

- Frontoffice/backofficeberichten (Frobo's)
  Wij bellen naar aanleiding van frobo´s 85 – 90% van de klanten binnen 2 werkdagen en 90 – 100% binnen 4 werkdagen terug.
- Behandeling aanvragen en mutaties:

Huur	93 – 95%	binnen 8 weken
Zorg	98 – 100%	binnen 8 weken
KOT	92 – 94%	binnen 8 weken
KGB	94 – 96%	binnen 8 weken

  Wij verwachten dat het percentage tijdig behandelde aanvragen en mutaties in NTS zal stijgen, terwijl het percentage op de oude systemen juist gaat dalen. Zodra de gedifferentieerde cijfers beschikbaar zijn, zullen we hierover rapporteren.
- Afgifte duplicaat beschikkingen 99% binnen 3 weken
- Behandeling bezwaren 95% - 100% binnen de AWB termijn
- Behandeling klachten

95%	binnen de AWB termijn
85%	binnen 6 weken

  Wij bellen 95% van de burgers die een klacht indienen op, waarvan 75% binnen 7 werkdagen

3.4. Opdrachtgevers

- Wij leveren binnen het met DGBel afgesproken tijdspad onze bijdrage aan wetsvoorstellen en uitvoeringstoetsen.

1911979 02889

4. Resultaten ondersteunende processen

4.1. Personeel

Ziekteverzuim	norm	plan
• verzuimde tijd (inclusief verzuim langer dan 1 jaar)	< 5,6%	< 7,6%
• verzuimde tijd (excl. verzuim langer dan 1 jaar)	< 4,8%	< 7,0%
• meldingsfrequentie per jaar	< 1,5	< 1,7

Het verzuimpercentage ontwikkelt zich in de komende drie jaren stapsgewijs en op cumulatieve jaarbasis naar de Verbaannorm. In 2012 rapporteren wij de ontwikkeling van de ziekteverzuimcijfers ook op maandbasis en willen we uiterlijk in de maand december de plannormen halen.

Leidinggeven	
• medewerkers tevredenheid over directe leidinggevenden	≥ 65%
• gesprekken met medewerkers	≥ 90%
Duurzame inzetbaarheid	
• medewerkers (voor wie relevantie is vastgesteld) met een individueel ontwikkelplan	100%
• gestarte individuele ontwikkelplannen	100%
Maatschappelijk verantwoord ondernemen	
• deel "quotumregeling medewerkers" van totale bezetting	≥1%
• overbezetting (verschil tussen bezetting en formatie)	0%
• uitgewisselde medewerkers tov bezetting per 31/12/2011	≥ 2%
Integriteit	
• -risicoanalyse integriteit uitgevoerd	ja
• geregistreerde en aan Dgbel gemelde vermoedens en schendingen	100%

4.2. Bedrijfsvoering algemeen

• facturen van leveranciers betaald binnen 30 dagen	93 -95%
• in 2012 maken we een start met het invoeren van lean door een plan van aanpak op te stellen en, indien mogelijk, de eerste acties uit te voeren	
• per 1 juli 2012 is er een actueel calamiteitenplan (inclusief de ICT-component), waar een herstelplan deel van uitmaakt.	
• er wordt een uitwijktest uitgevoerd voor een cruciaal bedrijfsproces, volgens een nog door het Strategisch Beveiligingsoverleg vast te stellen planning.	

4.3. IM

Tijdige aanlevering ontwerpproducten	
• Oplevering aan B/CAO volgens planning	90 -100%
Kwaliteit ontwerpproducten	
• Ontwerpproducten die toegelaten worden tot de volgende fase	90 - 100%
Transparantie portfolio	
• Portfolio-items die voldoen aan de spelregels	95 –100%
Testen	
• Overall-score op KPI's testen	groen

1911979 02889

5. Ontwikkelingen

Het toeslagjaar 2012 werken we voor het eerst voluit met NTS.
Ons doel is dat we al in 2012 voordelen voor de burger kunnen realiseren, negatieve effecten beperkt houden en dat we de organisatie zo inrichten dat we zowel het werk uit NTS als uit de oude systemen de noodzakelijke aandacht geven.

5.1. Toezicht

Wij voeren toezicht uit conform onze drie kernwaardes: rechtmatigheid, efficiency en klantgerichte dienstverlening. Vertaald naar ons toezicht betekent dit dat we het toezicht goed en tijdig doen met oog voor speciale doelgroepen en bijzondere risico´s.

We hechten voor 2012 veel belang aan het op een hoger niveau brengen van onze handhavingsregie.

Concreet betekent deze uitgangspositie dat we bij gelijkblijvend kader

- het administratieve toezicht in de oude sporen voortdurend efficienter moeten inrichten en uitvoeren
- keuzes moeten maken in toezicht en de effecten daarvan moeten afstemmen met departementen en RAD (rechtmatigheid)
- onverminderd blijven werken aan het eerder beschikbaar komen van meer en betere contra informatie en basisregistraties

De effecten van deze acties vinden hun weerslag in ons handhavingsplan.

- Ons handhavingsplan wordt uiterlijk in januari aan Dgbel aangeboden.
- Fase 2: massale toezichtacties DT 2011 H/Z en KIT zijn voor 60% afgerond in december 2012
  massale toezichtacties DT 2011 KOT is voor 10% afgerond in december 2012
  Derde fase: Wij rapporteren over omvang van en voortgang binnen deze populatie.

Naast verbeteringen en keuzes in ons administratieve toezicht streven we naar een kwaliteitsverbetering in het overige, meer doelgroepgerichte of thematische toezicht.

- Wij rapporteren over de ontwikkeling binnen onze handhavingketen en de verbeteracties;
- Wij rapporteren over onze inzet op intelligence;
- Wij voeren in 2012 de doelgroepgerichte of thematische toezichtacties uit die zijn opgenomen in het handhavingplan en
- Wij onderzoeken met de SVB en Duo de mogelijkheden van gezamenlijke fraudebestrijding, stellen een plan van aanpak op en voeren, waar mogelijk, de eerste stappen uit.

5.2. Implementatie en transitie NTS

NTS gaat live, maar is nog niet af. Het project NTS blijft tot en met release 2012.2 verantwoordelijk voor NTS. Met ingang van release 2012.3 (mac-release) nemen wij de volle ketenverantwoordelijkheid voor voortbrenging en productie over.

- Wij richten onze organisatie zo in dat wij optimaal aansluiten bij NTS (de burger) maar ook de aandacht op het spoor 1&2 werk niet verliezen.

5.3. Papierloos werken

- In 2012 willen we stappen zetten op weg naar het papierloos werken, te beginnen met de MAC beschikking 2012/2013. Wij rapporteren over de voortgang van dit traject.

5.4. Invorderingsproces

- Wij hebben de ambitie om het invorderingsproces te optimaliseren samen met de ketenpartners vanuit klant- en besturingsperspectief. In 2012 dient het onderzoek naar de inrichting en werking van het ketenproces te zijn afgerond, willen we het verbeterplan opgesteld hebben en zijn de eerste stappen in de uitvoering van het plan

1911979 02889

gezet. Wij rapporteren over de voortgang van dit traject.

- Een van de concrete onderdelen is het voornemen de papieren informatiestroom rondom terugvorderingen in te dammen. Wij rapporteren over de voortgang van dit traject.

5.5. Dienstverlening

- Wij onderzoeken samen met de Belastingtelefoon of de frobo stroom verder teruggedrongen kan worden door de informatievoorziening naar de Belastingtelefoon te verbeteren (optimalisatie eerste en tweede lijn) en het bereik van de bij Toeslagen al werkende derde lijn (belcentrum) te vergroten.

5.6. Verbeteren inzet contra informatie

- Wij willen zo vroeg mogelijk in het toeslagenproces beschikken over zo veel mogelijk goede contra informatie. Daarmee bedienen we de burger eerder en beter. We brengen de verschillende verbeterinitiatieven bij elkaar in een programma en rapporteren over de gerealiseerde verbeteringen over onze inzet op intelligence.

1911979 02889

6. Mensen en middelen

De formatie en budgetbrieven 2012, die voortvloeien uit de vastgestelde kadernota 2012, maken integraal onderdeel uit van dit stuurcontract.

Een deel van de functionaliteit NTS zal in 2012 beschikbaar komen. Dat betekent dat we mogelijk extra menscapaciteit in moeten zetten om de continuïteit te borgen. De voor de uitvoering van toeslagen benodigde capaciteit zal scherper in beeld komen zodra de effecten van NTS en extra werkstromen (wetswijzigingen) overzienbaar zijn.

1911979 02889

7. Ondertekening

Apeldoorn, 19 december 2011.

1911979

02889

Bijlage: Risicoparagraaf

In 2011 is risicomanagement als continue-proces uitgevoerd. Hierbij lag de aandacht met name op het periodiek bespreken en actualiseren van de (beheersing van) risico's. In 2012 willen we deze lijn doorzetten, met dien verstande dat we nadrukkelijker gaan sturen op de tijdige realisatie van de maatregelen.

Hieronder volgen, samenvattend, de majeure risico's die in 2012 om nadrukkelijke beheersing vragen.

1. Niet juiste en/of tijdige betaling toeslagen als gevolg van startperikelen NTS

De implementatie van NTS kent een aantal risico's voor de juistheid/tijdigheid van toeslagen:
- de procesgang is nieuw voor de keten Toeslagen en zal tot aanloopproblemen leiden.
- het beginbestand van NTS kent een significant aantal berekeningsverschillen waarvan een deel niet verklaard en mogelijk fout is.
- ook het nieuwe dienstverleningsmodel op basis van de Burgerportal (Mijn Toeslagen) zal aanloopproblemen kennen met consequenties voor het juist en tijdig toekennen van toeslagen.

De beheersing van deze risico's maakt onderdeel uit van het programma Implementatie NTS 2011.

2. Verstoring in de voortgang van de productie en noodzakelijke implementaties door onvoldoende besturing en beheersing van de complexe omgeving "Toeslagen 2012"

Het wordt een grote uitdaging om de productie in samenhang met enkele majeure ontwikkelingen te besturen en te beheersen. In de productie gaat het om samenloop van 'oud' (de sporen 1 en 2) en 'nieuw' (het "op stoom komen" van NTS). Tegelijkertijd vragen de volgende ontwikkelingen aandacht: de implementatie van handhavingsregie, voorbereiding op de wet dwangsom, het realiseren van belangrijke releases 2012 van NTS (waar onder het definitief afwikkelen en nieuwe wet- en regelgeving) en het transformeren van de NTS-Toeslagenketen van programma naar de lijn.

3. Het transformeren van de NTS Toeslagenketen van programma naar lijnorganisatie kan gepaard gaan met (tijdelijke) onduidelijkheden in rollen en verantwoordelijkheden. Dit kan leiden tot vertraging in besluitvormingsprocessen en/of het onjuist beheersen en besturen van de keten.

De transitie van programma naar de lijn zal waarschijnlijk een geleidelijk proces zijn waarin ketenpartners mogelijk in verschillende tempo's transformeren. Dat kan de risico's op problemen in de besturing/beheersing vergroten.

4. De implementatie van de nieuwe opzet van Handhavingsregie Toeslagen kan leiden tot een (tijdelijke) verstoring in het tijdig uitvoeren van Toezicht.

In 2012 voeren wij administratief toezicht uit in twee systemen, het nieuwe NTS maar ook in de oude sporen 1 & 2. Ondanks het feit dat we met de implementatie van NTS veel meer toezicht geautomatiseerd in de voorschotfase gaan verrichten, is het ons toegekende financiële kader waarschijnlijk onvoldoende om
- toezichtwerk over de jaren tot 2011
- en adequaat toezicht in voorschot jaren
- en uitvalbehandeling NTS af te ronden
- in combinatie met de politiek gewenste toezichtsacties uit de fraudebrief en lopende stromen, (twk, hoge uren, ID).

Op dit moment wordt de opzet van onze Handhavingsregie nader uitgewerkt. Na deze ontwerpfase zal de implementatie van dat proces gaan plaatsvinden. Hierbij wordt de huidige organisatie geconfronteerd met een vernieuwde visie op en aanpak van handhaving. Het risico bestaat dat de benodigde kennis en kunde voor die handhavingbenadering onvoldoende

1911979 02889

aanwezig is. Ook een eventueel gebrek aan aansluiting op het oude Toezichtproces (de transitie) in combinatie met onvoldoende financiële middelen kan tot een tijdelijke verstoring leiden in de voortgang van de uitvoering Toezichtproces. Wij verwachten dat het met de toezichthouders afgesproken minimumniveau gehandhaafd blijft.

5. In 2012 en latere jaren voorzien we een toename van nieuwe wetgeving waarvoor forse investeringen in ontwerp en ontwikkelcapaciteit noodzakelijk zijn.

De maatregelen die worden ingezet om bovenstaande risico's te beheersen zijn in het voorjaar van 2012 gereed.

STUURCONTRACT 2012

DOUANE

december 2011 - versie 1.0

Inhoudsopgave

INHOUDSOPGAVE **2**

1. INLEIDING **3**

2. DE KOERS **4**

2.1. CONTEXT 4
2.2. NAAR EEN NIEUW MOTTO: 'TOEZICHT DOEN WE SAMEN' 4
2.3. ONTWIKKELINGEN EN AMBITIES 5
2.3.1. Dienstverlening *5*
2.3.2. ffectgerichte handhaving *5*
2.3.3. Risicobeheersing *5*
2.3.4. Repressief toezicht en verbinding met opsporing *6*
2.3.5. Klantmanagement en modernisering toezicht *6*
2.3.6. Fiscale risico's *7*
2.3.7. Vermindering toezichtslasten *7*
2.4. SAMENWERKING 7
2.5. DOUANE AAN DE BUITENGRENS 8
2.5.1. Mainports *8*
2.5.2. Overige buitengrens *8*
2.6. DOUANE IN HET BINNENLAND 8
2.7. INFORMATIEMANAGEMENT 9
2.8. LEAN 10
2.9. CARIBISCH NEDERLAND 10

3. PERSPECTIEVEN **12**

3.1. ONTWIKKELING EN GROEI 12
3.2. (INTERNE) PROCESSEN 13
3.3. BURGERS EN BEDRIJVEN 14
3.4. STAKEHOLDERS 15
3.5. RISICOMANAGEMENT BEDRIJFSVOERING 16

4. MENSEN EN MIDDELEN **17**

5. ONDERTEKENING **18**

BIJLAGEN

I SCORECARD
II CAPACITEITS EN PRODUCTIE-UREN BEGROTING 2012
III RISICOPARAGRAAF

1911979 02889

1. Inleiding

Het Stuurcontract is een contract op hoofdlijnen. Het wordt gesloten tussen de [ ] [ ] Douane en de [ ] Belastingdienst.

Alle handhavingsactiviteiten van de Douane zijn gericht op het onderhouden of vergroten van de bereidheid van burgers en bedrijven om hun verplichtingen na te komen (compliance). We dragen bij aan de realisatie van doelstellingen die overheidsbreed van belang zijn. Voorbeelden hiervan zijn het verbeteren van de dienstverlening, het terugdringen van administratieve lasten, het versterken van het (bonafide) ondernemingsklimaat en het effectief bestrijden van fraude.

Bij het uitvoeren van onze toezichtstaak onderkennen we een aantal regimes waarlangs wij onze handhavingsvisie vorm geven, variërend van horizontaal tot traditioneel. Binnen deze regimes maken we voor ons toezicht een bewuste keuze uit een breed pallet aan handhavingsinstrumenten. In 2012 zal de reeds ingezette beweging worden voortgezet om het door de Douane uit te voeren toezicht te vernieuwen. De basis voor deze beweging is beschreven in de Handhavingsvisie en het landelijk Handhavingsplan Douane. Uit dit laatstgenoemde plan blijken de prioriteiten van de Douane. Het spreekt voor zich dat externe verplichtingen, zoals de EU-controles daar onderdeel van uitmaken.

1911979 02889

2. De koers

Centraal in onze aanpak is en blijft het vergroten van de bereidheid tot regelnaleving (compliance).
We brengen daarom onze dienstverlening op een hoger niveau, het krijgt een prominente plaats in onze organisatie, bij medewerkers en management. We sluiten daarbij zoveel als mogelijk aan bij belastingdienstbrede ontwikkelingen.
Op een aantal handhavingsterreinen willen we duidelijk laten zien dat we de compliance van burgers en bedrijven met onze handhaving verbeteren. We kiezen bewust voor een bepaalde aanpak en we voeren effectmetingen uit.
We richten het nieuwe klantmanagement in, passend bij de behoeften van onze klanten.
We gaan door met de modernisering van het toezicht. Veel bedrijven zijn al AEO-gecertificeerd, met een aantal zijn HT-convenanten afgesloten. Deze vorm van toezicht vraagt een open en dienstverlenende houding van medewerkers en management. We besteden daar in opleidingsprogramma's aandacht aan. Samenwerking wordt daarbij steeds belangrijker!
Door samen te werken met andere handhavingsdiensten willen we een verdere vermindering van toezichtslasten bereiken. We realiseren dit door met bedrijven rijksbrede toezichtsconvenanten aan te gaan. Door meer samen te werken met de FIOD, versterken we het toezicht op burgers en bedrijven die het niet zo nauw nemen met hun verplichtingen.

2.1. Context

Bij de uitvoering van onze handhavingstaak benaderen we bedrijven en burgers vanuit vertrouwen. Daarbij streven we steeds naar vermindering van administratieve- en toezichtslasten. We werken zoveel als mogelijk met één loket, combineren controles en voeren die op één moment uit. Hierdoor ondervindt het bedrijfsleven zo min mogelijk hinder.
'Handelend vanuit vertrouwen' en 'Dienstverlend' is onze grondhouding. Dit heeft er mede toe geleid dat wij er als Nederlandse Douane om bekend staan dat we snel en voorspelbaar werken.
Binnen onze handhavingstaak passen we risicobeheersing toe. Daardoor hebben we inzicht in alle goederenstromen waar we toezicht op moeten houden. We hebben inzicht in de risico's en we zetten daarbij passende handhavingsinstrumenten gedifferentieerd in. Burgers en bedrijven krijgen daarmee de aandacht die zij verdienen.
We zijn ons bewust van onze verantwoordelijkheid binnen Europa. We werken daarom toe naar een op Europees niveau gelijkwaardig speelveld.

2.2. Naar een nieuw motto: 'Toezicht doen we samen'

De afgelopen jaren was ons motto: 'Versterking Buitengrens, Ander Toezicht, Eén Douane' geweest. We hebben daarin flink geïnvesteerd. Versterking buitengrens heeft ertoe geleid dat passagiers en binnenkomende en uitgaande goederenstromen onder douanetoezicht staan en aan een vorm van risicobeoordeling zijn onderworpen. We passen hierbij het concept van gelaagde handhaving toe met als doel de volledige reguliere goederenstroom onderworpen te laten zijn aan enige vorm van Douanetoezicht.
De modernisering van ons toezicht heeft ons verschillende nieuwe toezichtsvormen gebracht. Toezichtsvormen die passen bij de mate waarin bedrijven compliant zijn en die steeds meer uitgaan van 'gezamenlijk toezicht'. Samen met het bedrijfsleven, maar ook samen met andere handhavingsdiensten. Hiermee hebben we bereikt dat de we in gezamenlijkheid de risico's in omvangrijke goederenstromen beheersen en kunnen we onze aandacht richten op de andere goederenstromen.
Eén Douane hebben we steeds vormgegeven door vanuit de regiokantoren en het landelijk kantoor gezamenlijke doelen en effecten na te streven.

Vanzelfsprekend blijven we in de hiervoor genoemde aspecten investeren, maar we kiezen wel voor een ander motto. Vanuit het besef dat verdere versterking van het toezicht en reductie van toezichtslasten alleen maar kan worden bereikt door verdergaande samenwerking kiezen we als motto voor: ***'Toezicht doen we samen'***.
We maken daarbij gebruik van de goede ervaringen van voorgaande jaren, we houden onze focus op de buitengrens en we blijven ons toezicht moderniseren. Maar meer dan ooit zullen we dat doen in samenwerking met publieke en private partijen.

1911979 02889

2.3. Ontwikkelingen en ambities

2.3.1. Dienstverlening

We versterken de dienstverlening door aandacht te besteden aan:

- het verbeteren van de kwaliteit van het kanaal telefonie. We zorgen voor verbetering van de kwaliteit en samenhang tussen de douanetelefoon, de nationale helpdesk Douane en het Centraal Operationeel Punt;
- de integratie van dienstverlening in het proces Klantmanagement door de introductie van front- en back officefuncties. Vragen worden geleid naar het voor die vraag bedoelde kanaal;
- houding en gedrag van medewerkers: contactmomenten zijn kansen voor dienstverlening;
- het uitvoeren van een pilot naar de toepasbaarheid van de inzet gebruik van sociale media bij de doelgroep reizigers op de luchthaven Schiphol;
- verdere professionalisering van de dienstverlening aan reizigers op de luchthaven Schiphol.

2.3.2. Effectgerichte handhaving

Onze effectgerichte handhaving (gericht op onderhouden of verbeteren van de compliance) wordt verder geprofessionaliseerd. Bij de keuze voor de inzet van handhavingsactiviteiten besteden meer en gestructureerd aandacht aan te bereiken effect en het meten ervan. We zetten erop in om dit in ieder geval toe te passen op de risicogebieden intellectueel eigendomsrecht, tabaksaccijns en antidumpingheffing.

We starten met een onderzoeksprogramma Effectgericht Handhaven. Dit programma zal zich richten op onderzoek naar de toepasbaarheid en effectiviteit van verschillende handhavingsinstrumenten in verschillende situaties. Het programma wordt in het eerste kwartaal van 2012 vastgesteld.

2.3.3. Risicobeheersing

Toepassing van risicobeheersing betekent het maken van keuzes. Niet alle handhavingsterreinen hebben evenveel aandacht nodig. Daar waar de risico's het grootst zijn moet ook de aandacht van de Douane het grootst zijn. Risicobeheersing wordt zoveel mogelijk toegepast op groepen van burgers en bedrijven. Deze (doel)groepen krijgen daarmee de (gedifferentieerde) aandacht die zij verdienen.

Op belangrijke handhavingsgebieden kiezen we gericht voor de inzet van (een mix van) effectgerichte handhavingsinstrumenten. Aan de overige, minder risicovolle handhavingsgebieden, wordt minder intensief aandacht besteed. In onze handhavingspraktijk wordt dit vertaald in verplichtingen, aandachtsterreinen die maatschappelijk en/of politiek van belang zijn, prioriteiten en risicovinding.

- Verplichtingen
  Onderdeel van de handhaving is het uitvoeren van verplichte controles. Deze controles zijn niet vatbaar voor prioritering, maar worden verplicht uitgevoerd en vragen om nauwgezette en kwalitatief hoogstaande uitvoering.
  Voorbeelden: EU-Landbouwcontroles, 100% controles op verdovende middelen;
- Aandachtsterreinen vanuit politiek en/of maatschappelijk invalshoek
  Er zijn handhavingsgebieden waar de Douane continu een belangrijke rol heeft. Dit betekent dat in een aantal gevallen specifieke handhaving wordt ingezet op handhavingsgebieden die vanuit de risicobenadering minder relevant zijn, maar die vanwege het maatschappelijke of politieke belang een groot afbreukrisico met zich mee kunnen brengen.
  Voorbeelden: Controle op naleving sanctiemaatregelen, intellectueel eigendomsrecht;
- Prioriteiten
  Op basis van risicoweging zijn handhavingsprioriteiten vastgesteld. Op deze prioriteiten vindt een verdieping in de keuze van de handhaving plaats.
  Voorbeelden: Accijns (o.a. minerale oliën), VGEM (o.a. afvalstoffen);

1911979 02889

- Risicovinding
  In alle processen wordt risicovinding toegepast. Dit is een essentieel en onmisbaar element in het systeem van risicobeheersing. Risicovinding genereert nieuwe signalen voor de risicobeheersing.

2.3.4. Repressief toezicht en verbinding met opsporing

Bedrijven die volharden in niet-compliant gedrag krijgen te maken met een robuust optredende Douane. Dat optreden uit zich in klassieke repressieve toezichtsvormen, waarbij meer aandacht wordt besteed aan de noodzaak tot en mogelijkheden van strafrechtelijk onderzoek. Daarnaast wordt het management nauwer betrokken bij de uitkomsten van het selectieoverleg.

Het repressieve toezicht wordt versterkt door de resultaten van het toezicht en de controles te verbinden met opsporing. In 2012 wordt een pilot fraudeteam Douane ingericht. Dit team zal worden belast met het onderzoeken van fraude- en onregelmatigheidssignalen door het veredelen en combineren daarvan. Het team werkt nauw samen met de informatiemedewerkers van de FIOD.
De samenwerking met de FIOD wordt verder versterkt door een aantal thema's gezamenlijk op te pakken. Ook nemen we deel aan internationale operaties.

2.3.5. Klantmanagement en modernisering toezicht

In 2012 is het nieuwe klantmanagement op de regiokantoren ingericht en uitgedragen. Bedrijven worden óf individueel behandeld óf generiek. Binnen deze laatste groep bestaat de mogelijkheid van tijdelijk intensieve behandeling om gericht de compliance te kunnen bevorderen, dan wel passende aandacht aan starters en stakers te besteden. Voor deze indeling en de behandeling gelden landelijk vastgestelde kaders.
Grote bedrijven, die gezamenlijk 80% van de goederenstroom vertegenwoordigen, worden individueel behandeld. Daarbij geldt dat in ieder geval alle bedrijven met een HT- en HTD-convenant een individuele behandeling krijgen. Afhankelijk van de mate van 'in control zijn' vindt toezicht minder transactiegericht en meer systeemgericht plaats.

Voor individueel te behandelen klanten voert de klantmanager de regie op de relatie en het toezicht en wordt hij aanspreekpunt in de samenwerking met andere handhavers en de Belastingdienst. Hij zorgt voor optimale afstemming tussen de processen Fysiek Toezicht, Aangiftebehandeling en Handhavingsregie. Dit leidt tot minder hinder voor het bedrijf, waarmee een bijdrage wordt geleverd aan verhoging van de klanttevredenheid.

Voor ieder individueel te behandelen bedrijf wordt het (overheids)toezicht vastgelegd in een jaarlijks geactualiseerd individueel Behandelplan. Eind 2012 is voor 30% van alle individuele bedrijven een individueel Behandelplan vastgesteld en in uitvoering genomen. In de selectie voor 2012 zitten in ieder geval de bedrijven die tot en met 2010 een AEO-status verkregen hebben, maar waarbij nog geen bureautoets is uitgevoerd.
De behandeling van een klein deel van de individueel te behandelen bedrijven rechtvaardigt het maken van een meerjarig Strategisch Behandelplan, waarin onder andere aan de orde komen:

- de strategische ontwikkelingen bij de klant;
- de strategische ontwikkelingen bij de overheid in het algemeen en bij de Douane in het bijzonder;
- de Douane gerelateerde aandachtsgebieden (inclusief VGEM) die naar aanleiding van deze strategische ontwikkelingen te onderkennen zijn;
- de wederzijdse behoefte en belangen bij een mogelijke samenwerking van de Douane met andere handhavers, dan wel met de Belastingdienst.

Tijdens strategische gesprekken met de top van deze bedrijven wordt ingezet op risicodeling en de ontwikkelingen die het toezicht van de Douane naar aanleiding hiervan zal ondergaan. Het Strategisch Behandelplan dient als input voor het jaarplan dat ten behoeve van de klant zal worden opgesteld. Op basis hiervan wordt de daadwerkelijke monitorfunctie van de Douane ingevuld. Als aanzet voor een meerjarig Strategisch Behandelplan wordt in 2012 met in ieder geval de HT(D)-bedrijven een dergelijk strategisch gesprek gevoerd.

1911979 02889

De klantmanager is verantwoordelijk voor de (specifieke) dienstverlening aan het bedrijf. Van belang zijn de door het bedrijf ervaren serviceverlening en de doelmatigheid en doeltreffendheid van de toezichtsprocessen. We richten regionale klantcontactpunten in, waarmee de dienstverlening van de Douane verder wordt verbeterd. Eind 2012 evalueren we de gekozen aanpak. De meting die eind 2011 wordt uitgevoerd in het kader van 'Bewijs van Goede Dienst' is daarvoor de basis.

We gaan door met de opleiding Modernisering Toezicht Douane (MTD). Deze is in 2011 gestart met een aantal groepen, waaronder de AEO-onderzoekers en een deel van het management. In 2012 zullen vrijwel alle medewerkers klantmanagement en de overige medewerkers/managers deze opleiding volgen. Het doel is de gehele Douane inhoudelijk op één lijn te brengen voor wat betreft het MTD-gedachtegoed en de daarbij spelende relationele aspecten.
Verder richten we de aandacht op de (door)ontwikkeling van de tooling voor het optimaliseren van de behandeling van bedrijven. De focus ligt daarbij op de ontwikkeling van een digitaal klantbeeld en de behandelplannen.
Door introductie van kortcyclische systeemgerichte CNI's (Controle na invoer) bij de grote importeurs kunnen we ook uitspraken doen over het in control zijn van de aangever/intermediair.
In 2012 worden nieuwe en klassieke vormen van toezicht in onderlinge samenhang ingezet. Dit zal mede bijdragen aan een afname van het oponthoud in de logistiek.

2.3.6. Fiscale risico's

We investeren in aandacht voor de heffing en inning van Eigen middelen en Accijnzen. We verbeteren de beheersing van de fiscale risico's, door het 'Wederzijdse bijstand'-proces beter te verbinden met Intelligence. Waar mogelijk kiezen we voor een landelijke thematische aanpak.

Ook in 2012 participeren we in de antifraudebox waarbij systeemfraude en of identiteitsfraude door middel van aanpak binnen de systemen wordt voorkomen. Wij richten onze aandacht met name op mogelijke fraude met betrekking tot het gebruik van EORI- en/of omzetbelastingnummers, alsmede de mogelijke onvolkomenheden binnen de systemen met betrekking tot accijns. We kiezen niet alleen voor het voorkomen van fraude, maar we verrichten ook onderzoek naar eventueel misbruik in het verleden.

2.3.7. Vermindering toezichtslasten

De onder meer ook in het Middellange termijn Plan Belastingdienst opgenomen lijn om te komen tot vermindering van toezichtslasten wordt doorgetrokken. In de huidige economische situatie is dit van groot belang voor het bedrijfsleven. Vermindering van toezichtslasten geldt niet alleen de bedrijven binnen het programma Modernisering Toezicht Douane. Ook voor burgers en bedrijven die te goeder trouw zijn, maar die om goede redenen niet mee (kunnen) doen binnen dit programma, wordt vermindering van toezichtslasten gerealiseerd. Dit onder meer door:

- het inzetten van lichtere vormen van controle waar dit vanuit het oogpunt van risicobeheersing verantwoord is en
- verdergaande samenwerking met andere handhavers (Overheidsbrede convenanten, 'One Stop Shop' of gezamenlijke controles).

Het proces Aangiftebehandeling (DSI/DSU) wordt opnieuw ingericht waardoor de dienstverlening aan bedrijven wordt vergroot en achterstanden in de verwerking niet meer voorkomen. Belangrijke punten op dit terrein zijn:

- het binnen een vastgestelde termijn uitvoeren van fysieke controles;
- het aan bedrijven (aan de voorkant) bieden van meer fiscale zekerheid door de termijnen voor het definitief afdoen van aangiften te verkorten;
- het in overleg met convenantpartners terugbrengen van het aandeel (Oranje) procedureprofielen.

2.4. Samenwerking

De samenwerking met andere departementen/handhavers wordt voortgezet en versterkt.

1911979 02889

Daar waar zich dit afspeelt op de mainports is een en ander beschreven in de paragraaf met betrekking tot de buitengrens.
De speerpunten voor de versterking op de overige terreinen zijn de volgende:

- We zetten in op rijksbrede convenanten.
  Samen met andere handhavers sluiten we convenanten met compliante bedrijven. Deze convenanten leiden tot vermindering van de toezichtslast en doelmatiger en doeltreffende overheidshandhaving.
- De samenwerking met de KMar wordt verstevigd. Hiertoe loopt een aantal aanvullende projecten/initiatieven:
  - Samenwerking binnen het Geïntegreerd Toezicht Buitengrens (GTB); continueren en 'herijken' in de context van versterking toezicht buitengrens/maritiem toezicht. Herijking is gericht op het uitoefenen van 'slimmer' toezicht;
  - Regionale uitwerkingen naar aanleiding van het vooronderzoek Passagiersproces 'Samenwerking Regionale Luchthavens'. Het effect hiervan is dat we elkaar beter informeren en meer gezamenlijk 'op pad' gaan;
  - De verdovende middelen pilot van Rotterdam The Hague Airport;
  - Samenwerking inzake certificering voor bedrijven in de luchtvracht op Schiphol.

2.5. Douane aan de buitengrens

2.5.1. Mainports

De bulk van de goederenbewegingen via de Nederlandse buitengrenzen (en meer dan 25% van de Europese import en export) loopt via de mainports Rotterdam en Schiphol. Gezien het aandeel in de omvang van deze goederenbewegingen, is een mainportspecifiek handhavingsbeleid noodzakelijk.
Dit beleid voorziet in de samenhang en versterking van de verschillende handhavingsinstrumenten.
In 2012 geven we verdere invulling aan de regie op het toezicht van de buitengrensoverschrijdende goederenstroom en aan 'One stop shop'. Hierbij wordt gewerkt aan een range van multimodale concepten (via truck, binnenvaartschip en spoor). Zo zal vanaf begin 2012 op de Maasvlakte de treinscan operationeel zijn en vervullen we op Schiphol een actieve rol in de uitvoering van het SmartGate concept (integrale afhandeling en controle van luchtvracht met gebruikmaking van geavanceerde informatie/detectie technologieën) en het Programma Vernieuwing Grensmanagement.
Ten aanzien van de mainports is een effectieve en efficiënte uitvoering van de regelgeving op het gebied van Safety & Security van groot belang. Wij voeren de extra risicoanalyses uit die deze regelgeving met zich meebrengt.
In het traditionele regime zullen wij, waar noodzakelijk, extra nadruk leggen op de stopfunctie. Deze stopfunctie richt zich ook op het proces Uitgaan.
Vanuit het Safe Framework van de WDO wisselen we scanbeelden uit met andere landen.

2.5.2. Overige buitengrens

In 2011 is het toezicht langs de kust van Zeeland en op de Zeeuwse wateren versterkt door vergaande samenwerking tussen verschillende overheidsdiensten. Hieraan ligt het Samenwerkingsconvenant Zeeland ten grondslag. We zetten deze samenwerking voort in 2012. Een vergelijkbare vorm van samenwerking is en bundeling van informatie is van toepassing op het reeds in 2011 opgestarte project Waddenzee.

Als gevolg van de invoering van de kadernota OSODT Maritiem vindt een verschuiving plaats van repressief toezicht naar preventief toezicht. Waar mogelijk wordt dienstverlening ingezet om de bereidheid tot regelnaleving te vergroten. Ook wordt een op doelgroepen gerichte aanpak ontwikkeld.
In 2012 gaan we met deze aanpak experimenteren. Gelijktijdig wordt gewerkt aan evenwichtige en gelijkwaardige handhavingsniveaus in de verschillende havengebieden.

2.6. Douane in het binnenland

Het douanetoezicht in het binnenland concentreert zich ook in 2012 op accijnzen, controles in

1911979 02889

het proces douanevervoer, (CDW-) controles bij of in locaties waar intensief verkeer van goederen plaatsvindt en deelname aan nationale en internationale acties.
Ook oefent de Douane binnenlandse toezichtstaken uit op de terreinen van Precursoren (inclusief het Chemisch Wapenverdrag), Oorsprong, Strategische goederen en Sanctiewetgeving.

We versterken de samenwerking met partners in het binnenland. Samen met de verbetering van de informatiepositie leidt dit tot een kwalitatief betere handhaving. De bundeling van operationele kennis en informatie biedt de mogelijkheid tot een integrale aanpak.

Controles en toezicht in het binnenland worden geïntegreerd uitgevoerd. Nieuwe of andere risico's, die daarbij worden aangetroffen, worden als risicosignaal ingebracht in de leercirkel risicobeheersing. Daarbij wordt nadrukkelijk onderzocht of deze signalen duiden op tekortkomingen in het toezicht aan de Europese buitengrens. Eventuele aangetroffen risico's op het terrein van Veiligheid, Gezondheid, Economie en Milieu worden zo gebruikt om het toezicht aan de buitengrens van Europa te versterken. Het douanetoezicht in het binnenland heeft daarmee een signaleringsfunctie voor de risicobeheersing en het toezicht aan de Europese buitengrens.

Het beleid risicobeheersing Douanevervoer (2007) wordt verder geïmplementeerd. Fysieke controles worden uitgevoerd bij vooral die bedrijven die hun interne beheersmaatregelen onvoldoende op orde hebben. Daarnaast vinden fysieke controles plaats bij risicovolle transporten, waarbij een vermoeden bestaat van bijpak of smokkel.
In 2012 wordt door middel van risicovinding nadrukkelijk gezocht naar nieuwe risicoterreinen.

2.7. Informatiemanagement

Het doel van Informatiemanagement is het betrouwbaar, bestuurbaar en betaalbaar beheren en verbeteren van de bedrijfsprocessen van de Douane en haar geautomatiseerde en niet-geautomatiseerde ondersteuning. De beschikbaarheid (continuïteit) staat hierbij centraal. Onder verbeteren valt ook het invoeren van nieuwe bedrijfsprocessen c.q. het uitfaseren van bestaande bedrijfsprocessen.
IM ondersteunt bij het maken van keuzes in IM-gerelateerde investeringen, het aanbrengen van prioriteiten in projecten en het realiseren van de gewenste procesveranderingen in brede vorm. De in dat kader te leveren producten en diensten ondersteunen het realiseren van de doelstellingen.

2012 staat binnen de Douane enerzijds in het teken van 'de IM-organisatie als onderdeel van de Business' en anderzijds van 'de IV-keten maakt een ontwikkeling door in lijn met de IV-transformatie'.
IM-Douane conformeert zich daarbij aan de eisen (methoden, technieken, hulpmiddelen en voorschriften; MTHV's) die aan de gehele IV-keten door de [redacted] worden gesteld. Voor zover op IM van toepassing zullen de onvolkomenheden en aandachtspunten van de Algemene Rekenkamer zijn weggenomen.
Door het benoemen van verbeterpunten in de KPI's en het inbedden van de verbeteringen in het proces en de procedures, zal door de Douane aan de verplichtingen worden voldaan. Ook zal (de control op) de financiële gevolgen van de invoering van de IV-keten worden ingericht.

In 2012 zullen, aan de hand van de architectuurkaders, de voorgenomen ontwerpproducten uit het portfolio, tijdig en binnen het budget gerealiseerd worden en wordt toegezien op de juiste werking van de informatievoorzieningsproducten.

De prestaties zullen worden gemeten aan de hand van de volgende indicatoren:

- *Kwaliteit ontwerpproducten*
  Het percentage ontwerpproducten dat voldoet aan de kwaliteitseisen zoals opgesteld in de MTHV's voordat een volgende fase wordt ingegaan, afgezet tegen het totaal aantal ontwerpproducten. Hierbij wordt beoordeeld of de acceptatiecriteria voldoende duidelijk zijn opgenomen. Bevindingen worden vastgelegd en voorzien van een risico-inschatting.
- *Transparantie portfolio*
  Alle in het actueel concern portfolio opgenomen portfolio-items die voldoen aan de

1911979 02889

(drie) afgesproken spelregels als percentage van het totaal aantal portfolio-items.
- *Tijdige oplevering ontwerpproducten*
  Het percentage ontwerpproducten dat, conform de door de opdrachtgever geaccordeerde en met B/CAO afgestemde planning,is opgeleverd aan B/CAO.
  Voor 2012 wordt per kwartaal gerapporteerd welke producten meer dan 5 werkdagen te laat zijn opgeleverd.
- *Beheersing ICT-uitgaven*
  Sturing op basis van inzicht in de ICT-uitgaven, waarbij ten aanzien van de volgende onderdelen over de voortgang wordt gerapporteerd:
  - verschil tussen projectrapportage en de centrale rapportage C7B;
  - aandacht voor noodzakelijke inzet op het gebied van administratie;
  - eenduidigheid SAP-administratie.

Het definitief Domeinportfolio, inclusief begroting en tijdpaden, wordt begin december 2011 vastgesteld. Vooruitlopend daarop zijn er, in lijn met de door BZK vastgestelde norm, een aantal projecten in het portfolio te betitelen als Grote Projecten. Daarvan worden de volgende trajecten in 2012 uitgevoerd:
- Vervanging Aangiftesystemen (AGS),
- Vervanging Tariefsystemen (DTV),
- Vervanging DFC (PLATO) en
- Excise Movement Control System (EMCS).

2.8. Lean

De doelen van Lean Douane zijn:
- verbetering van kwaliteit en processen met merkbaar effect bij de externe klant;
- nadruk op aandacht voor de rol, houding en gedrag van managers en medewerkers, gericht op het werk en transparantie. Dit heeft gevolgen voor de stijl van leidinggeven;
- continu proces van verbetering;
- slimmer werken om de verwachte volumegroei aan werk aan te kunnen.

Zonder daar op voorhand doelstellingen met bijbehorende indicatoren op te formuleren, streeft de Douane naar meetbare resultaten op drie dimensies; kwaliteit (mate waarin onze werkwijzen en prestaties voldoen aan de verwachtingen), zingeving (mate waarin we ons werk en onze tijdbesteding als nuttig, inspirerend en energiegevend ervaren) en productiviteit (mate waarin, gegeven budgetten in tijd en geld, toegevoegde waarde wordt gecreëerd).
De snelheid en breedte waarmee Lean wordt ingevoerd, wordt in belangrijke mate bepaald door:
- focus op douanebrede prioriteiten en risico's voor Lean Douane;
- kans op zichtbaar en merkbaar resultaat op de gebieden van kwaliteit en processen;
- eerst op kleine schaal proberen en leren;
- logische momenten met kans op succes;
- beschikbare capaciteit bij de ondersteuning (zoals Lean Coaches en praktische overwegingen bij de inzet ervan).

Op 26 september 2011 is in het MT Belastingdienst het memo 'Lean in de steigers' besproken. De invoering van Lean wordt daarin gekenmerkt met de woorden: adopteren, proberen, implementeren en inbedden. De Douane is in mei 2011 begonnen met het 'adopteren' en in november 2011 met het 'proberen'. In 2012 wordt gestart met het 'implementeren' en vervolgens 'inbedden'. Daarbij wordt gebruik gemaakt van Lean Coaches en de ervaringen en ondersteuning binnen de Belastingdienst via het Lean Competence Center van de Belastingdienst.
De focus is gericht op afdelingsoverstijgende procesketens in het primaire proces met directe effecten voor de externe klant, van risicovinding tot fysieke en administratieve controle en vice versa.
Eind 2011/begin 2012 zal een en ander uitmonden in het vaststellen van concrete projecten.

2.9. Caribisch Nederland

In 2010 zijn de eilanden Bonaire, St. Eustatius en Saba bijzondere gemeenten van Nederland

1911979 02889

geworden. Sinds die datum is er sprake van een nieuwe, 14e belastingregio (inclusief Douane); Belastingdienst/Caribisch Nederland (B/CN). Als 14e belastingregio valt B/CN onder de [redacted] Belastingdienstregio's. Hiërarchisch gezien valt ook Douane B/CN hieronder. Functioneel lopen er echter diverse lijnen met het Landelijk kantoor Douane Nederland. Het jaar 2011 is gebruikt om deze bestuurlijke lijn nader uit te werken en verder invulling te geven aan het eind 2010 opgestelde (interne) Jaarplan B/CN. Daarnaast is een bijdrage geleverd aan het veranderplan om bij B/CN te komen tot een professionele(re) douaneorganisatie. Dit veranderplan is gebaseerd op drie pijlers, namelijk een risicogerichte aanpak, geïntegreerde klantbehandeling en externe samenwerking. Voor 2012 zal hierop voortgebouwd worden.

3. Perspectieven

In dit hoofdstuk zijn vanuit vier verschillende perspectieven de door de Douane te realiseren doelen geformuleerd. Enkele daarvan zijn uitgewerkt in concrete doelstellingen waarover in 2012 aan DGBel zal worden gerapporteerd.
De in dit hoofdstuk benoemde perspectieven kennen een logische opbouw.
Het eerste perspectief heeft betrekking op 'Ontwikkeling en groei'. De hier omschreven doelen geven aan hoe de Douane is voorbereid/anticipeert op (mogelijke) toekomstige ontwikkelingen. Wanneer hier op de juiste manier mee wordt omgegaan zal dit een effect hebben op het volgende perspectief, de '(Interne) Processen'. Uit dit tweede perspectief blijkt wat er gedaan wordt om te komen tot de beheersing van de processen en tot verhoging van de kwaliteit van de producten waar deze processen toe leiden.
De processen en producten leiden veelal tot interactie met onze relevante omgeving. Daar komen we in de eerste plaats 'Burgers en bedrijven' tegen; het derde perspectief. De vanuit het klantperspectief belangrijkste doelen zijn hierin gepositioneerd. Wanneer de op dit en de voorgaande perspectieven geformuleerde doelen worden gerealiseerd moet dit ook leiden tot betere resultaten vanuit het vierde en laatste perspectief, namelijk dat van onze 'Stakeholders'. In dit laatste perspectief komen (op termijn) de uiteindelijke effecten van onze handhavingsinspanningen tot uitdrukking.

De op het werk, het werkterrein en de beschikbare middelen betrekking hebbende ontwikkelingen staan beschreven in het Strategisch Personeelsplan (SPP) Douane. Kort samengevat zijn dit:

- autonome groei van de goederenstroom en passagiersbewegingen;
- verandering in de toezichtslast;
- veranderingen in het takenpakket.

Deze ontwikkelingen betekenen een groei van de werklast. Daar staat tegenover dat door opgelegde taakstellingen het personeelsbestand dient te krimpen. Het SPP beschrijft de wijze waarop de Douane deze uitdaging op wil pakken.

Aan het slot van dit hoofdstuk is een verwijzing opgenomen naar de risicoparagraaf. Deze risicoparagraaf is afgeleid van de aan de verschillende perspectieven opgehangen doelstellingen. Het gaat daarbij dus om de risico's die realisatie van de doelstellingen kunnen bedreigen.

3.1. Ontwikkeling en groei

In deze paragraaf komen aspecten aan de orde in relatie tot de vraag of de Douane voldoende voorbereid is op toekomstige ontwikkelingen. Het gaat hierbij (onder andere) om het verkrijgen en onderhouden van een actueel klantbeeld, de ontwikkeling van medewerkers en management en de inzet van innovatieve middelen, maar ook om organisatie- en procesontwikkeling (in de volle breedte, zowel op het gebied van cultuur als op het gebied van handhavingsinstrumenten).
De vanuit dit perspectief voor de Douane voor de komende jaren geldende ambities zijn:

- Modernisering van het toezicht, waaronder verbreding van de horizontalisering en toepassing van innovatieve methoden en technieken;
- Meenemen van alle in het Douanetoezicht werkzame medewerkers in de veranderingen die onder andere horizontalisering met zich meebrengt;
- Verbreden en verdiepen van de intelligencefunctie zodat slimmer en met relatief minder menskracht toezicht wordt uitgeoefend aan de hand van risicoanalyse, en beter zicht wordt verkregen op logistieke ketens;
- De IM-ontwerpproducten zijn van voldoende kwaliteit voordat ze een volgende stap in de voortbrengingsketen ingaan;
- Op basis van portfolioclaims worden de juiste keuzes gemaakt in prioriteit, geld en kwaliteit.

Mede op basis van het Bedrijfsplan Belastingdienst zijn voor 2012 de volgende mijlpalen vastgesteld:

- vrijwel alle medewerkers en het management van Douane Nederland hebben een opleiding 'Modernisering Toezicht Douane' gevolgd;
- per 1 juni 2012 is er een nieuwe versie van het SPP Douane, waarin het kwalitatieve aspect is uitgewerkt;

1911979 02889

- begin 2012 is de treinscan op de Maasvlakte operationeel;
- in alle gestarte projecten is Verbetering TestAanpak gebruikt op basis van Product Risico Analyse;
- er zijn nieuwe testhulpmiddelen ingevoerd;
- 85% van alle organisatieveranderingen is getoetst aan de concernarchitectuur;
- maximaal 5% van de getoetste doorgevoerde organisatieveranderingen wijkt af van de architectuurafspraken;
- eind 2012 heeft de Douane een eigen bedrijfsarchitectuur;
- eind 2012 bestrijkt het aandeel van de Douane in het concernportfolio zes kwartalen;
- eind 2012 zijn potentieelanalyses afgerond voor functies waarvoor dit conform het SPP Douane relevant is.

Ontwikkeling en groei	**Streefwaarde 2012**
Horizontalisering • Omvang gecertificeerd deel van de goederenstroom	> 70%
Leidinggeven • Medewerkertevredenheid over leidinggevenden • Gesprekken met medewerkers (2 per jaar)	≥ 65% ≥ 90%
Duurzame inzetbaarheid • Medewerkers (voor wie relevantie is vastgesteld) met een individueel ontwikkelplan • Gestarte individuele ontwikkelplannen *Het betreft het aantal medewerkers voor wie een individueel ontwikkelplan is vastgesteld, afgezet tegen het aantal medewerkers voor wie dat had gemoeten. De norm moet per 01/10/2012 bereikt zijn. Ten tweede gaat het om het aantal gestarte ontwikkelplannen in relatie tot het aantal opgemaakte ontwikkelplannen. Deze norm moet eind 2012 bereikt zijn.*	100% 100%
Kwaliteit ontwerpproducten • Ontwerpproducten die voldoen aan de gestelde kwaliteitseisen *Het gaat hierbij om de ontwerpproducten die voldoen aan de kwaliteitseisen zoals opgesteld in de MTHV's, afgezet tegen het totaal aantal ontwerpproducten. De scope is daarbij beperkt tot de volgende producten: Business Cases, Globaal Ontwerpen en Bedrijfsprocesrelease-ontwerpen (= het totaal aan documenten behorende bij de stap 'Ontwerp')*	> 90%
Testen • Overall-score op de voor Douane van toepassing zijnde KPI's mbt Testen	Groen
Transparantie portfolio • Portfolio-items die voldoen aan de spelregels *Het gaat hier om de portfolio-items die voldoen aan de (drie) afgesproken spelregels, afgezet tegen het totaal aantal portfolio-items*	≥ 95%

3.2. (Interne) Processen

In deze paragraaf is geformuleerd wat de Douane wil afspreken op het gebied van procesbeheersing en verbetering van de kwaliteit van de producten waar die processen toe leiden. In dit perspectief gaat het (onder andere) om doorlooptijden, voorraadbeheersing en kwaliteitsbeheer, maar ook om (het vergroten van) de beschikbaarheid en inzet van resources (mensen en middelen) en aspecten als bestandshygiëne.

De vanuit dit perspectief voor de Douane voor de komende jaren geldende ambities zijn:

- Waarborgen van de continuïteit van de processen van de Douane (minder verstoringen, verhogen beschikbaarheid van systemen), wat ook van direct belang is voor de logistieke doorstroming in het bedrijfsleven, omdat dit van de vrijgave van goederen door de Douane afhankelijk is;
- Minder oponthoud van logistieke stromen door elektronisch aangeven, papierloze afhandeling en automatisering van douaneprocessen;
- De inzetbare capaciteit wordt (mede door terugdringing van het ziekteverzuim)

1911979 02889

vergroot;
- LEAN wordt ingezet in om processen verder te optimaliseren. Daarmee wordt een kwalitatieve verbetering van de processen beoogd, vergroting van de zingeving voor medewerkers en een toename van de productiviteit.

Mede op basis van het Bedrijfsplan Belastingdienst zijn voor 2012 de volgende mijlpalen vastgesteld:
- de voorbereidingen zijn getroffen om vanaf 2013 een beschikbaarheid Douanesystemen van 97,5% te bereiken;
- er wordt gewerkt volgens de LEAN-aanpak en de vastgestelde LEAN-doelen zijn gerealiseerd;
- een nog nader te bepalen aantal medewerkers heeft contact gehad met het Employability Center;
- de regionale fraudeaanpak vindt ultimo 2012 plaats bij fraudeteams;
- per 1 juli 2012 is er een actueel calamiteitenplan (inclusief de ICT-component), waar een herstelplan deel van uitmaakt;
- er wordt een uitwijktest uitgevoerd voor een cruciaal bedrijfsproces, volgens een nog door het Strategisch Beveiligingsoverleg vast te stellen planning.

(Interne) Processen	Streefwaarde 2012
Termijn- en voorraadbeheersing • Nakoming afspraken met betrekking tot AWB-termijnen bij bezwaarschriften	95 - 100%
Klachten • Nakoming afspraken met betrekking tot AWB-termijnen bij klachten	98 - 100%
Proceskwaliteit • Handhaving fiscaal- en controletechnische kwaliteit (FIX-scores)	≥ 7
Verstoring systemen • Gemiddelde beschikbaarheid van de systemen	≥ 97,5%*)
Verhogen inzetbaarheid • Verzuimde tijd (inclusief verzuim langer dan 1 jaar) • Verzuimde tijd (exclusief verzuim langer dan 1 jaar) • Meldingsfrequentie per jaar	6,1% 5,4% ≤ 1,7
Mobiliteit • Overbezetting (Verschil tussen bezetting en formatie) • Uitgewisselde medewerkers ten opzichte van de bezetting per 31/12/2012 *Hierbij gaat het om het percentage medewerkers van de totale eigen bezetting dat is gewisseld met andere bedrijfsonderdelen.*	≤ 0% ≥ 2%
Betaling leveranciers • Betaling < 30 dagen *Het gaat hier om het aantal facturen dat binnen 30 dagen is betaald, afgezet tegen het totaal aantal betaalde facturen*	93 - 95%
Tijdige oplevering ontwerpproducten • Oplevering aan B/CAO volgens planning *Het gaat hier om het percentage ontwerpproducten dat conform de door de opdrachtgever geaccordeerde en met B/CAO afgestemde planning is opgeleverd aan B/CAO*	> 90%

*) = Conform de normatiek in het 'Bewijs van Goede Dienst'

3.3. Burgers en bedrijven

Vanuit het perspectief van burgers en bedrijven gaat het om aspecten als eenheid in beleid en uitvoering, maar ook om bereik- en beschikbaarheid. Houding en gedrag van medewerkers vormen hierbij een cruciale factor. Een belangrijke resultante is de score op het gebied van klanttevredenheid.

De vanuit dit perspectief voor de Douane voor de komende jaren geldende ambities zijn:
- Optimale facilitering van het bonafide bedrijfsleven, waarbij een scherper onderscheid

1911979 02889

wordt gemaakt tussen AEO en niet-AEO;
- Samenwerking met andere overheidsdiensten door vanuit de regierol van de Douane bij de handhaving nauw af te stemmen met handhavingspartners binnen de overheid. Doel is daarbij per saldo een maximum aan handhavingskwaliteit te bereiken met een minimum aan lasten voor bedrijven en burgers (Single window);
- Eén Douane, dus zowel naar binnen als naar buiten optreden op basis van landelijke uitgangspunten met betrekking tot handhavingsbeleid, risicoweging en capaciteitsinzet;
- Stimuleren en ondersteunen van bedrijven en burgers om aan hun verplichtingen te voldoen door meer in te zetten op dienstverlening en handhavingscommunicatie.

Mede op basis van het Bedrijfsplan Belastingdienst zijn voor 2012 de volgende mijlpalen vastgesteld:
- ultimo 2012 heeft ieder regiokantoor een regionaal klantcontactpunt ingericht en operationeel;
- als aanzet voor het Strategisch Behandelplan wordt met alle HT-bedrijven een strategisch gesprek op managementniveau (M1) gevoerd met aandacht voor de risicomatrix;
- de voor 2013 geplande implementatie van derdelijnstelefonie bij Douane is voorbereid.

Burgers en bedrijven	**Streefwaarde 2012**
Bewijs van Goede Dienst • Afronding activiteiten (plateau 2012), zoals benoemd in het verbeterplan	≥ 90%
Klanttevredenheid • Score op 'Klanttevredenheid' door Douaneklanten in de Fiscale Monitor 2012	> FM 2011
Integriteit • Risicoanalyse integriteit uitgevoerd • Geregistreerde en aan DGBel gemelde vermoedens en schendingen	Ja 100%

3.4. Stakeholders

Onze 'stakeholders' (Politiek, de EU en onze Handhavingspartners) beoordelen de Douane op het zorgdragen voor een optimale uitvoering van de aan ons opdragen taken en handhaving. Daarbij is ook van belang of we een en ander financieel in de greep hebben, of de samenwerking met onze partners in de handhaving goed is en of we de afspraken realiseren die we in bijvoorbeeld convenanten met hen hebben gemaakt.

De vanuit dit perspectief voor de Douane voor de komende jaren geldende ambities zijn:
- Versterkt toezicht op de EU-buitengrens om de veiligheid van het buitengrensoverschrijdende goederenverkeer te garanderen;
- Verder invullen van de internationale component van de Douane voor wat betreft optimalisering van de handhaving en positieve beïnvloeding van het vestigingsklimaat.

Mede op basis van het Bedrijfsplan Belastingdienst is voor 2012 de volgende mijlpaal vastgesteld:
- eind 2012 zijn de verkenningen naar toetreding tot HT bij inspectiediensten afgerond.

Stakeholders	**Streefwaarde 2012**
Controles op de goederenstroom • Aantal controles vracht, koeriers, etc.	295.000 - 365.000
Reizigerscontrole • Controles op vluchten (mainport)	12.000 - 15.000
Toezicht en ambulante controles • Aantal uren toezicht (exclusief Schiphol Passagiers) • Aantal ambulante controles buitengrens • Aantal controles ambulant binnenland	470.000 - 520.000 33.500 - 41.500 22.000 - 28.000

1911979 02889

Stakeholders	**Streefwaarde 2012**
Klantmanagement • Ultimo 2012 is voor 30% van de individuele klanten een vastgesteld individueel behandelplan in uitvoering genomen *Om het klantbeeld te optimaliseren en (mede van daaruit) de vrijwillige naleving van wet- en regelgeving te bevorderen en onderhouden, wordt vanaf 2012 in drie jaar tijd (te beginnen met de klanten met het grootste aandeel in goederenstroom) voor alle individueel te behandelen klanten een Behandelplan opgesteld.* *De individuele klanten vertegenwoordigen 80% van de goederenstroom. Het Behandelplan is een Jaarplan waarin de diverse Douane-interventies zijn afgestemd op het complianceniveau van het bedrijf. Tevens is daarin vastgelegd hoe de Douane, in samenwerking met het desbetreffende bedrijf, de compliance verder wil gaan onderhouden/verbeteren. Op basis van de realisatie van de behandelplannen kunnen uitspraken gedaan worden over het 'compliante aandeel' in de goederenstroom.*	30%
Resultaat fiscale monitor • Gepercipieerde pakkans op goederen	≥ 75 - 80
EU-controles • Nakoming door EU voorgeschreven controles	100%
Convenantpartners • In overleg met convenantpartners wordt het aandeel 'oranje profielen' teruggebracht	≤ 6%
Maatschappelijk verantwoord ondernemen • Aandeel 'quotumregeling'-medewerkers (gedeeltelijk arbeidsgeschikten, WIA, WSW en Wajong) ten opzichte van de totale bezetting	≥ 1%

3.5. Risicomanagement bedrijfsvoering

Het bewust zijn van de risico's in de bedrijfsvoering en het treffen van beheersingsmaatregelen ten aanzien van die risico's is een belangrijk onderdeel van het leidinggeven en managen. Dit is een continu proces, maar periodiek wordt een inventarisatie van doelstellingbedreigende risico's opgesteld. Deze inventarisatie is opgenomen als bijlage III.

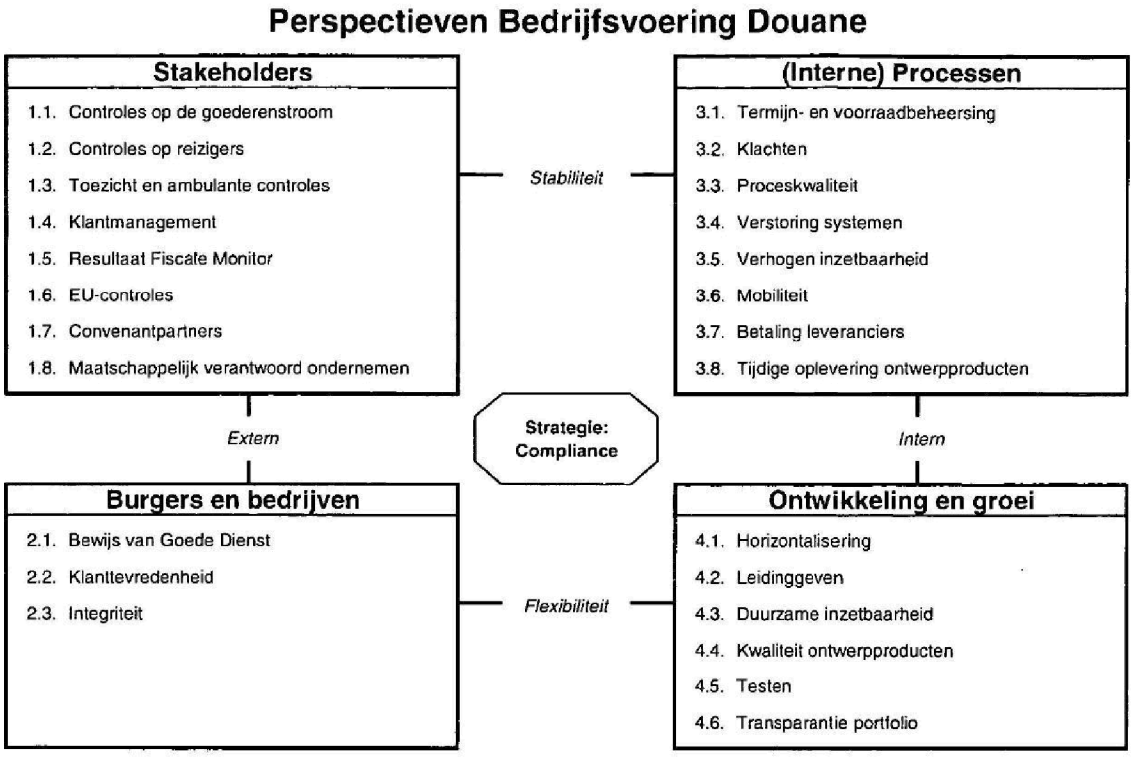
4. Mensen en middelen

De formatie en budgetbrieven 2012, die voortvloeien uit de vastgestelde kadernota 2012, maken integraal onderdeel uit van dit stuurcontract.

5. Ondertekening

Apeldoorn, 19 december 2011.

Bijlage I: Scorecard



1911979

02889

Bijlage II: Capaciteits en Productie-Uren begroting 2012

De planning van activiteiten is gebaseerd op de best mogelijke inschatting van de beschikbare en benodigde capaciteit. In- en externe ontwikkelingen (en afhankelijkheden) kunnen van invloed zijn op (de haalbaarheid van) de planning van activiteiten en de daarbij relevante personele component.

Capaciteitsbegroting 2012

Omschrijving	Douane NL 2012	
Bruto capaciteit	9.336.000	
Compensatieverlof	771.000	
Overwerk compensatieverlof	0	
Capaciteit (excl. compensatieverlof)	**8.565.000**	(A)
Afwezigheden:		
Ziekte/Zwangerschap-/bevallingsverlof	540.000	
Studieverlof	20.000	
Regulier verlof	796.000	
Overige afwezigheden	280.000	
Totaal afwezigheden	**1.636.000**	(B)
Inzetbare capaciteit	**6.929.000**	(C=A-B)
Personeelsontwikkeling	371.000	
Startopleidingen	8.000	
Overige niet primaire capaciteit	422.000	
Totaal niet primaire tijd	**801.000**	(D)
Primaire capaciteit	**6.128.000**	(E=C-D)

Productie-uren-begroting 2012

Omschrijving procescluster	Uren <	>	Produktie <	>
Scancontroles / detectie	252.000 -	263.000	90.000 -	110.000
Fysieke controles vracht	520.000 -	541.000	110.000 -	130.000
Fysieke controles post en koeriers	98.000 -	102.000	110.000 -	140.000
Fysieke controles reizigers/vluchten	508.000 -	529.000	12.000 -	15.000
Uren toezicht buitengrens (excl. Pax)	492.000 -	512.000	492.000 -	512.000
Toezicht opslaginstituten	85.000 -	88.000		
Ambulante controles buitengrens	191.000 -	198.000	34.000 -	41.000
Ambulante controles binnenland	67.000 -	70.000	23.000 -	27.000
Administratieve controles	227.000 -	236.000	2.800 -	3.200
Klant- en vergunningbeheer (incl. HT/AEO)	410.000 -	426.000		
Formaliteiten aangiftebehandeling	591.000 -	616.000		
Contentieus	162.000 -	169.000		
Bezwaar, beroep en teruggaaf	160.000 -	167.000		
Inlichtingen en in- uitvoervergunningen	156.000 -	162.000		
Regiekamer / roosterbureau / meldkamer	161.000 -	167.000		
Handhavingsregie	217.000 -	226.000		
Laboratorium	60.000 -	62.000		
Ondersteuning primair proces	369.000 -	384.000		
Overige	214.000 -	222.000		
Management- en staftaken	652.000 -	679.000		
Sporten- schieten en kwaliteitsbeheer	244.000 -	254.000		
PR-activiteiten (w.o. Museum, Douaneharmonie)	37.000 -	39.000		
Vaktechniek, innovatie en IM	230.000 -	240.000		
Totaal	**6.103.000** -	**6.352.000**		

Bijlage III: Risicoparagraaf

In onderstaande tabel staan de risico's vermeld die betrekking hebben op de voor 2012 geldende doelstellingen. De tabel zal periodiek worden onderhouden.

Doelstelling	Risicogebied	Risicobeschrijving	Bestaande beheersmaatregelen	Kans	Impact	K x I	Eigenaar
Ontwikkeling en groei	Omgevings-risico	Door ontwikkeling van wetgeving vanuit Brussel bestaat het risico dat de handhavingsstrategie van Douane Nederland onder druk komt te staan. Het mogelijke gevolg is dat de organisatie van de Douane onvoldoende is toegerust en onvoldoende invulling kan geven aan zijn primaire taken.	- Maximale beïnvloeding van (politieke) besluitvorming door [redacted] en Team Internationaal; - Optimalisatie contacten met convenantpartners op gebied van wetgeving en uitvoering; - Optimalisatie contacten met DGFZ en DGBel vwb ontwikkelingen op gebied van douanewetgeving.	4	4	16	[redacted] Vaktechniek/ Internationaal
	Procesrisico (ICT)	De complexiteit die ontstaat vanuit innovatie en ontwikkelingen kan dermate groot worden dat de Douane dit onvoldoende kan doorvertalen naar systemen en processen. Het gevolg kan zijn dat de Douane naar 'buiten' toe een niet-congruent beeld laat zien en afspraken niet waar kan maken.	- Impulsoverleg waar ontwikkelingen en innovatie besproken en geanalyseerd op effecten; - Overleg van strategisch teamleiders waar keuze en voorstellen, o.a. vanuit impulsoverleg, als voorportaal voor het MT worden besproken.	4	4	16	[redacted] IM
Interne Processen	Procesrisico (ICT)	Door de uitval van systemen kunnen verstoringen ontstaan. Dit kan de logistiek van het bedrijfsleven verstoren. Voor de Douane bestaat het risico dat belastinggelden niet of later worden geheven en dat niet of in mindere mate kan worden voldaan aan veiligheidsaspecten, controles en toezicht.	- SLA met B/CIE en B/CA. Onderdeel van de huidige SLA is dat deelplannen nader uitgewerkt worden, waarbij wordt voldaan aan 3 eisen: 1) de klant-tot-klant processervices, 2) de 24x7 services voor prio1 processen en 3) beperking van onderhoudsweekenden. - Maandelijks invulling geven aan het Overleg Douane/Bedrijfsleven (ODB) en het specifiek op ICT gerichte 'ODB-IT'.	4	4	16	[redacted] IM

STUURCONTRACT 2012

BELASTINGDIENST / BELASTINGREGIO'S

december 2011 - versie 1.0

Inhoudsopgave

1. Inleiding 3
2. De koers 4
2.1. Doelstelling visie en strategie 4
2.2. Balanced scorecard (kritieke succesfactoren) 4
2.3. Dashboard MTBR 6
3. Doelstellingen primaire processen 9
3.1. Indicatoren per segment 9
3.1.1. Particulieren, Dienstverlening en Bezwaar 9
3.1.2. MKB 10
3.1.3. MGO/ZGO 12
3.1.4. Semi-massale processen 13
3.2 Samenwerking andere organisatieonderdelen 14
4. Doelstellingen ondersteunende processen 16
5. Ontwikkelingen 18
6. Mensen en middelen 22
7. Ondertekening 23

Bijlagen

1 Balanced Scorecard
2 Begroting capaciteit en productie-uren
3 Risicoparagraaf

1911979 02889

1. Inleiding

Met het Middellangetermijnplan (MLTP BR) 2011-2015 schetsen we een visie en een toekomstbeeld. Het MLTP BR is een verdieping van het MLTP Belastingdienst 2015 (*Eenvoudig aanspreekbaar*).

We maken jaarlijks een Ontwikkelagenda, zodat we die stappen eenduidig en gezamenlijk kunnen zetten: wát gaan we het volgende jaar doen en hóe gaan we dat doen?

Onze afspraken over de resultaten die we willen bereiken, leggen we jaarlijks vast in een Stuurcontract. Daarbij sturen we op basis van een strategiekaart en verantwoorden we op basis van een balanced scorecard. De strategiekaart bevat doelstellingen gericht op stakeholders, burgers en bedrijven, interne organisatie en ontwikkeling. De opbouw is daarmee in lijn met het MLTP van de Belastingregio's. In de verantwoording sluiten we aan bij de balanced scorecard van de Belastingdienst.

We streven naar maximale transparantie in ons handelen.
De inzet van mensen en middelen vertalen we naar producten die we leveren aan burgers en bedrijven. De prestatie koppelen we aan onze efficiëntie en onze effectiviteit. Onze sturing evolueert de komende jaren van input-, via prestatie- naar effectgericht sturen.

1911979 02889

2. De koers

2.1. Doelstelling visie en strategie

De Belastingdienst kent een algemene beleidsdoelstelling die zich richt op de plichten én de rechten van burgers en bedrijven. Deze beleidsdoelstelling gaat uit van de gedachte dat deze burgers en bedrijven in merendeel vrijwillig aan hun fiscale verplichtingen willen voldoen[1]:

"Doeltreffende en doelmatige uitvoering van die wet- en regelgeving zorgen er voor dat burgers en bedrijven bereid zijn hun wettelijke verplichtingen ten aanzien van de Belastingdienst na te komen (compliance)."

We hebben deze algemene doelstelling vertaald in vier elementen[2]:
1. zich (terecht) registreren voor belastingplicht;
2. (tijdig) aangifte doen;
3. juist en volledig aangifte doen;
4. (tijdig) op aangifte en/of aanslag betalen.

In het beeld van de tax bar streeft de Belastingdienst ernaar om een zo groot mogelijke zekerheid te krijgen over de juistheid en volledigheid van belastingopbrengsten (*compliance map*) en om het nalevingstekort dat ontstaat als burgers en bedrijven zich niet houden aan de vier elementen van compliance, zo klein mogelijk te houden (*tax gap*).

De strategie die we inzetten is het gericht en bewust beïnvloeden van gedrag, zoveel mogelijk aan de voorkant van onze processen. Het instrument dat we hanteren is handhavingsregie, het effectief en efficiënt maken van de keuzes uit het handhavingsinstrumentarium. Handhaving stemmen we af op de nalevingsbereidheid van burgers en bedrijven. Die bereidheid kunnen we niet in de laatste plaats beïnvloeden door onze eigen opstelling richting burgers en bedrijven. We zijn ons ervan bewust dat ons eigen gedrag van belang is voor de acceptatie van beslissingen en het vergroten van vertrouwen.

We verantwoorden ons op de doelstellingen zoals die zijn verwoord in de begroting IXB. De indicatoren in IXB zijn gericht op:
- Tijdig, juist, volledig aangifte doen en tijdig betalen (tax bar)
- Afhandeling klachten en bezwaren binnen AWB-termijn
- Horizontaal toezicht

De politieke thema's van 2012 en het Bedrijfsplan 2012 Belastingdienst bepalen de focus die we aanbrengen in ons werk:
- Tijdige aangifte
- Aanpak fraude
- Verbetering invordering

Bij alle doelstellingen sturen we op het realiseren van de kernwaarden uit het MLTP Belastingregio's. Die kernwaarden geven aan wanneer we succesvol zijn:
- 'We gaan uit van gerechtvaardigd vertrouwen'
- 'We stellen burgers en bedrijven centraal'
- 'We zijn kostenefficiënt'
- 'We zijn een aantrekkelijke werkgever'

De uitvoering en monitoring van de realisatie van de doelstellingen vindt plaats binnen vier segmenten: Particulieren, Dienstverlening en Bezwaren (PDB), Midden- en Kleinbedrijf (MKB), Middelgrote en Zeer Grote Ondernemingen (MGO/ZGO) en Semi-Massale Processen (SMP).

2.2. Balanced scorecard (kritieke succesfactoren)

Om de transformatie van de Belastingregio's naar één dienstonderdeel goed te doorlopen zijn de grote lijnen van de toekomstige organisatie geschetst in het MLTP. De realisatie van het MLTP vindt gefaseerd plaats.

Voor 2012 zijn daartoe doelstellingen opgenomen in een ontwikkelagenda en activiteiten benoemd in een activiteitenplanning. De thema's toezicht, concentreren, virtueel werken, personeel, IV, sturing en vaktechniek komen daarin terug. Met het oog op de realisatie van het MLTP ziet onze

[1] *Begroting IXB 2012*
[2] *OESO, Monitoring Taxpayers' Compliance (2008) en EU, Risk Management Guide (2010)*

1911979 02889

balanced scorecard er als volgt uit. Deels zijn de indicatoren al opgenomen in hoofdstuk 3 van het stuurcontract, deels betreft het indicatoren die we nog verder moeten ontwikkelen voordat we hier streefwaarden op kunnen benoemen. We verwijzen naar bijlage 1 voor de weergave van de balanced scorecard.

Stakeholders (kernwaarde gerechtvaardigd vertrouwen)

1) Vergroten van de compliance, vertaald in de volgende elementen van de tax bar:
   - Belastingplichtigen registreren zich (terecht) voor belastingplicht. Dat betekent dat alle belastingplichtigen in beeld zijn en alle belastingplichtigen juist zijn geregistreerd.
     We ontwikkelen een meetinstrumentarium gericht op retourpost, vergelijking stamgegevens en contra-infomatie uit systemen van derden. Hierbij focussen we ons op, seizoensarbeiders, illegale particulieren en vertrokken onbekend waarheen.
   - Alle aangiften zijn op tijd.
     Op tijdige aangifte hebben we diverse activiteiten ingezet en zijn indicatoren opgenomen in het stuurcontract.
   - Alle aangiften zijn juist en volledig.
     We meten met behulp van steekproeven en door het aantal aanvullingen. De focus ligt op multinationals, HT en fraudebestrijding.
   - Alle belastingen worden tijdig en volledig betaald.
     We meten de omvang en ouderdom van de schulden en schatten de haalbaarheid van invordering in. We focussen op het verbeteren van de effectiviteit van onze incassoprocedure en het verbeteren van de regie op invordering (invorderingsregie).

2) Beheersing van de financiën:
   - Baten: de mate van zekerheid over de belastingopbrengsten (compliance map).
   - Kosten (apparaat): de realisatie is conform begroting en we geven invulling aan de taakstelling (spoor I en II).

Burgers & Bedrijven (kernwaarde: burgers en bedrijven centraal)

1) Handhaving (van dienstverlening tot toezicht):
   - Aan het ene eind van het spectrum zetten we dienstverlening in richting burgers en bedrijven die de regels nakomen. Aan het andere eind van het spectrum treden we scherp op indien burgers en bedrijven de grenzen van toelaatbaarheid overschrijden door misbruik en oneigenlijk gebruik van regels. We hanteren een subjectgerichte benadering op basis van handhavingsregie.
     We monitoren de mate van subjectgerichte benadering. Dit vergt een nieuwe aanpak waarbij handhavingsregie als proces verder moet worden uitgewerkt en de monitoring van de effectiviteit ervan verder moet worden ingericht. De invulling van de subjectgerichte aanpak is per segment verschillend.

2) Behandelen van signalen van burgers en bedrijven:
   - Voorstellen voor fiscale agenda en vereenvoudiging wetgeving.
   - Vermindering van aantal brieven en beleidsbesluiten.
   - Vermindering van aantal klachten en bezwaren en deze binnen termijn afdoen.
   - Vragen van burgers en bedrijven snel en goed beantwoorden (waaronder 3^{e} lijn Beltel).

3) Interactie met overheids- en marktpartijen:
   - Eén overheid in lijn met het project 'compacte overheid' (vorming van landelijke expertisecentra).
   - We bevorderen ketensamenwerking en ketenregie.
   - Samenwerking met fiscale intermediairs.

Interne organisatie (kernwaarde: kostenefficiënt)

Voor een goede procesbeheersing hanteren we voor onze interne processen altijd pi's in een combinatie van de volgende drie aspecten:

1) Tijd (omvang werkstromen, omvang en leeftijd van de werkvoorraad, doorlooptijd en afhandeltijd, wachttijd)

2) Inhoudelijke en procedurele kwaliteit (aantal in één keer goed, monitoren van uitval en damage, onvolkomenheden ARK en aanbevelingen RAD)

1911979 02889

3) Geld (kosten van het totale proces en kosten per 'product', ingezette capaciteit, beschikbare en afwezige capaciteit)

Dit perspectief schetst de agenda voor de te standaardiseren processen. In 2012 maken we nieuwe combinaties pi's voor de administratieve processen, te beginnen met de grote processen als invordering en IH. De pilot die in 2011 is uitgevoerd in het proces 'bezwaren' biedt goede aanknopingspunten voor deze werkwijze.

Ontwikkeling (kernwaarde: aantrekkelijke werkgever)

De ontwikkelagenda voor 2012 is leidend voor dit onderdeel van het stuurcontract. De ontwikkelagenda inclusief activiteitenplanning is integraal onderdeel van onze planning in 2012. De focus ligt op de volgende aandachtsgebieden:

1) Organisatieontwikkeling:
   - Concentreren van werkstromen.
   - Overdracht deel klantenbestand van MGO/ZGO naar MKB (en vice versa).
   - Introductie 'doorstroommodel'.
   - Implementeren LEAN/PSU (professionaliseren,standaardiseren en uniformeren) aanpak voor 'Bezwaren', 'Invordering' en 'IH' (i.s.m. programmabureau)[3].

2) Personeel:
   - In/door/uitstroom kwantitatief en kwalitatief beïnvloeden (i.s.m. programmabureau).
   - Ontwikkeling medewerkers en leiderschap (i.s.m. programmabureau).

3) ICT:
   - Ontwikkelportfolio IMB.
   - Programboards (ETM, Klantbeeld, Dienstverlening, Werkplek, VDA).
   - Tax-Intelligence (voor effectief toezicht) & Business Intelligence (voor efficiënte en effectieve bedrijfsvoering).

2.3. Dashboard MTBR

In het dashboard voor het MTBR zijn de segmentoverstijgende indicatoren, de IX B (segment) indicatoren en een aantal generieke bedrijfsvoeringsindicatoren opgenomen. Op deze indicatoren rapporteren en monitoren we maandelijks. Voor de overige indicatoren geldt dat hierop alleen wordt gerapporteerd wanneer de doelstelling niet gehaald dreigt te worden.

	Indicator		Doelstelling
	Stakeholders		
•	De overtuiging van belastingplichtigen om belasting te betalen/aan hun belastingverplichtingen te voldoen (fiscale monitor)	E[4]	> 3,2[5]
•	De mate waarin belastingplichtigen het belangrijk vinden om de aangifte op tijd in te dienen, juist en volledig in te dienen en op tijd te betalen (fiscale monitor)	E	> 4,0[6]
•	Ervaren mate van zichtbaarheid (fiscale monitor)	E	> 90%
•	Percentage oninbaar geleden[7]	E	0,8-1,2%
•	Percentage tijdig ontvangen aangiften IH	E	80-90%
•	Percentage aanslagen op tijd betaald	E	85-90%
•	Achterstand invordering [8]	P	1,8 – 2,2%
•	Percentage bereikte belastingplichtigen na verzuim (IH)	P	90-95%
•	Aantal MKB ondernemingen onder horizontaal toezichtconvenant	P	50K-75K
•	Percentage contacten met starters; startersbezoeken en klantgesprekken (ten opzichte van het totaal aantal starters)	P	15-25%
•	Percentage bereikte belastingplichtigen na verzuim LH	P	90-95%
•	Percentage bereikte belastingplichtigen na verzuim OB	P	50-60%
•	Organisaties waarbij de Belastingdienst de mogelijkheden tot horizontalisering heeft beoordeeld (MGO)	P	40%-50%
•	Organisaties waarbij de Belastingdienst de mogelijkheden tot horizontalisering heeft beoordeeld (ZGO)	P	75-85%
•	Organisaties waarbij de Belastingdienst zicht heeft op de kwaliteit van de opzet en bestaan van de fiscale beheersing (MGO)	P	15%-25%

[3] *Naast de processen die binnen het segment SMP onder PSU worden gebracht.*
[4] *E = effect indicator / P = prestatie indicator*
[5] *Het betreft een schaalverdeling van 0 tot 5.*
[6] *Het betreft een schaalverdeling van 0 tot 5*
[7] *Betreft oninbaar voor alle belastingmiddelen*
[8] *Betreft de bijdrage van de regio's aan de IXB doelstelling (2,5-3%). Bijdrage BCA is 0,5-0,7%.*

1911979 02889

	Indicator (vervolg)		Doelstelling
•	Organisaties waarbij de Belastingdienst zicht heeft op de kwaliteit van de opzet en bestaan van de fiscale beheersing (ZGO)	P	45-55%
•	Organisaties waarbij de Belastingdienst zicht heeft op de kwaliteit van de werking van de fiscale beheersing (MGO)	P	5%-15%
•	Organisaties waarbij de Belastingdienst zicht heeft op de kwaliteit van de werking van de fiscale beheersing (ZGO)	P	25-35%
•	Gemeenten en provincies, waarbij de Belastingdienst zicht heeft op de kwaliteit van de werking van de fiscale beheersing.	P	35-50
	Burgers en bedrijven		
•	Uitvoering handhavingsportefeuille conform plan	P	Cf. plan
•	Percentage themagericht toezicht	P	> 15%
•	Afgehandelde bezwaarschriften binnen AWB-termijn	P	95-100%
•	Afgehandelde klachten binnen AWB-termijn	P	98-100%
•	Klanttevredenheid balie	P	80-90%
	Interne processen		
•	Kwaliteitsscore Belastingregio's (FIX)	P	106-110
•	Percentage directe tijd (HAFIR)	P	86%
•	Verzuimde tijd (inclusief verzuim langer dan 1 jaar)	P	≤ 5,6%
•	Medewerkertevredenheid over leidinggevenden	P	≥ 65%
	Ontwikkeling		
•	Uitvoering ontwikkelagenda	P	Cf. plan
•	Eind 2012 is een aanvullend instrumentarium beschikbaar waarmee horizontaal toezicht wordt gestimuleerd	P	31-12-2012
•	Inrichting regionale fraude aanpak via regionale fraudeteams	P	31-12-2012
•	Nulmeting Compliance Map	P	30-6-2012
•	Implementatie LEAN / PSU	P	31-12-2012

Toelichting

- Invordering

De achterstand invordering is een IXB doelstelling met name gerelateerd aan het tijdig betalen. In de dashboards voor de segmenten is de KPI opgesplitst in sub doelstellingen per segment.

- Uitvoering handhavingsportefeuille

Het landelijke handhavingsplan omvat de thema's die we uit willen voeren in 2012. We volgen de uitvoering van het handhavingsplan zowel op de realisatie van de activiteiten als de realisatie van de effecten. Het handhavingsplan omvat de inhoudelijke keuzes in ons toezicht gericht op de effecten die we willen bereiken alsmede de middelen die we daarvoor inzetten.

- Fraude aanpak

We kiezen ervoor fraudeteams in te richten. Met het doel om de fraudebestrijding te concentreren. Voor systeemfraude kennen we binnen de handhaving een eigen aanpak. Hierbij richten we ons op VTA fraude, OB fraude en fraude met toeslagen.

- Klanttevredenheid

In de segmenten PDB en MKB ontwikkelen en implementeren we een systeem van directe klant feed back gericht op ons handelen. Met het klantfeedback systeem willen we in eerste instantie dat de burgers en bedrijven feedback geven over de houding en het gedrag van de belastingdienstmedewerker.

- Kwaliteit

De kwaliteit van de fiscale producten wordt gemeten door middel van de fiscale kwaliteitsindex. Naast de fiscale besluitvorming wordt daarin ook aandacht besteed aan de vastlegging van die besluiten en de dossiervorming. Voor de nieuwe vormen van toezicht ontwikkelen we nieuwe kwaliteitssinstrumenten per segment. Binnen het segment MGO/ZGO zijn daarin al stappen gezet. De segmenten MKB en PDB ontwikkelen in 2012 een nieuw instrumentarium, voor het segment SMP is het kwaliteitssysteem opgenomen in PSU.

- Percentage directe tijd

Voor het percentage directe tijd streven we naar de HAFIR norm. Op segmentniveau vindt een specifieke doorvertaling plaats van de HAFIR norm.

- Ontwikkeling instrumentarium horizontaal toezicht

Het aantal bedrijven dat onder een vorm van horizontaal toezicht valt, is nog beperkt. Om die reden is onze inzet in 2012 instrumentarium te ontwikkelen waarmee we het bereik van horizontaal

1911979 02889

toezicht in de verschillende segmenten (MGO/ZGO, MKB-plus, ZZP/starters) kunnen vergroten. We werken maatregelen uit die we kunnen inzetten om bedrijven die voor een vorm van horizontaal toezicht in aanmerking komen ook daadwerkelijk onder horizontaal toezicht te krijgen.

- LEAN/PSU

We zullen in 2012 de LEAN/PSU methodiek verder ontwikkelen en toe passen op de werkprocessen. We gaan het bezwaarproces verder ontwikkelen. De invordering en de inkomstenheffing pakken we in 2012 op.

- Belastingdienst/Caribisch Nederland (B/CN)

In 2012 bouwt B/CN verder aan de implementatie van de bedrijfsvoering naast de uitvoering van de primaire processen. B/CN maakt afspraken in een afzonderlijk jaarplan en rapporteert in deze aan de Belastingregio's. De focus ligt daarbij op:

- implementatie en uitvoering van het integriteitsbeleid zoals opgenomen in het jaarplan;
- het verder inrichten van het financieel beheer (de minimale AO/IB); en
- de invoering van de ICT systemen (conform de planning).

Tijdig afdoen bezwaren

Door de Belastingregio's is in 2011 het project bezwaar uitgevoerd. Het doel van het project was om transparantie in de huidige prestaties aan te brengen en concreet onderbouwde verbetervoorstellen voor de procesbeheersing te doen. De aanpak diende tegelijkertijd als lakmoesproef voor een methode om het MLTP 2015 te implementeren en hierop te kunnen sturen. In 3 maanden is in 12 workshops de expertise van verschillende Belastingdienst medewerkers ingezet om de prestaties van de proces bezwaren te verbeteren. Concrete resultaten zijn:

- Er is een KPI-huis ontwikkeld als integraal sturingsraamwerk om bezwaar in de volledige breedte en in lijn met de kernwaarden uit het MLTP te besturen
- Er is gekeken naar de samenhang van in- en uitstroom, werkvoorraad, ouderdom en doorlooptijd. Deze analyse heeft inzichten gegeven waarmee de prestaties structureel kunnen worden verbeterd.
- Door iedere KPI zowel op concern, bedrijfsonderdeel als regioniveau te rapporteren, kan iedere managementlaag op basis van dezelfde informatie sturen.
- Nieuw ontwikkelde KPI's maken het mogelijk om zowel breder te kijken dan alleen de Belastingregio's (in de keten) maar ook dieper in het proces te kijken naar de bijdrage van individuele medewerkers.

Uit 22 geïdentificeerde verbetervoorstellen is voor 13 stuks de inspanning en het effect concreet onderbouwd op basis waarvan er 6 het meest geschikt zijn voor implementatie.

Uitwerking van de doelstelling (KPI)voor de totale doorlooptijd segmentoverstijgend en op het rapportage niveau DGBel:

Afgehandelde bezwaarschriften binnen AWB termijn 95-100%

1911979 02889

3. Doelstellingen primaire processen

Dit hoofdstuk omvat de vertaling van de kritieke succesfactoren uit de balanced scorecard naar relevante effect- en prestatie-indicatoren. In paragraaf 3.1 wordt per segment een overzicht gegeven van deze indicatoren en een beleidsmatige toelichting daarop. Voor de effectindicatoren geldt dat de genoemde waarden indicatief zijn. De indicatoren in dit stuurcontract beperken zich tot het niveau van begroting IXB en DGBel. De realisatie van de doelstellingen in het primair proces vindt echter plaats in de segmenten. Daar hanteren we een uitgebreidere set stuurindicatoren. We vertalen de strategische doelstellingen via tactisch naar operationeel niveau (in een KPI-huis) en maken daarmee de bijdrage van medewerkers aan de strategische doelen van de Belastingdienst zichtbaar. In paragraaf 3.2 gaan we in op de relaties met andere dienstonderdelen.

3.1. Indicatoren per segment

3.1.1. Particulieren, Dienstverlening en Bezwaar

Indicator *		doelstelling
Stakeholders		
• Percentage gemiste belastingopbrengst op basis van de steekproef particulieren (IH)	E	1,2-1,5%
• Percentage bereikte belastingplichtigen na verzuim (IH)	P	90-95%
Burgers en bedrijven		
• Afgehandelde bezwaarschriften binnen AWB-termijn	P	95-100%
• Afgehandelde klachten binnen AWB-termijn	P	98-100%
• Klanttevredenheid balie	P	80-90%
Interne organisatie		
• Percentage opgelegde definitieve aanslagen 2011 voor 31 juli 2012	P	50-60%
• Percentage opgelegde definitieve aanslagen 2011 voor 31 december 2012	P	80-90%
• Percentage opgelegde definitieve aanslagen 2010 voor 31 december 2012	P	95-100%
• Erfaangiften leiden binnen drie maanden na binnenkomst tot een aanslag	P	85-90%
Ontwikkeling		
• Implementatie van derdelijnstelefonie bij Belastingregio's	P	31-12-2012
• Bezoek op afspraak bij balies is operationeel	P	31-12-2012
• Ontwikkeling en implementatie systeem directe klantfeedback	P	31-12-2012
• Ontwikkeling kwaliteitssysteem	P	31-12-2012

** Prestatie-indicatoren*

Toelichting

Het segment PDB richt zich op de volgende onderwerpen:

- Sneller zekerheid bieden op ingediende aangiften en bezwaarschriften

In 2012 zal een groot aantal belastingplichtigen sneller duidelijkheid krijgen over hun fiscale positie door het traject versnellen definitieve aanslag. Dit traject gaat voor het eerst in 2012 draaien en zal er naar verwachting voor zorgen dat ca. 2 mln. belastingplichtigen voor 1 juli 2012 een definitieve aanslag thuis hebben. Daarnaast blijft de garantie gelden dat belastingplichtigen die voor 1 april hun aangifte hebben ingediend voor 1 juli bericht krijgen.
Het binnen AWB-termijnen afdoen van bezwaren blijft ook een belangrijke doelstelling. De in 2011 ingezette verbeteringen krijgen een vervolg in 2012 door centraal ingerichte bezwaarunits, uniformering en standaardisering van het behandelingsproces (PSU), ontwikkeling van het KPI huis bezwaar en het procesmodel.

- Procesverbeteringen zowel gericht op de kwaliteit belastingplichtigen als de efficiency

We zetten in op het verminderen en het voorkomen van bezwaren, op het sneller afdoen van bezwaren en op verbetering van de klanttevredenheid. Concrete activiteiten zijn contact op te nemen met de klant en de bouw van een digitale bezwarencheck waarmee klanten vooraf kunnen bepalen of bezwaar maken zinnig is. Acties om voorlopige en ambtshalve aanslagen te doen verminderen, o.a. project tijdige aangifte, leiden eveneens tot afname van het aantal bezwaren. Daarnaast worden voor het eerst in 2012 verbeteringen en aanvullingen op inmiddels afgedane aangiften geautomatiseerd afgedaan, wat de snelheid van behandeling sterk ten goede zal komen.

1911979 02889

- Het beheersen van de tax gap.

Geconstateerde nalevingstekorten worden thematisch behandeld volgens handhavingsregie. In 2012 krijgen, naast de eerder genoemde onderwerpen, in ieder geval de volgende onderwerpen prioriteit:

- eigen woning;
- kosten levensonderhoud verwanten;
- resultaat uit overige werkzaamheden;
- tijdig doen van aangifte;
- buitenlands vermogen;
- VT-Fraude.

Naast deze thema's zal in 2012 sterk worden ingezet op het massale toezicht op (automatisch) geconstateerde verschillen tussen de aangegeven loongegevens en de beschikbare contra-informatie. Verbetering van de kwaliteit van de aangiften vindt plaats door handhaving gericht op ondersteuning van goed nalevingsgedrag, waaronder aanschrijvingsacties, telefonische acties en een subjectgerichte benadering. Gerichte aandacht is er voor particulieren die zich ten onrechte niet laten registreren als belastingplichtige en/of (buitenlandse) inkomens- en vermogensbestanddelen niet hebben aangegeven.

- Dienstverlening

De dienstverlening moet op een zodanig hoog peil worden uitgevoerd zodat belastingplichtigen zich goed behandeld voelen. Dat betekent dat uit gemeten klantfeedback een tevredenheid van 80-90 % blijkt. In 2011 is begonnen met het opzetten van een landelijk klantfeedbacksysteem. Dit zal in 2012 worden voortgezet en uitgebreid naar klantervaringen met onze serviceverlening aan de balie. In 2012 zal verder worden ingezet op de inrichting van de derdelijnstelefonie en zal bezoek op afspraak via de balies zijn geïmplementeerd. Dat moet leiden tot een vermindering van de spontane afspraken met 25%.

- Schenk en Erfbelastingen

In 2012 is de inspanning er vooral op gericht om de geconcentreerde werkzaamheden goed te laten verlopen. Het PSU traject moet tot verdergaande efficiency en verbetering leiden. In 2012 zal de digitale aangifte zijn entree doen in het erfproces. Dit zal de snelheid en efficiency ten goede komen.

Tijdig afdoen bezwaren

De segmentoverstijgende, IXB doelstelling wordt naar een doelstelling voor het segment vertaald. Voor het segment PDB en op het rapportage niveau MTBR is de doorlooptijd van een bezwaarschrift binnen de Belastingregio's van belang. De doelstelling op dit niveau lis als volgt vertaald voor het segment (rekening houdend met 7 kalenderdagen extra na bewerkingstijd):

Afgehandelde bezwaarschriften binnen 20 kalenderdagen >= 95%

3.1.2. MKB

Indicator *		doelstelling
Stakeholders		
• Percentage gemiste belastingopbrengst op basis van de steekproef ondernemingen	E	6 -7%
• Percentage tijdig ontvangen aangiften LH	E	97,5-100%
• Percentage tijdig ontvangen aangiften OB	E	95-100%
• Aantal MKB ondernemingen onder horizontaal toezichtconvenant	P	50K-75K
• Percentage contacten met starters; startersbezoeken en klantgesprekken (ten opzichte van het totaal aantal starters)	P	15-25%
• Percentage bereikte belastingplichtigen na verzuim LH	P	90-95%
• Percentage bereikte belastingplichtigen na verzuim OB	P	50-60%
• Percentage bereikte belastingplichtigen na verzuim IH winst	P	90-95%
Interne organisatie		
• Analyse van verschillen tussen nominatieve en collectieve deel van de loonaangifte binnen een maand na constatering	P	>95%
Ontwikkeling		
• Ontwikkeling kwaliteitssysteem	P	31-12-2012
• Minimaal 50% van de ZZPérs en is geïnformeerd over boekhouden in de cloud.	P	100%

1911979 02889

Indicator (vervolg)		doelstelling
• Voor onze toezichtmedewerkers hebben we een programma controleren in de cloud beschikbaar.		30-6-2012
• Evaluatie startersaanpak	P	31-12-2012
• Alle toezichtmedewerkers hebben als onderdeel van hun dagelijkse werkzaamheden kennis gemaakt met horizontaal toezicht	P	31-12-2012

** Prestatie-indicatoren IXB en Stuurcontract 2012*

Toelichting

Het segment MKB richt zich op de volgende onderwerpen:

- Startersaanpak

De zelfredzaamheid van startende ondernemingen staat centraal. Op basis van wetenschappelijk onderzoek weten we dat dit leidt tot meer compliant gedrag. De startende ondernemer wordt pro-actief gedurende maximaal de eerste drie jaar ondersteund. We sturen op meer eigen verantwoordelijkheid en grotere zelfredzaamheid van de ondernemingen.

- Aanpak ZZP

Het accent van onze landelijke groepsgerichte aanpak ligt op het vergroten van de zelfredzaamheid, dienstverlening en het verlenen van service. Door samen te werken met de fiscale dienstverleners en andere partners versterken we de fiscale keten rond de ZZP'er. Voor de ZZP aanpak wordt een behandelstrategie ontwikkeld. Concreet gaan we ons in ieder geval richten op het terugbrengen van het percentage ZZP'ers dat bestaat uit "ondeskundige zelfdoeners" voor de administratieve verplichtingen aan belastingdienst.

- Aanpak MKB+

De ondernemingen in dit segment maken veelvuldig gebruik van fiscale dienstverleners en zijn vaak aangesloten bij brancheorganisaties. Voor MKB+ ondernemingen blijft het accent liggen op een goede service, horizontaal- en actueel toezicht en aandacht voor de loonheffingen. Horizontaal toezicht is gebaseerd op het afsluiten van raamwerkconvenanten. Als dit gebeurt met financiële- en fiscale dienstverleners ligt het zwaartepunt in het versterken van de samenwerking in de fiscale keten, met name door een verbeterde relatie. Resultaat: aanvaardbare aangiftes. Metatoezicht gebruiken we om de aanvaardbaarheid van aangiftes te toetsen. Afspraken met brancheorganisaties én met leveranciers van administratieve software zijn hierbij ondersteunend. Met relatiebeheer en accountmanagement investeren we in:

- het verder horizontaliseren van het toezicht en het versterken van de relatie met fiscale dienstverleners
- het afsluiten van convenanten met fiscale dienstverleners
- het realiseren van een stroom van aanvaardbare aangiften van aangesloten ondernemingen van fiscale dienstverleners;
- het voeren van vooroverleg met (groepen) ondernemingen.

Het subsegment MKB+ ondernemingen is, naast MGO/ZGO, een belangrijke leverancier van de inkomensgegevens die gebruikt worden in de Basisregistratie Inkomen, voor de vulling van de VIA en ten behoeve van de gegevenslevering aan UWV (Polis +). Het borgen van de kwaliteit van deze gegevensstromen is onderdeel van de handhaving. Dit wordt vormgegeven door actueel toezicht (verzuimersaanpak, verschillenanalyses, jaarloonuitvraag) op de loonheffingen. Verschillen tussen het nominatieve deel van de loonaangifte en het collectieve deel van de loonaangifte zijn binnen een maand geanalyseerd en er is contact opgenomen met de inhoudingsplichtige.

- Actueel groepsgericht toezicht

In lijn met het MLTP verschuift het accent in de aanpak van individueel aangiftegericht toezicht naar groepsgericht toezicht. Het groepsgericht handhaven, aan de voorkant in de actualiteit benaderen van groepen ondernemingen op basis van thematische keuzes, wordt verder uitgebouwd. Hierbij wordt ingezet op het terugdringen van het nalevingstekort door:

- Handhaving op thema's die aansluiten op de maatschappelijke- en/of politieke actualiteit;
- Het vergroten van de gepercipieerde zichtbaarheid bij ondernemingen door unieke raking;
- Een gerichte aanpak op onbekende ondernemers, onbekende activiteiten, vrijplaatsen en fraude;
- Een actief beleid op het tijdig ontvangen van aangiften en betalingen.

Belangrijke thema's daarbij zijn de startersaanpak, vastgoed, buitenlands vermogen, arbeidsmarkt, auto, carrouselfraude en voorlopige teruggave (VT) fraude. Onderdeel van de thema's is het opsporen van onbekende belastingplichtigen en het tegengaan van onterechte registratie voor belastingteruggaven. De thema's zijn opgenomen in het Landelijk Handhavingsplan (LHP)

1911979 02889

- Ontwikkeling

We werken in 2012 de behandelstrategieën voor de verschillende subsegmenten verder uit om onze klantbehandeling inzichtelijker te maken. We geven concreet invulling aan de aanpak per segment. Voor de aanpak ZZP en starters betekent dit dat we eind 2012 de helft van de ZZP'ers en starters bereikt hebben met informatie over de mogelijkheden van boekhouden in de cloud. Voor onze toezichtmedewerkers hebben we een opleidingsprogramma controleren in de cloud beschikbaar. In het vierde kwartaal van 2012 hebben we onze startersaanpak geëvalueerd. Tot slot hebben eind 2012 hebben alle toezichtmedewerkers als onderdeel van hun dagelijkse werkzaamheden kennis gemaakt met horizontaal toezicht.

3.1.3. MGO/ZGO

Indicator *		Doelstelling
Stakeholders		
• Compliance MGO*	E	100-105
• Compliance ZGO*	E	100-105
• Klantperspectief MGO*	E	100-105
• Klantperspectief ZGO*	E	100-105
• Interne organisatie MGO*	E	100-105
• Interne organisatie ZGO*	E	100-105
** betreft een indexcijfer*		
Fasen Horizontaal toezicht		
• Klant in beeld* (MGO)	P	80%-90%
• Klant in beeld* (ZGO)	P	90-100%
• Organisaties waarbij de Belastingdienst de mogelijkheden tot horizontalisering heeft beoordeeld * (MGO)	P	40%-50%
• Organisaties waarbij de Belastingdienst de mogelijkheden tot horizontalisering heeft beoordeeld * (ZGO)	P	75-85%
• Organisaties waarbij de Belastingdienst zicht heeft op de kwaliteit van de opzet en bestaan van de fiscale beheersing* (MGO)	P	15%-25%
• Organisaties waarbij de Belastingdienst zicht heeft op de kwaliteit van de opzet en bestaan van de fiscale beheersing* (ZGO)	P	45-55%
• Organisaties waarbij de Belastingdienst zicht heeft op de kwaliteit van de werking van de fiscale beheersing* (MGO)	P	5%-15%
• Organisaties waarbij de Belastingdienst zicht heeft op de kwaliteit van de werking van de fiscale beheersing* (ZGO)	P	25-35%
** als percentage van het aantal organisaties in dit segment*		
• Gemeenten en provincies, waarbij de Belastingdienst zicht heeft op de kwaliteit van de werking van de fiscale beheersing.	P	35-50
Interne organisatie		
• Actueel behandelplan (MGO)	P	80-90%
• Actueel behandelplan (ZGO)	P	90-100%
• Analyse van verschillen tussen nominatieve en collectieve deel van de loonaangifte binnen een maand na constatering	P	95-100%
Ontwikkeling		
• Uitvoering vastgesteld integraal kwaliteitsmetingssysteem en doorontwikkeling vragenlijsten	P	1 mei 1 september 31 december
• Eind 2012 zijn op basis van het onderzoek HT bij MGO/ZGO vervolgactiviteiten bepaald.	P	31-12-2012
• Realiseren van de overdracht van MGO-posten naar het MKB-segment	P	31-12-2012

** Prestatie-indicatoren*

Toelichting

Het segment MGO/ZGO richt zich op de volgende onderwerpen:

- Horizontaal toezicht

Het segment MGO/ZGO richt zich op organisaties met het grootste financiële en fiscale belang. Horizontalisering van het toezicht staat daarbij centraal (HT). Bij grote organisaties wordt de haalbaarheid van horizontalisering beoordeeld en wordt zicht gekregen op hun houding en gedrag alsmede de opzet, bestaan en werking van de interne beheersing ronde de belastingaangifte (het Tax Control Framework, TCF). In dat proces waarin we ons richten op het vergroten van de

1911979 02889

zekerheid over de juistheid en volledigheid van de belastingafdrachten c.q. teruggaven krijgen we zicht op de mate waarin de bedrijven in control zijn en daarmee op de vorm en intensiteit van het benodigde toezicht. In dat kader is het van belang dat de AO/IB van de organisaties erop gericht is dat:

- relevante (fiscale) standpunten zo spoedig mogelijk met de Belastingdienst worden besproken en
- ingediende aangiften voldoen aan wet- en regelgeving en vrij zijn van materiële fouten
- tijdig aan de betalingsverplichtingen worden voldaan en
- de inhoudelijke kwaliteit van de aan de Belastingdienst geleverde gegevens geborgd is.

We maken afspraken over de onderlinge samenwerking, de interne beheersing en het toezicht en leggen deze afspraken waar mogelijk vast in convenanten. In alle gevallen vindt behandeling plaats conform het geactualiseerde individuele strategisch behandelplan, ook waar horizontalisering nog niet mogelijk is. De BD past de vorm en intensiteit van haar toezicht aan op de positieve voorinformatie die hij heeft over de compliance en beheersing van het bedrijf. Hierbij richten we ons op de aanvaardbaarheid van de aangifte, waarbij we de gemaakte vooronderstellingen valideren.

Organisaties in dit segment zijn belangrijke leveranciers van gegevens aan UWV (Polis +) en Basisregistratie Inkomen. Onderdeel van de handhaving is in samenwerking met B/CA borgen van de kwaliteit van deze gegevensstromen.

- MGO/ZGO monitor

We vinden het belangrijk dat bedrijven tevreden zijn over ons handelen. Het gaat daarbij om onze houding en gedrag. Door middel van monitoring meten we de tevredenheid.

- Interne organisatie

We streven er naar om zowel de kwaliteit als de efficiency van de werkzaamheden die we uitvoeren te verbeteren. Voor het segment MGO/ZGO betekent dit dat de voorraden aangiften en bezwaarschriften worden beheerst en dat de behandelplannen actueel zijn.

In 2012 en volgende jaren gaat een deel van de entiteiten van het segment over naar het MKB segment en vice versa. De klantbehandeling van de naar MKB over te dragen entiteiten brengen we, waar mogelijk, onder het horizontale toezicht binnen MKB met fiscale dienstverleners.

- Onderzoek inzet horizontaal toezicht instrument

In 2011 en begin 2012 vindt onderzoek plaats naar de uitvoering van horizontaal toezicht. Dit betreft zowel horizontaal toezicht in het MGO/ZGO segment als in het MKB segment. De uitkomsten van het onderzoek gebruiken we als basis voor het definiëren van activiteiten voor de ontwikkeling van horizontaal toezicht.

3.1.4. Semi-massale processen

Indicator *		Doelstelling
Burgers en bedrijven		
• Afhandeling BTW- en loonheffingnummer binnen 5 werkdagen na dag van ontvangst (RNO)	P	95 - 98%
• Verlenen VAR verklaring binnen 5 werkdagen na dag van ontvangst (VAR)	P	90 - 100%
• Registratie akten: maximaal 13 dagen tussen binnenkomst akte en (gereed voor) retournering	P	90 - 100%
Ontwikkeling		
• In 2012 zijn onder PSU gebracht: - Beslag Onder de Staat (BOS) - Deurwaarderij - Belasting op Personenauto's en Motorrijwielen (BPM) - Uitvoering regeling Prive Gebruik Auto (PGA) - Uitvoering Energieregeling - Afgifte Verklaring Arbeids Relatie (VAR) - Schunal (Schuldig nalatig)	P	31-12-2012

** Prestatie-indicatoren*

Toelichting

Het segment SMP richt zich op de volgende onderwerpen:

- Kwaliteit, doorlooptijden en efficiency

Door de Belastingregio's worden semi-massale werkzaamheden uitgevoerd. Deze zijn ondergebracht in het segment Semi-Massale Processen (SMP). In een aantal gevallen worden de

1911979 02889

werkzaamheden nog maar door één of enkele regio's voor het gehele land uitgevoerd (geconcentreerde werkstromen; voorheen specials).

De continuïteit van de bedrijfsprocessen (systemen en personele bezetting) is van groot belang voor de semi-massale processen.
Een foutloze klantregistratie en stabiele administratieve processen dragen bij aan de klanttevredenheid en ondersteuning van het toezicht. Het segment SMP stuurt op logistieke prestaties:

- Doorlooptijd (snel, tijdig en geringe voorraad)
  Het grootste deel van de werkzaamheden van Semi Massale Processen betreft administratieve werkzaamheden. Het klantcontact is gering, echter daar waar administratieve werkzaamheden wél een direct klanteffect hebben, wordt gestuurd op doorlooptijden (tijdig).
- Efficiency (kosten per product)
  In het kader van de krimpende organisatie en het algemene streven naar efficiency is het van groot belang om voor de (middel)lange termijn de automatisering van de administratieve processen verder uit te breiden en te verbeteren, landelijke concentratiemogelijkheden te benutten en voor de korte termijn de processen op regioniveau te optimaliseren. Voor dit laatste wordt de methodiek van PSU toegepast. Deze methodiek richt zich op het continu verbeteren van het proces, de besturing, het gedrag en het leiderschap. Met behulp van PSU wordt ook een uitspraak gedaan over de productiviteit (snel), de kwaliteit (goed) en de doorlooptijd (tijdig).
- Kwaliteit (% fout in de klantenadministratie en administratieve processen)
  De kwaliteit van de administraties is van groot belang. Een lichte daling van de kwaliteit kan al leiden tot een grote toename van uitval verderop in de keten. Het meten van kwaliteit en het bepalen van kwaliteitsnormen is opgenomen in het PSU traject. Maandelijks wordt op basis van scans een oordeel gevormd over de kwaliteit van de uitvoering. Met het verder invoeren van PSU wordt de kwaliteitsborging steeds beter in het proces ingebouwd.

- Ontwikkeling PSU trajecten

Tot en met 2011 zijn de hoofdprocessen al onder PSU gebracht: IH, OB, LH, VPB, invordering en klantregistratie en enkele 'specials' zoals TOR, AV en Middeling. Voor deze processen rapporteert het segment maandelijks over voorraden, doorlooptijden en kwaliteit. In 2012 zullen de laatste meer omvangrijke semi massale processen onder PSU gebracht worden, dit zijn Deurwaarderij, BPM, PGA, Energieregeling, BOS, VAR en Schunal. Daarmee zullen eind 2012 nagenoeg alle semi massale processen (en zeker die van enige omvang) onder PSU gebracht zijn.

3.2 Samenwerking andere organisatieonderdelen

We hebben relaties met andere onderdelen van de Belastingdienst. Waar sprake is van wederzijdse afhankelijkheden en raakvlakken maken we goede afspraken over de koppelvlakken.

B/CA
In de samenwerking zien de Belastingregio's en CA een aantal ontwikkelingen op zich af komen:

- In het kader van effectiviteit en efficiency is de komende jaren het streven om zoveel mogelijk processen 'massaal te maken', waarna ze in het 'fabrieksproces' ondergebracht worden. Voor al deze massale processen geldt dat zowel CA als de Belastingregio's hun rol hebben.
- Om een optimaal resultaat te bereiken voor de hele Belastingdienst moet de keten als geheel optimaal functioneren. Door hierop in de komende jaren - nog meer- gezamenlijk te sturen valt winst te behalen. Daarbij hoort het maken van SNO afspraken voor de (belangrijkste) processen.

Tijdig afdoen bezwaren

Om de doelstelling op concern niveau te realiseren is voor de verwerking van bezwaren is de volgende afspraak gemaakt met BCA:

Verwerking afgehandelde bezwaren Belastingregio's binnen 14 kalenderdagen

Toeslagen
Voor toeslagen verzorgen de Belastingregio's een groot scala van werkzaamheden variërend van de baliefunctie, frobo-afhandeling, inkomensvaststelling, toezicht activiteiten tot invordering. De activiteiten die voor toeslagen vereisen goede afspraken. In 2012 willen we met Toeslagen daar vorm aangeven. De Belastingregio's willen met Toeslagen ook de samenwerking uitbouwen op het

1911979 02889

gebied van intelligence en de in het horizontale toezicht met uitzendbureaus en kinderopvangorganisaties te sluiten convenanten.

Belastingtelefoon/programma dienstverlening
Samen met het Beltel/programma dienstverlening geven we als Belastingregio's sturing aan de inzet van de dienstverleningskanalen voor burgers, bedrijven en fiscaal intermediairs. Doelstellingen voor de dienstverlening zijn opgenomen door het segment PDB.

CFD, CKC en IV-aanbod
Samenwerkingspartners CFD, CKC en de IV-aanbodorganisatie zijn belangrijke spelers in het creëren van de randvoorwaarden die noodzakelijk zijn om onze visie te realiseren: moderne huisvesting en faciliteiten voor virtueel werken, goede opleidings- en communicatievoorzieningen, moderne en stabiele IV-ondersteuning. We werken met de facilitaire bedrijven in 2012 aan concrete SNO's en aanscherping van bestaande SNO's.

Tijdig afdoen bezwaren

Om de doelstelling op concern niveau te realiseren is voor de verwerking van bezwaren de volgende afspraak gemaakt met CFD:

- CFD zet binnen 24 uur de binnengekomen bezwaarschriften in GBV, waarvan landelijk is afgesproken dat het in GBV moet worden opgenomen.
- CFD herkent en beoordeelt in 2012 95% van de bezwaarschriften op een correcte wijze. In 2014 is dit percentage gestegen naar 98%.
- Om dit mogelijk te maken zetten CFD en de Belastingregio's gezamenlijk een leercirkel op.
- De details van de leercirkel en de wijze van verkrijgen van de juiste bestuurlijke informatie wordt in gezamenlijk overleg overeengekomen en vastgelegd.

FIOD
De Belastingregio's besteden expliciet aandacht aan opsporing binnen de lijnen van handhavingsregie. Hiertoe wordt een opsporingsparagraaf in het landelijke handhavingsplan en de regionale handhavingsplannen opgenomen. De focus van de Belastingregio's ligt daarbij op het aanpakken van georganiseerde criminaliteit en handhavingsknelpunten.
De regio's werken daarbij nauw samen met de FIOD en andere partners (politie, justitie). Concreet vindt dit zijn weerslag in:

- het invulling geven aan de bij de FIOD beschikbare capaciteit voor de Belastingregio's (261.000 tot 380.000 manuren);
- binnen de Regionale Informatie- en Expertise centra (RIEC) door fiscale handhaving bestrijden en ontmantelen van georganiseerde criminaliteit alsmede voorkomen van interactie tussen reguliere economie en criminele activiteiten;
- het bestrijden van arbeidsgerelateerde fraude in de Interventieteams en deelname aan de landelijke stuurgroep Interventieteams.

De voor 2012 landelijk vastgestelde thema's waarbij de inzet van het strafrecht is voorzien, zijn de volgende:
- Vastgoed
- Arbeidsmarkt
- Kassasystemen
- Systeemfraude
- Onbekend vermogen
- Tijdige aangifte
- Veelplegers

1911979 02889

4. Doelstellingen ondersteunende processen

	Indicator		Doelstelling
	Interne organisatie		
•	Verzuimde tijd (inclusief verzuim langer dan 1 jaar)	P	≤ 5,6%
•	Verzuimde tijd (excl. verzuim langer dan 1 jaar)	P	≤ 4,8%
•	Meldingsfrequentie per jaar	P	≤ 1,5
•	Medewerkertevredenheid over leidinggevenden	P	≥ 65%
•	Medewerkers (voor wie relevantie is vastgesteld) met een individueel ontwikkelplan	P	100%
•	Risicoanalyse integriteit uitgevoerd	P	ja
•	Geregistreerde en aan DGBel gemelde vermoedens en schendingen	P	100%
•	Betaling facturen < 30 dagen	P	93-95%
	Ontwikkeling		
•	Gesprekken met medewerkers (2 per jaar)	P	≥ 90%
•	Deel "quotumregelingmedewerkers" van totale bezetting	P	≥ 1%
•	Overbezetting (verschil tussen bezetting en formatie)	P	≤ 0[9]
•	Uitgewisselde medewerkers t.o.v. bezetting per 31-12-2012 (interne mobiliteit)	P	≥ 2%
•	Medewerkers (voor wie relevantie is vastgesteld) met een individueel ontwikkelplan	P	100%
•	Gestarte individuele ontwikkelplannen	P	100%
•	Werving proef doorgroeimodel	P	20 fte
•	Potentieelanalyse M1-M2 en B en C medewerkers	P	31-12-2012
•	Oplevering aan B/CAO volgens planning	P	> 90%
•	Ontwerpproducten die voldoen aan de gestelde kwaliteitseisen	P	> 90%
•	Portfolio-items die voldoen aan de spelregels	P	95-100%
•	Overall-score op KPI's testen		Score groen
•	Ontwikkeling ICT (IM): - Uniform klantbeeld - Uniformeren van lokale applicaties - Versnellen definitieve aanslagregeling - Opschalen van ETM	P	Oplevering conform planning
•	Via het portaal Klantbeeld is informatie ontsloten over vastgoed	P	31-12-2012
•	Eind 2012 is op basis van onderzoeksresultaten beslist hoe effectindicatoren voor toezicht verder worden ontwikkeld	P	31-12-2012
•	Realisatie bedrijfsarchitectuur	P	31-12-2012
•	De IV portfolio bestrijkt zes kwartalen	P	31-12-2012
•	Ontwikkeling actueel calamiteitenplan (inclusief de ICT-component), waar een herstelplan deel van uitmaakt	P	30-06-2012
•	Uitvoering uitwijktest voor een cruciaal bedrijfsproces	P	Cf. planning strategisch beveiligings overleg
•	LTO heeft de ontsluiting van bronnen voor toezichtthema's afgerond	P	30-06-2012

Toelichting

Voor de ondersteunde processen richten we ons op de volgende onderwerpen:

- Personeel

In 2012 heeft mobiliteit volop aandacht. Voor 2012 lukt het echter niet om de gemiddelde bezetting in overeenstemming te brengen met de formatie. We zetten daarbij actief in op de cascade naar de andere dienstonderdelen.
Voor de uitvoering daarvan zijn we mede afhankelijk van de andere dienstonderdelen.
Naast de doelstelling op de personele bezetting zijn ook de kwalitatieve personele aspecten van belang. We monitoren periodiek de samenstelling van ons personeelsbestand, door te kijken naar de verhouding man/vrouw, de leeftijdsopbouw en het percentage geïndiceerde doelgroepen (WSW, Wajong etc.). We starten in 2012 ook een proef met het doorgroeimodel. Daarvoor laten we op junior- en mediorniveau 20 fte instromen. Eind 2012 hebben we de potentieelanalyse voor de medewerkers in de groepsfuncties B en C en voor M2-ers en M1-ers afgerond. Halverwege 2012 hebben we ons strategisch personeelsplan geactualiseerd

- Kennisontwikkeling en innovatie

In 2012 ontwikkelen we onze intelligence en toezicht verder. Dit betreft de ontwikkeling van effectindicatoren, instrumenten voor de stimulering van HT en de ontsluiting van gegevens bronnen voor toezicht

[9] Betreft de overbezetting per eind 2012.

1911979 02889

- IV keten

Het expertisecentrum Informatiemanagement Belastingregio's (IMB) van het LKB verzorgt de IV-vraag voor de Belastingregio's. IMB maakt deel uit van de IV-keten van de Belastingdienst. De CIO-agenda van de IV-keten staat in 2012 voor het Verstevigen, Versnellen en Vernieuwen van de IV-voorzieningen. IMB heeft de CIO-agenda voor de Belastingregio's vertaald in vier elementen:
- het eren en isoleren van de transactiesystemen;
- het maken van een gegevenslaag voor een uniform klantbeeld;
- het vernieuwen van de werkplek;
- het aanbieden van een snelle ontwikkelservice.

De IV-keten van de Belastingdienst werkt met een 'rolling portfolio' dat meerdere keren per jaar door het MT Belastingdienst wordt vastgesteld.
In 2012 gaat IMB verder met het ontwikkelen van de organisatie middels het 'Lean-principe'. Operationeel management staat hierin centraal, opdat IMB de doelstellingen met een betere kwaliteit en tegen lagere kosten kan bewerkstelligen.

Met het oog op de realisatie van de strategische concerndoelstellingen is IMB (namens het MTBR) verantwoordelijk voor de realisatie van de volgende strategische projecten waar:
- Uniform Klantbeeld
- Het opschalen van ETM
- Versnellen definitieve aanslagregeling
- Uniformeren van lokale applicaties

IMB levert een bijdrage aan de volgende strategische projecten van IM CA, IM Dienstverlening en de
- SBR/ XBRL
- Antifraudebox
- Mijn Belastingdienst.nl
- Werkplek Belastingdienst
- SEPA

1911979 02889

5. Ontwikkelingen

Voor de ontwikkelingsdoelstellingen wordt verwezen naar de hoofdstukken 3 en 4.

1911979 02889

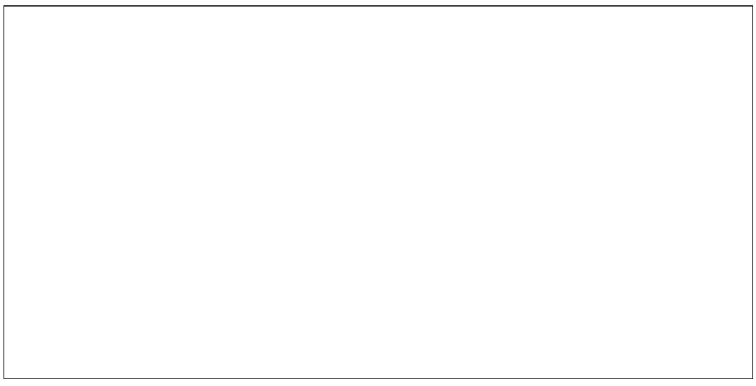
6. Mensen en middelen

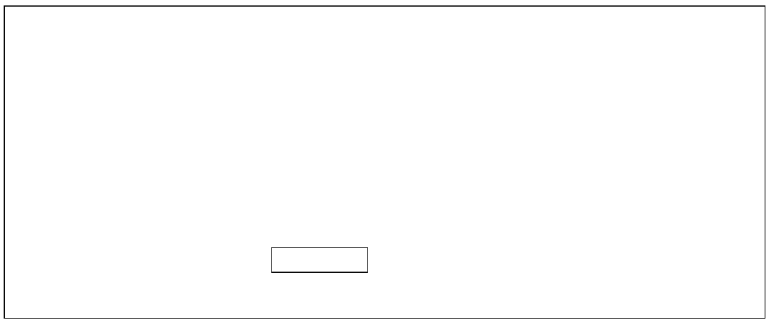
De formatie en budgetbrieven 2012, die voortvloeien uit de vastgestelde kadernota 2012, maken integraal onderdeel uit van dit stuurcontract.

Het terugbrengen van de personele bezetting tot het niveau van de formatie zal in 2012 binnen de gegeven mogelijkheden niet realiseerbaar zijn.

7. Ondertekening

Apeldoorn, 19 december 2011.

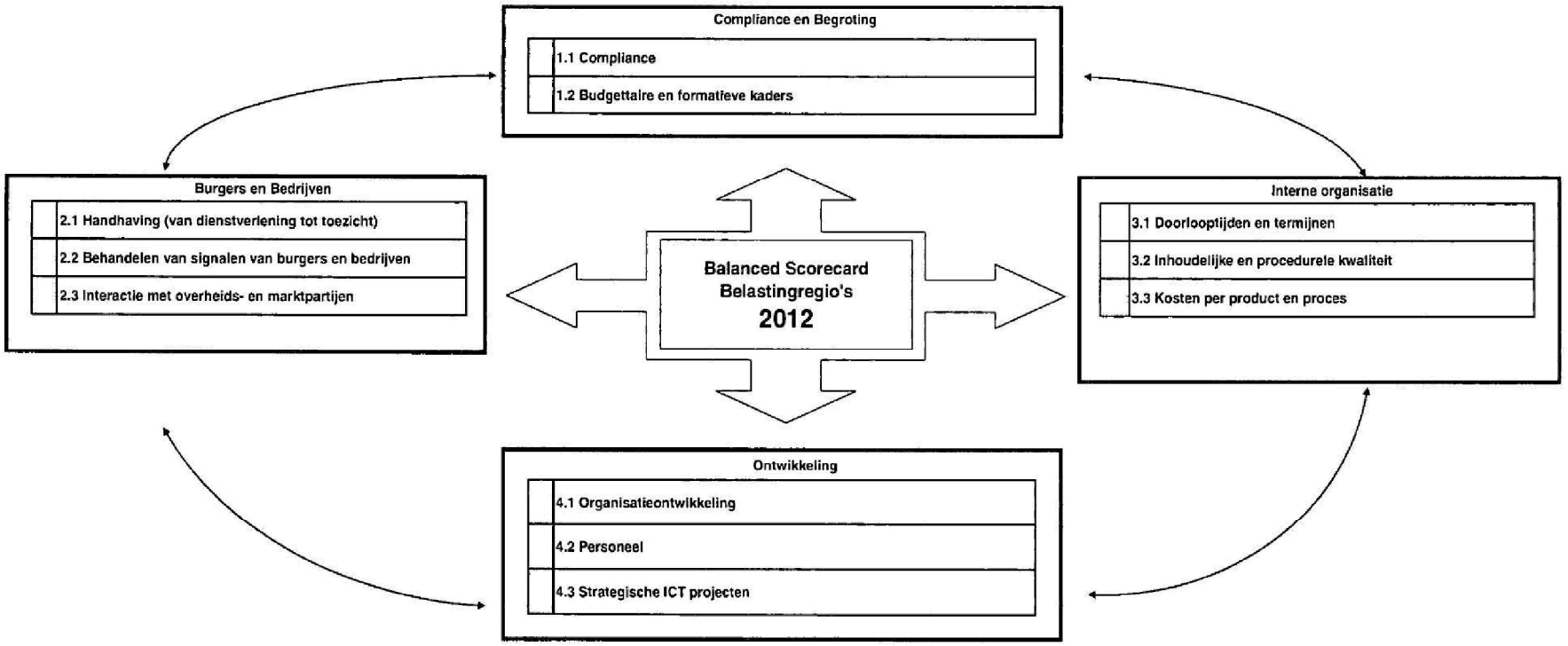




1911979

02889

Bijlage 1: Balanced Scorecard



Bijlage 2: Begroting capaciteit en productie-uren

Tabel totaal kader

	Totaal
Formatie 2012	15.153 fte
Direct productieve uren (HAFIR)	20.000.000

Het stuurcontract 2012 is gebaseerd op het kader voor 2012. Het verschil tussen kader en bezetting zetten we zo effectief mogelijk in. Uitgangspunt voor het aantal direct productieve uren is de HAFIR norm. Dit gecorrigeerd met feitelijke inzichten omtrent PAS-verlof en ziekteverzuim.

1911979

02889

Bijlage 3: Risicoparagraaf

Segment overstijgend

Omschrijving risico	***Te hoge bezetting***
Doelstelling(en)	Bezetting binnen de formatie
Risicogebied	Sturing & Informatie
Kans	Mogelijk
Impact	Hevig
Risico Beschrijving	Het financiële kader staat sterk onder druk doordat sprake is van overbezetting. De taakstellingen vormen een risico voor de realisatie van financiële kader.
Beheers Maatregelen	De volgende maatregelen worden getroffen - herinrichting processen (lean); - actief mobiliteitsbeleid (intern en extern).
Eigenaar	MTBR

Omschrijving risico	***Geen tijdige aanwas voldoende gekwalificeerd personeel/ onvoldoende meegaan in gewenste cultuur***
Doelstelling(en)	Een mobiel ,flexibel, professioneel en transparant personeelsbestand, dat gericht is op werken met en voor andere medewerkers binnen behandelteams met een gedeelde gezamenlijke klantstrategie en ook gericht op voortdurende ontwikkeling van eigen competenties en op kennisdeling
Risicogebied(en)	Sturing Personeel
Kans	Zeer waarschijnlijk
Impact	Ernstig
Risico beschrijving	Door taakstelling in samenhang met arbeidmarktontwikkelingen lopen we risico's: - vertrek van jonge medewerkers (recentelijk geworven) - onvoldoende (tijdig) gekwalificeerd personeel kunnen werven en binden - zittende medewerkers gaan onvoldoende mee in gewenste cultuur (van solitair autonoom optreden naar samenwerking met van de huidige situatie afwijkende delegatiemodellen)
Beheers maatregelen	De volgende maatregelen zijn getroffen: <u>Generiek</u> - selectief extern werven; - opleidingen en opleidingsprogramma's worden afgestemd op de ontwikkelingen in de werkzaamheden; - intensiever gebruik van POP bij het flexibeler inzetten van medewerkers; - professionaliseren talentontwikkeling/loopbaanontwikkeling; - kennismanagement ontwikkelen. <u>Segmentoverleg MGO/ZGO</u> (werkgroep personeel): - bereidt pilots voor om op enkele plaatsen te gaan werken met het zogenaamde 'doorgroeimodel' - brengt de toekomstige personeelsvraag van het segment in kaart (inclusief

1911979 02889

	hoe op arbeidsmarkt te profileren, contacten met opleidingsinstituten en opvang/begeleiding van jonge medewerkers, o.a. dualen) - inventariseert gewenste cultuuraspecten en komt met voorstellen hoe die te versterken Segmentoverleg MKB - aanwenden centraal MKB ontwikkelbudget t.b.v. opleidingen
Eigenaar	MTBR, Plv. Directeuren segmenten.
Actieplan	Uitvoering voorstellen werkgroep. Monitoren voortgang uitvoering in segmentoverleg Uitvoering voorstellen werkgroep

Omschrijving risico	***Informatiepositie (Intelligence)***
Doelstelling(en)	Maken van de juiste keuzes binnen het toezicht op de segmenten zowel landelijk als regionaal.
Risicogebied	Sturing&Informatie
Kans	Mogelijk
Impact	Ernstig
Risico beschrijving	Onvoldoende informatie om het toezicht in de actualiteit te kunnen uitvoeren als gevolg van onvoldoende eenduidig beschikbare informatie op centraal niveau (gegevenshuishouding B/CA) en onvoldoende inhoudelijke analyse van de beschikbare data op landelijk en regionaal niveau.
Beheers Maatregelen	De volgende maatregelen zijn getroffen: LTO - data voor toezicht/TIC; - initiatieven om te komen tot een dashboard effectmeting; - landelijk kennisnetwerk intelligence. - inrichting klantbeeld
Eigenaar	MTBR

Omschrijving risico	***Achterstand invordering/afschrijven van dubieuze debiteuren (oninbaar lijden)***
Doelstelling(en)	Achterstand invordering en afschrijving dubieuze debiteuren op een aanvaardbaar laag niveau
Risicogebied	Omgeving
Kans	Waarschijnlijk
Impact	Ernstig
Risico beschrijving	De Belastingdienst is er op gericht om achterstanden in de invordering tegen te gaan door tijdig invorderingsmaatregelen te nemen alsmede om het uiteindelijk oninbaar geleden deel van de vorderingen tot een minimum te beperken. Een risicoverhogende factor is dat de achterstanden invordering en het afschrijven van dubieuze debiteuren oplopen als gevolg van de verstoorde economische omstandigheden.
Beheers maatregelen	De volgende maatregelen zijn door Uitvoeringscoordinatie Invordering (UCI) getroffen: - sturing en monitoring van het beinvloedbare achterstandsbedrag in de

1911979 02889

	invordering; - sturing en monitoring van de afschrijving van dubieuze debiteuren en de redenen daarvan; - sturing en monitoring van de beginfase van de vervolging van vorderingen die ouder zijn dan 1 jaar;-; volgen van de vaste klanten in de invordering en daarnaast het volgen van openstaande vorderingen die ouder dan 2 jaar zijn; - maandelijkse analyse op de voortgang door het Landelijk Analyse Team (adviesgroep van de Programmamanager UCI) en bespreking in het Landelijk Overleg Proces Invordering; Indien het resultaat van het lopende het boekjaar achterblijft bij de verwachting wordt door de UCI, in overleg met de plaatsvervangend directeuren en/of de uitvoerende regio's, extra maatregelen getroffen om alsnog de geprognotiseerde verwachting waar te maken.
Eigenaar	MTBR

PDB

Omschrijving risico	**Niet tijdig nakomen afspraken burgers en bedrijven**
Doelstelling(en)	Afhandeling bezwaarschriften en klachten binnen AWB termijnen
Risicogebied	Proces Beheersing en sturing
Kans	Zeer waarschijnlijk
Impact	Ernstig
Risico beschrijving	De Belastingdienst heeft de verplichting om tijdig zijn afspraken jegens burgers en bedrijven na te komen. Het risico bestaat dat termijnen niet worden gehaald door onvoldoende aandacht, piekbelastingen en verstoringen in het productieproces. Ondermeer kan dit gevolgen hebben voor het imago van de Belastingdienst en de compliance van belastingplichtigen.
Beheers maatregelen	De volgende maatregelen zijn getroffen: - Bellen bij bezwaar en klachten; - Centraal ingerichte bezwaarunits; - Concentratie deelprocessen bezwaar; - PSU en verbeteren logistiek; - KPI huis bezwaar; - Bezwarencheck digitaal opzetten (verkomen bezwaar); - Het juist en tijdig behandelen klachten en de verdaging tijdig registreren in het systeem.
Eigenaar	Plv. directeuren PDB

Omschrijving risico	**Het niet tijdig zekerheid bieden**
Doelstelling(en)	De klant snel zekerheid bieden t.a.v. de ingediende aangiften
Risicogebied	Proces Beheersing, informatievoorziening en sturing
Kans	Zeer waarschijnlijk
Impact	Ernstig
Risico beschrijving	De Belastingdienst heeft de verplichting om de burgers en bedrijven tijdig zekerheid te bieden. Het risico bestaat dat de randvoorwaarden om met VDA te

1911979 02889

	kunnen starten niet tijdig worden gerealiseerd.
Beheers maatregelen	- Projectgroep VDA zorgt er voor dat de gehele keten op tijd acteert (coördinatie en regie); - Het wegwerken van de voorraden (huis op orde); - Forecast inrichten om toestroom bezwaar tijdig te kunnen afdoen; - Op tijd opleveren van het systeem (VDA moet draaien); - Productieplanning en sturing B/CA op orde; - Tijdige beschikbaarheid van goede BI m.b.t. VDA.
Eigenaar	Plv. directeuren PDB

Omschrijving risico	**Klanttevredenheid niet op niveau**
Doelstelling(en)	De dienstverlening bij de Belastingdienstregio's moet op een zodanig hoog peil worden uitgevoerd zodat belastingplichtigen zich goed behandeld voelen. Dat betekent dat uit gemeten klantfeedback een tevredenheid van 80-90 % blijkt.
Risicogebied	Imago, omgeving, processen en personeel
Kans	Zeer waarschijnlijk
Impact	Ernstig
Risico beschrijving	De Belastingdienst wil bereikbaar zijn en haar klanten snel en adequaat bedienen. Het risico is dat we niet aan de voorwaarden voldoen waardoor de klant ontevreden is.
Beheers maatregelen	- Bereikbare balie; - Inrichting derdelijnstelefonie (leveren capaciteit) en telefonisch klantcontactteam (backoffice); - Kwaliteit en kwantiteit personeel; - Beschikbaarheid en toegankelijkheid systemen; - Bewaken tijdig nakomen afspraken; - Voorkomen spontaan baliebezoek: door juist toepassen kanalenstrategie; - Adequate sturing op basis van een goed werkend klantfeedbacksysteem.
Eigenaar	Plv. directeuren PDB

MKB

Omschrijving risico	***Ontwikkeling van het toezicht***
Doelstelling(en)	Ontwikkeling van een instrumentarium inclusief bestuurlijke informatie om effectgericht toezicht te kunnen uitvoeren conform lijnen van handhavingsregie.
Risicogebied	Processen Sturing & Informatie
Kans	Mogelijk
Impact	Hevig
Risico beschrijving	*De volgende risico's worden onderkend:* - inzet van onjuiste toezichtactiviteiten (niet afgestemd op de doelgroep/effect); - onvoldoende ontwikkeling van uitvoeringsbeleid; - onvoldoende bestuurlijke informatie over de effecten van het toezicht; - onvoldoende sturing op effectmeting waardoor verkeerde keuzes worden gemaakt en suboptimalisatie ontstaat alsmede terugval op alleen output maatstaven; - onvoldoende beweging van signaalverwerking (reactief) naar thematisch handhaven (focus op gerichte groep of thema)

1911979 02889

Beheers maatregelen	*De volgende maatregelen zijn getroffen:* - opzet landelijk netwerken (o.a. effectmeting, starters, fiscale surveillance, HT) en program boards - professionaliseringsdagen, uitdragen van best practices en opleidingen; - *initiatieven om te komen tot een dashboard effectmeting (in afwachting van een dergelijk instrument zullen de metingen, waarop de nulmeting voor IXb is gebaseerd, herhaald blijven worden).*
Eigenaar	Plv. directeuren MKB

Omschrijving risico	***Horizontaal Toezicht MKB***
Doelstelling(en)	50.000 tot 75.000 ondernemingen onder een HT convenant
Risicogebied	Omgeving Processen
Kans	Waarschijnlijk
Impact	Ernstig
Risico beschrijving	HT biedt voordelen voor burgers en bedrijven (snelle zekerheid over belastingverplichtingen) en voor de Belastingdienst (efficiencywinst). Het is daarom belangrijk dat HT succesvol wordt. Bij MKB geldt dat bedrijven, hoewel in aantal groeiende nog onvoldoende prikkels ervaren om mee te doen aan horizontaal toezicht. Horizontaal toezicht wordt nog onvoldoende ondersteund door informatiesystemen die het mogelijk maken de juiste toezichtkeuze te maken en de effecten te meten.
Beheers maatregelen	Waar horizontaal toezicht (nog) niet mogelijk is voeren we passende, meer traditionele interventies uit. Er vindt onderzoek plaats naar de effectiviteit van HT en naar mogelijke verbeteringen. MKB segment. Specifieke bestuurlijke aandacht voor de voortgang van het traject horizontaal toezicht en het beheersen van risico's. De volgende maatregelen zijn getroffen: - klantenpanels, accountteams en relatiebeheerders; - voorlichting en communicatie (b.v. brochure voor ondernemers, intermediairdagen); - intensivering van de externe contacten en marketing van het product HT; - kennisnetwerk HT en best practices uitdragen; - beleid ontwikkeld hoe om te gaan met kleine FD's; - organisatie platform dagen FD (koepels) - ontwikkeling leidraad Branches en leidraad Accountmanagers - trainingen en opleidingen voor relatiebeheerders - de HorizonTour wordt momenteel landelijjk utgerold voor belastingdienstmedewerkers; -ontwikkeling communicatie strategie HT richting FD. - programma HT ontwikkelt samen met regio casussen en best practices
Eigenaar	Plv. directeuren MKB
Actieplan	Programmaplan Horizontaal toezicht,

1911979 02889

MGO/ZGO

Omschrijving risico	***Geen goede handhavingsmix***
Doelstelling(en)	Beperken nalevingstekort MGO/ZGO
Risicogebied(en)	Sturing Processen Personeel
Kans	Mogelijk
Impact	Ernstig
Risico beschrijving	Te eenzijdige/ te veel aandacht voor Horizontaal toezicht: - door te grote focus op het onder HT brengen van klanten, te weinig aandacht / capaciteit voor niet compliante klanten - binnen de fases 2,3 en 4 van HT wordt nog teveel werk door de BD verricht en durft men nog te weinig te vertrouwen op de ondernemingen zelf (dilemma's wanneer is het goed genoeg)
Beheers maatregelen	De volgende maatregelen zijn getroffen: <u>Segmentoverleg</u> - Sturing op actualiteit en kwaliteit individuele strategische behandelplannen (accordering door M2 in ATK+, kwaliteitsmeting actualisering strategische behandelplannen door uitvoering kwaliteitsmetingssysteem in samenwerking met de projectgroep kwaliteitsaspecten IKB) - Sturing op voortgang en omvang activiteiten, die uit de strategische behandelplannen voortvloeien - Een werkgroep fraudeaanpak onderzoekt mogelijkheden om de fraude aanpak binnen/vanuit MGO/ZGO-segment te versterken - Samen met de kennisgroep vaktechniek en de schrijversgroep leidraad HT wordt bekeken hoe dilemma's met betrekking tot uit te voeren activiteiten bij medewerkers kunnen worden weggenomen en welke handvatten aan medewerkers kunnen worden geboden.
Eigenaar	Plv. Directeuren MGO/ZGO
Actieplan	Periodieke monitoring en bespreking in segmentoverleg

Omschrijving risico	***Onbetrouwbare partner / imagoschade /Onduidelijkheid naar buiten***
Doelstelling(en)	Betrouwbaar en eenduidig optreden richting klanten (met name bij HT)
Risicogebied(en)	Omgeving Processen
Kans	Mogelijk
Impact	Ernstig
Risico beschrijving	Bij terugbrengen van de groep ondernemingen, die voor individuele klantbehandeling in aanmerking komen, zijn risico's: - Imagoschade en mogelijk teruglopen van compliance bij klanten, waarbij al een HT-traject is gestart en die al investeringen hebben gedaan in hun AO-IB, zeker als alternatief van FI-convenant (nog) niet mogelijk is. - Onduidelijkheid naar buiten als er geen voor de buitenwacht heldere eenduidige criteria worden ontwikkeld (naar binnen toe gevaar van

1911979 02889

	onvoldoende stabiliteit en eenduidigheid in samenstelling pakket)
Beheers maatregelen	De volgende maatregelen zijn getroffen: Segmentoverleg - De werkgroep inrichting/klanten komt voor eind 2011: * met voorstellen voor criteria, die moeten leiden tot een eenduidige, stabiele en voor de buitenwacht herkenbare samenstelling van het pakket, dat voor individuele integrale klantbehandeling in aanmerking komt; * met een impactanalyse van de overgangsproblematiek en voorstellen hoe die op te lossen
Eigenaar	Plv. Directeuren MGO/ZGO
Actieplan	Uitvoering voorstellen werkgroep. Monitoren voortgang uitvoering in segmentoverleg

SMP

Omschrijving risico	***De omvang van de bezetting is de laatste jaren met name bij B en C functionarissen flink teruggebracht. De bezetting is in kwalitatieve zin kwetsbaar: hoog in leeftijd, aanzienlijk ziekteverzuim van vaak lange duur, beperkte flexibiliteit, beperkter leervermogen. De medewerkers verrichten hun werk in een context waarbij veel veranderingen zich aandienen, er veel op damage moet worden gereageerd en tegelijkertijd prioritering in het werk lastig is omdat in veel werkprocessen geen risicoselectie mogelijk is.***
Doelstelling(en)	Volledig, juist en tijdig uitvoering kunnen geven aan de processen van SMP en aan de verdergaande concentratie van werkzaamheden van SMP.
Risicogebied(en)	Omgeving en proces
Kans	Waarschijnlijk
Impact	Ernstig
Risico beschrijving	Door de kwalitatieve ontwikkeling in de bezetting bestaat het risico dat de continuiteit van de processen en de verdergaande concentratie in gevaar komen. Dit raakt de belastingplichtigen en/of de andere segmenten waaraan ondersteuning plaatsvindt.
Beheers maatregelen	Uitstroombevordering die financieel aantrekkelijk wordt gemaakt en vervangende jonge instroom kunnen het risico beperken.
Eigenaar	MTBR

Omschrijving risico	***Beperkte stabiliteit automatisering met als mogelijk gevolg fouten (met hersteltijd) en druk op de doorlooptijden.***
Doelstelling(en)	Doorlooptijden uit stuurcontract worden niet gerealiseerd; Verwachtingen burger en bedrijf worden niet nagekomen, sterke toename contact met Beltel, gevolg extra Frobo's.
Risicogebied(en)	Omgeving en proces
Kans	Waarschijnlijk
Impact	Matig tot ernstig
Risico beschrijving	Door de uitval van automatiseringssystemen bestaat de kans dat afspraken met de relevante omgeving niet nagekomen worden en doordat de afhankelijkheid van de automatiseringsondersteuning steeds groter wordt, kan het effect zijn dat de problematiek niet meer handmatig opgelost kan worden.
Beheers maatregelen	Damage in de automatiseringssystemen wordt opgepakt vanuit de damageorganisatie die is ingericht bij B/CA. Deze schakelt waar nodig de

1911979 02889

	uitvoeringscoördinatie (UC) in om de damage te managen.
Eigenaar	Uitvoeringscoördinatie (in relatie tot B/CA)

1911979

02889

STUURCONTRACT 2012

BELASTINGDIENST / FISCALE INLICHTINGEN- EN OPSPORINGSDIENST

1911979 02889

Inhoudsopgave

1. INLEIDING 3

2. KOERS 4
2.1 Algemeen kader 4
2.2 Missie 4
2.3 Handhavingsstrategie 4

3 RESULTATEN RECHTSHANDHAVING 6
3.1. Relevante factoren 6
3.2. Prestatie-indicatoren 7

4. RESULTATEN ONDERSTEUNENDE PROCESSEN 8
4.1. Personeel 8
4.2. Bedrijfsvoering algemeen 9
4.3. Informatiemanagement 10

5. ONTWIKKELINGEN 12

6. MENSEN EN MIDDELEN 13

7. ONDERTEKENING 14

BIJLAGE
RISICOPARAGRAAF

1911979 02889

1. Inleiding

In dit stuurcontract zijn de voorgenomen activiteiten van de FIOD in 2012 vastgelegd. In dit contract is rekening gehouden met de uitgangspunten van het bedrijfsplan Belastingdienst 2012, de beleidsbrief BOD'en, het MLTP opsporing en het handhavingsarrangement 2012.

1911979 02889

2. Koers

2.1 Algemeen kader

In de Beleidsbrief BOD-en van 22 maart 2011 is door het kabinet het algemeen beleidskader weergegeven waarbinnen de BOD-en opereren en zijn tevens de beleidsprioriteiten voor de komende periode vastgesteld. De BOD-en hebben tot taak een bijdrage te leveren aan de strafrechtelijke handhaving van de wetgeving, waarvoor de minister verantwoordelijk is onder wie zij ressorteren. Deze wetgeving is belangrijk voor het functioneren van de samenleving en de noodzaak tot handhaving ervan is dan ook onomstreden.
Overigens verricht de FIOD ook onderzoeken op beleidsterreinen van andere ministers.

De BOD-en voorzien in de opsporing in een specifieke behoefte vanwege hun inhoudelijke deskundigheid en kennis op de onderscheidenlijke beleidsterreinen. Op deze wijze wordt de verbinding bevorderd tussen het toezicht en de opsporing op die beleidsterreinen. Het voordeel daarvan is dat, binnen de wettelijke kaders, op eenvoudige wijze actief informatie kan worden uitgewisseld.
In de beleidsbrief ligt ook de opdracht om te komen tot meer operationele samenwerking tussen de BOD'en en ook met de politiediensten.

Het kabinet zet de komende jaren in op de krachtige bestrijding van ondermijnende criminaliteit en het afpakken van crimineel vermogen. De BOD-en, en in het bijzonder de FIOD, hebben hierin een belangrijke taak.
Binnen hun taakvelden besteden de BOD-en extra aandacht aan de volgende thema's:
1. het afnemen van het criminele vermogen,
2. de aanpak van facilitators voor georganiseerde criminaliteit,
3. het tegengaan van misbruik van uitgaande financiële stromen op het publieke terrein en
4. de aanpak van integriteitsschendingen en het bevorderen van de veiligheidscultuur.

2.2 Missie

Binnen dit beleidskader past de missie van de FIOD:

"De FIOD werkt aan de rechtshandhaving en daarmee aan de verbetering van de kwaliteit van de samenleving door bijdragen te leveren aan:
- *het tegengaan van fiscale, financiële en economische fraude (inclusief premiefraude, Toeslagen en Douanetaken);*
- *het waarborgen van een integer beroeps- en bedrijfsleven;*
- *de bestrijding van de georganiseerde criminaliteit".*

De primaire taak van de FIOD is het voorkomen en bestrijden van misbruik en oneigenlijk gebruik van wet- en regelgeving op de terreinen van de fiscale wetgeving, de douanewetgeving, toeslagen, uitgaande financiële stromen op het publieke terrein zoals subsidies, de financiële - en economische ordeningswetgeving en goederenwetgeving. Daarnaast levert de FIOD een bijdrage aan de bestrijding van georganiseerde (commune) criminaliteit met fiscale - en financieel-economische componenten.

2.3 Handhavingsstrategie

Om fraude effectief te bestrijden is een geïntegreerde aanpak vereist. De geïntegreerde aanpak voorziet in een combinatie van verschillende handhavingmogelijkheden die elkaar aanvullen en versterken. Dit vereist een goede samenwerking tussen alle betrokken organisaties, zowel in de keten 'toezichthouder-opsporingsdienst-Openbaar Ministerie' maar ook tussen de diverse opsporingsdiensten onderling. Er dient in de aanpak aandacht te zijn voor zowel preventie als voor bestuurlijke- en strafrechtelijke handhaving. Iedere partner vormt op zichzelf een onmisbare schakel in de handhavingsketen. Partners stemmen de aanpak met elkaar af, zodat optimaal gebruik wordt gemaakt van elkaars capaciteit, informatie, deskundigheid en bevoegdheden. De FIOD vervult hierbij een actieve, initiërende rol.

1911979 02889

In het kader van het MLTP opsporing gaat de FIOD vol inzetten op die samenwerking, zowel met het O.M. als met de andere BOD'en en de toezichthouders. Daarmee wordt beoogd het effect van de opsporingsactiviteiten te vergroten. Het is de bedoeling om steeds meer zaken te laten voortvloeien uit de verbinding tussen toezicht en opsporing. Dat betekent bijvoorbeeld participatie in belangrijke landelijke thema's van de LTO, gerichte acties samen met de AFM op het gebied van beleggingsfraude etc. Dezelfde aanpak wordt voorgestaan in de samenwerking met de andere BOD'en. Het is de bedoeling om in 2012 op een vijftal thema's operationeel samen te werken met de BOD'en.

Met de inzet van het strafrecht beoogt de FIOD een aantal effecten te bereiken: rechtsherstel, compliance en de handhaving van de rechtsorde. Bijvoorbeeld door het uitvoeren van grote onderzoeken à la KLIMOP waar de maatschappelijke impact groot is en duidelijk wordt gemaakt dat we hard inzetten op bestrijding. Daarnaast zit de meerwaarde van de inzet van het strafrecht in de normstellende en normbevestigende werking ervan en het preventieve effect dat ervan uitgaat. In onze onderzoeken hebben we ten slotte niet alleen aandacht voor de dader (zorgen dat deze veroordeeld wordt voor wat hij gedaan heeft en terugbrengen in de situatie van voor het strafbare feit) maar ook steeds meer voor het eventuele slachtoffer; wat er bij de dader is af te pakken zal worden gebruikt om het slachtoffer te compenseren.

Met inachtneming van vorenstaande kiest de FIOD voor de volgende koers:

- De FIOD verricht meer en meer onderzoeken die gericht zijn op vooraf geformuleerde resultaten in de totale handhavingsketen ("handelen met vooraf bedacht effect"). Een dergelijke programmatische aanpak voeren we in 2012 uit bij tussen de 5 - 10 thema's.
- De FIOD streeft naar een goede mix van enerzijds grote en complexe zaken en anderzijds middelgrote en kleine zaken.
- Mede op basis van de beschikbare capaciteit wordt in onderling overleg met toezichthouders en het OM besloten hoe de capaciteit wordt ingezet. Daarbij zal steeds meer gebruik worden gemaakt van innovatieve technieken en methoden in de opsporing, adequaat ondersteund door IT voorzieningen.
- Uitvoering vindt projectmatig plaats.

Om de bovengenoemde ambities te realiseren zal de FIOD in 2012 in het kader van het MLTP opsporing zowel het proces van intake van zaken, als de in te zetten opsporingsmiddelen en -methoden tegen het licht houden en doorontwikkelen.

1911979 02889

3. Resultaten rechtshandhaving

De FIOD levert in ketenverband een bijdrage aan de totale rechtshandhaving.
Bij de uitvoering van de taak wordt de nadruk gelegd op een effectgerichte handhaving en op het vanuit de opsporingstaak genereren van informatie. Bij het selecteren van aanmeldingen voor strafrechtelijk onderzoek geven wij met onze ketenpartners prioriteit aan zaken die niet alleen in financieel opzicht, maar ook anderszins maatschappelijk van voldoende gewicht zijn. Een themagerichte aanpak maakt hiervan onderdeel uit.

De sturing bij de FIOD richt zich op zowel input (het aantal opsporingsuren), als op output (het aantal processen-verbaal), als op outcome (het effect). Het aantal opsporingsuren zal in contingenten worden verdeeld over de verschillende taakgebieden. Doordat er overlap plaatsvindt tussen toezichthouders en thema's, zoals witwassen en faillissementsfraude, hanteren we in de bandbreedtes de nodige flexibiliteit. In overleg met het O.M. en eventuele opdrachtgevers wordt bepaald welke inzet van opsporingsuren het meest effectief is. Het aantal processen-verbaal dat hieruit als resultante voortkomt, zal worden benoemd binnen een bandbreedte en op totaalniveau.
Dit alles wordt gecombineerd met een strakke sturing op planningen, gepaard gaande met een efficiënte inzet van mensen en middelen. Evaluatie is daarbij een logisch sluitstuk. We maken (meer) werk van evaluatie om te leren van onze ervaringen.

3.1. Relevante factoren

Op basis van een risico- en effectgerichte benadering is voor bepaalde accenten in de handhaving gekozen. Deze accenten kunnen vertaald worden in zaken met grote(re) maatschappelijke relevantie. Dit mondt uit in het Handhavingsarrangement met het O.M.

Vanuit onze specifieke deskundigheid leveren we ook een bijdrage aan de bestrijding van georganiseerde criminaliteit en commune delicten. Hiertoe stellen we (gelimiteerd) specifieke opsporings- en informatie-expertise ter beschikking ten behoeve van de samenwerking in strafrechtelijke onderzoeken (met fiscale en financiële componenten) met andere opsporingsinstanties.
Door de toenemende mondialisering van de samenleving worden fraude en criminaliteit steeds internationaler. Het is van groot belang dat de opsporingsactiviteiten die trend ook kunnen volgen. Verschillen in juridische systemen kunnen daarbij belemmerend werken, maar intensieve grensoverschrijdende samenwerking met buitenlandse (opsporings)instanties is onontbeerlijk en ontwikkelt zich snel. Dat betekent dat hiervoor een toenemend beroep wordt gedaan op Nederlandse opsporingscapaciteit.
Kennisdeling en informatie-uitwisseling zijn daarbij cruciale factoren.

Versterking van de informatiepositie en inzet van de intelligencefunctie dienen bij te dragen aan de keuzes die gemaakt moeten worden in de handhaving in het algemeen en daarvan afgeleid in de opsporing. Bij de inzet van de intelligencefunctie werken we samen met onze ketenpartners.

Afpakken krijgt in 2012 de volle aandacht. In het kader van "misdaad mag niet lonen" zijn er twee langjarige trajecten gestart met afpakken als hoofdthema. Het eerste traject betreft de samenwerking van vier Bijzondere Opsporingsdiensten (naast de FIOD ook de SIOD, nVWA-IOD en VROM-IOD) en het Functioneel Parket. De ambitie van dit traject is om samen met de gehele handhavingsketen (toezichthouders, (bijzondere) opsporingsdiensten, openbaar ministerie en CJIB) ervoor te zorgen dat het samenwerken aan rechtsherstel en in het bijzonder het doen van afpakken door de vier Bijzondere Opsporingsdiensten en het Functioneel Parket, de gewoonste zaak van de wereld is. De strategie voor dit traject is focus op samenwerken aan rechtsherstel (doen!), het bekrachtigen van wat er al goed gaat, het makkelijker maken van afpakken en het gebruikmaken van bestaande mogelijkheden die de handhavingsketen biedt.
Het tweede spoor betreft de samenwerking FIOD, DNR, FP en LP. Er zijn twee gecombineerde teams ingericht elk bestaande uit medewerkers van de FIOD en de DNR. Deze teams doen in hoofdzaak onderzoek naar de zogenoemde facilitators en cashcows (criminelen die met succes groot vermogen weten te ontwikkelen en weg te zetten, alsook de structuren en personen die

1911979 02889

hen dat mogelijk maken). Uiteindelijk willen we meer en sneller afpakken.

3.2. Prestatie-indicatoren

De indicatoren waarmee de prestatie op de verschillende voor doelstelling 1 relevante factoren gemeten gaat worden, staan in meerjarig perspectief weergegeven in onderstaande tabel.
Hierbij is voor de capaciteitsverdeling van belang dat voor de opsporingsactiviteiten ten behoeve van de Belastingdienst (Regio's, Toeslagen en Douane) in 2012 435.000 - 478.500 opsporingsuren bij de FIOD beschikbaar zijn (is 50-55% van het totaal).

Prestatie-indicator	**Streef-waarde 2012**	**Streef-waarde 2013**	**Streef-waarde 2014**
Aandeel opsporingsuren Belastingdienst	50 - 55%	50 - 55%	50 - 55%
o *Waarvan voor BD/Regio-eenheden*	*60 - 80%*	*0 - 80%*	*60 - 80%*
o *Waarvan voor BD/Toeslagen*	*10 - 15%*	*10 - 15%*	*10 - 15%*
o *Waarvan voor BD/Douane*	*20 - 30%*	*20 - 30%*	*20 - 30%*
Aandeel opsp.uren externe Toezichthouders	6 - 10%	6 - 10%	6 - 10%
Aandeel opsp.uren speciale thema's (zoals: Witwassen, Faillissementsfraude etc.)	20 - 30%	20 - 30%	20 - 30%
Aandeel opsp.uren overige departementen (precusoren, IE-fraude, Sanctiewet/strategische goederen)	5 - 12%	5 - 12%	5 - 12%
Aandeel opsp.uren (inter)nationale samenwerking	7 - 11%	7 - 11%	7 - 11%
Aantal PV's dat leidt tot een rechterlijke uitspraak/transactie	≥ 82%	≥ 82%	≥ 82%
Aantal preweegdocumenten/projectvoorstellen inclusief paragraaf afpakken	> 90%	> 90%	> 90%
Opbrengsten Afpakken			
o *Bedrag ontneming (volgens rapport e/o PV)**	> € 15,0 mio	> € 16,9 mio	> € 20,3 mio
o *Bedrag bestuurlijk (volgens rapport e/o PV)*	> € 2,6 mio	> € 3,0 mio	> € 4,6 mio

** Bedrag ontneming is inclusief € 7,0 mio als basisbedrag aan ontnemingen (excl. Bid 2)*

De bovengenoemde capaciteitsinzet zal in 2012 naar verwachting resulteren in 400 tot 500 processen-verbaal met een evenwichtige spreiding over de verschillende toezichthouders cq handhavingsgebieden, 150 tot 250 rechtshulpverzoeken, 20 tot 50 ontnemingsprocessen-verbaal. Minimaal 25 onderzoeken zullen geëvalueerd worden.
De FIOD zal, indien daar aanleiding toe is, bestuurlijke rapportages opstellen.

1911979 02889

4. Resultaten ondersteunende processen

4.1. Personeel

De FIOD kan voor het werk beschikken over kundige en ervaren medewerkers.

Het werkterrein van de FIOD zelf is sterk in beweging, zoals hiervoor is benoemd. Inzet is nodig aan de voorkant van het proces in landelijke en regionale projecten, bij het gezamenlijk optrekken in de keten, bij het vergroten van het maatschappelijk effect van het handelen (waaronder het afpakken van crimineel vermogen en mogelijk een snelle interventie service tbv voor gerichte korte interventies) waardoor projectmatig werken en gerichte inzet van competenties cruciaal is. Die ontwikkelingen op het werkterrein, in combinatie met nieuwe opsporingsmiddelen, opsporingstechnieken en de sterke technologische ontwikkeling vragen van het management en medewerkers sterke aandacht voor permanente ontwikkeling en een professionele benadering en bewuste inzet van medewerkers op en in het werk.

Tegelijkertijd met deze dynamiek op het werkterrein kent ook de personele factor zijn eigen dynamiek: door vergrijzing en de vervangingsvraag daarvan is in 2012 (en volgende jaren) nieuwe en jonge instroom te verwachten. Management en medewerkers staan samen voor de uitdaging om de dynamiek op het werkterrein en binnen het personeelsbestand zo vorm te geven dat de FIOD in goede conditie is en blijft voor haar de bijdrage aan de samenleving.

De FIOD is in 2011 in programmavorm gestart met de samenwerking met de andere BOD'en op het thema "Afpakken". Daarop wordt een inzetbare capaciteit nagestreefd van ca. 34 fte in 2012. De aandacht en inzet voor "Afpakken" zijn nu structureel verankerd in de formatie. In 2012 worden in het kader van overdracht toezicht MOT/ordening 9 formatieplaatsen groepsfunctie E overgeheveld naar de Belastingdienst/Holland Midden.

De dynamiek vraagt gerichte aandacht voor elke medewerker. Dit door persoonlijke contact en aandacht in de verbinding teamleider / medewerker, in het ziekteverzuim door de focus te houden op de inzetmogelijkheden en door gesprekken met medewerkers gespreid over het jaar.

Gelet op de dynamiek van het werkterrein draagt opleiding en training bij aan een goede conditie van medewerkers. De opleidingsinvestering blijft daarom van een redelijk hoog niveau. De in 2012 voorziene modernisering van de opleidingstructuur geeft een betere ondersteuning voor de medewerkers in het opsporingsproces.

In 2012 zal het thema "Het vergroten van de duurzame inzetbaarheid bij de FIOD" aandacht krijgen. De vraag daarbij is welke maatregelen en acties ondernomen kunnen worden om elke medewerker die uitdaging in het werk te bieden die nodig is.
Ook zal in 2012 de werkbeleving van de FIOD-medewerker worden gemeten via de Personeelsmonitor van de Belastingdienst, onder andere voor wat betreft de beleving over de leidinggevende functie.

1911979 02889

Prestatie-indicator	Streef-waarde 2012	Streef-waarde 2013	Streef-waarde 2014
Formatie *	1114	1118	1124
Bezetting	1109	1111	1102
Overbezetting (verschil tussen bezetting en formatie)	≤ 0%	≤ 0%	≤ 0%
Uitgewisselde medewerkers t.a.v. bezetting per 01-01	≥ 2%	≥ 2%	≥ 2%
Inzet op samenwerkingsverband Programma Afpakken (bid 1)	12 fte	16 fte	22 fte
Inzet op samenwerkingsverband Combiteams Politie (bid 2)	22 fte	22 fte	22 fte
Inzet op overige samenwerkingsverbanden	12 fte	14 fte	16 fte
Verzuimde tijd (incl. verzuim langer dan 1 jaar)	4,4 %	4,1 %	3,8 %
Verzuimde tijd (excl. verzuim langer dan 1 jaar)	4,0 %	3,8 %	3,6 %
Meldingsfrequentie	1,1	1,1	1,1
Personeelsontwikkeling	5 - 8 %	5 - 8 %	5 - 8 %
Gesprekken met medewerkers (2 per jaar)	> 90%	> 90%	> 90%
Medewerkertevredenheid over leidinggevenden	> 65%	> 65%	> 65%
Medewerkers (voor wie relevantie is vastgesteld) met een individueel ontwikkelplan	100 %	100 %	100 %
Gestarte individuele ontwikkelplannen	100 %	100 %	100 %
Deel "quotumregelingmedewerkers" van totale bezetting	≥ 1%	≥ 1%	≥ 1%
Risicoanalyse integriteit uitgevoerd	ja	ja	Ja
Geristreerde en aan DGBel gemelde vermoedens en schendingen	100 %	100 %	100 %

** In de formatie is opgenomen de beoogde formatie-uitbreiding in het kader van het programma afpakken*

4.2. Bedrijfsvoering algemeen

De FIOD heeft in 2010 een verandertraject doorgevoerd waarin voor het opsporingsproces een goede basis is gelegd voor effectief en efficiënt werken. Het verandertraject was gefundeerd op drie pijlers: het handelen vanuit een duidelijk en vooraf vastgelegd te behalen (maatschappelijk) effect, het projectmatig werken en het optimaal gebruik maken van de verschillende competenties van medewerkers. Deze verandering heeft geleid tot een wijziging van de organisatiestructuur en het opsporingsproces, onder mee door de invoering van het programma "Algemene Kwaliteitseisen in de Opsporing", de implementatie van de bewijsmatrix en het bestanddeel gewijs opsporen. Daarmee is in de opsporing aan de leangedachte – het effectief en efficient werken – een goede aanzet gegeven.

Ook in 2012 (en daarna) zal aandacht blijven uitgaan naar het vergroten van de efficiency en de effectiviteit, zoals het investeren in digitaal rechercheren. Hierbij kan slimmer en sneller gezocht worden in (inbeslaggenomen) bestanden. Door het toegenomen gebruikersgemak zal de rechercheur derhalve makkelijker en sneller bewijs kunnen vinden. Andere belangrijke winstpunten zijn dat het beheer goed is geregeld, zodat de continuïteit gewaarborgd is en de FIOD hiermee voldoet aan de wet- en regelgeving.

We onderzoeken de mogelijkheden van een snelle interventieservice. Hierbij zetten we in op korte onderzoeken, waarbij actualiteit, vegen, stoppen, bestuurlijk afdoen of snel vervolgen een grote rol spelen.

De FIOD zal v.w.b. de informatiebeveiliging het nieuwe HBB (Handboek Beveiliging) volgen. Dit HBB geeft het herziene basisniveau aan van de Belastingdienst waarbij er voor de FIOD speciale aandacht is voor gerubriceerde informatie, zoals de opsporingsgegevens.

In 2012 wordt extra aandacht gegeven aan Business Continuity Management; in dat kader wordt het calamiteitenplan geactualiseerd en actueel gehouden.

Door het MT FIOD is ingestemd om de RAD te belasten met de uitvoering van de interne

1911979 02889

audits in het kader van de Wet politiegegevens. Hiervoor zal aan de RAD de opdracht worden verstrekt om gedurende de periode 2012-2014 jaarlijks een interne audit voor / bij de FIOD uit te voeren.

Prestatie-indicator	**Streef-waarde 2012**	**Streef-waarde 2013**	**Streef-waarde 2014**
Betaling leveranciers < 30 dagen *	95 - 95%	93 - 95%	93 - 95%
Een actueel calamiteitenplan (inclusief de ICT-component) + herstelplan per 1-7-2012	gerealiseerd	nvt	nvt
Informatiebeveiliging	HBB	HBB	HBB2

4.3. Informatiemanagement

IM FIOD vertaalt eisen en wensen vanuit de politiek, de rechtshandhavingsketen, de eigen visie en de bedrijfsprocessen van de FIOD, naar al dan niet geautomatiseerde oplossingen. Die oplossingen c.q. voorzieningen moeten de doelstellingen van de FIOD-organisatie faciliteren.

Doelstellingen 2012

Dit stuurcontract heeft als bereik het eerste implementatiejaar van het MLTP opsporing 2015. Om de ambities te realiseren worden in 2012 de volgende projecten uitgevoerd:

- implementatie van de generieke opsporingsapplicatie Summ-IT,
- vernieuwing van de infrastructuur voor digitaal rechercheren (FITT),
- verbeteren van de informatievoorziening voor niet-zaaksgebonden informatie,
- doorvoeren consequenties wet- en regelgeving m.b.t. informatiebeveiliging en privacy,
- voldoende beveiligde -e-verbindingen met ketenpartners.

Beheer

Op de werkplek van de medewerker worden in principe alle functionaliteit aangeboden die nodig is voor het uitvoeren van de taken. Een (groeiend) deel van de functionaliteit wordt als dienst afgenomen van derden. Het voeren van regie over (het beheer van) diensten vereist in 2012 verdere professionalisering van informatiemanagement en functioneel beheer binnen de FIOD.

IV-keten

Functioneel is IM onderdeel van de informatievoorziening (IV) voortbrengingsketen van de Belastingdienst. Daarmee gelden de BD-standaards voor processen en ontwerpproducten in principe ook voor de FIOD. Veel projecten worden echter uitgevoerd in samenwerking met partners in de opsporingsketen, die eigen standaards en richtlijnen hanteren. Situationeel wordt afgewogen wanneer wel of niet de BD-standaards gevolgd kunnen worden. Bij afwijking worden de afwegingen ter advisering voorgelegd aan de daarvoor aangewezen gremia in de IV-keten.

Architectuur

De FIOD is een bedrijfsonderdeel van de Belastingdienst. De Concern Architectuur Belastingdienst geldt dus ook als kader voor de inrichting van de informatievoorziening van de FIOD. Aangezien het bedrijfsproces van de FIOD en de eisen die gesteld worden aan de informatieverwerking, met name beveiliging, vaak sterk afwijken van de BD-standaards en het infra-aanbod, kiest de FIOD voor een optimale mix tussen de BD-standaards en de standaards die gelden in de opsporingsketen. In de Bedrijfsonderdeel Architectuur FIOD worden de door het MT vastgestelde standaards als kaders voor nieuwe ontwikkelingen beschreven.
De bedrijfsonderdeelarchitectuur beschrijft de processen en informatievoorziening in de huidige situatie en zoals gewenst aan het einde van de planperiode, inclusief de transities die nodig zijn om daar te komen. Die transities (projecten) zijn de basis voor het portfolio van het bedrijfsonderdeel FIOD.

1911979 02889

Risico's

De volgende risico's doen zich voor t.a.v. het halen van de doelstellingen voor 2012:

- Het beoogde verbetereffect van nieuwe processen en voorzieningen kan alleen gehaald worden als de gebruikers voldoende geëquipeerd en opgeleid zijn.
- B/CIE kan de benodigde infrastructurele voorzieningen niet of niet tijdig leveren.
- De Politie ICT-organisatie (vtsPN) kan de benodigde diensten en aansluitingen niet of niet tijdig leveren.
- De FIOD portfolio-items (t.b.v. budget vrijgave) worden door het MT-Belastingdienst onvoldoende hoog geprioriteerd, waardoor geen budget beschikbaar is.
- De ontwikkelingen op het gebied van de compacte overheid (m.n. consolidatie rekencentra) veroorzaken vertraging bij de ICT-aanbod organisaties.

Indicatoren

Voor de IV-keten van de Belastingdienst zijn de hieronder genoemde indicatoren vastgesteld. Vanwege vergaande samenwerking met ketenpartners in de opsporing en het gebruik van gemeenschappelijke (ICT-) diensten daarbij, zijn per indicator aanvullende opmerkingen geplaatst.

- Tijdige aanlevering ontwerpproducten: 90%.
  De FIOD neemt zeer beperkt ICT-diensten af van of via B/CAO. De opdrachten t.a.v. deze diensten worden alle (99%) tijdig aangeleverd.
- Kwaliteit ontwerpproducten: 90%.
  Omdat (ICT-)diensten veelal door andere partijen dan de aanbodorganisatie van de Belastingdienst (moeten) worden gerealiseerd, gelden mogelijk afwijkende kwaliteitseisen t.a.v. de ontwerpproducten.
  Business cases en ontwerpproducten waarvoor middelen geclaimd worden via de (concern)portfolio of die architectuurconsequenties hebben, zullen met voldoende kwaliteit aan de architectuurboard ter toetsing worden voorgelegd.
- Transparantie portfolio: 95%.
  De FIOD kent een zeer beperkt aantal portfolio-items. Gedurende 2012 worden weinig mutaties verwacht.
- Invoering Verbetering Test Aanpak (VTA). Deze kpi bestaat uit 2 onderdelen, namelijk het opleiden van IM-medewerkers en Implementeren Business Driven Test Management. De FIOD zal binnen de daarvoor geformuleerde kaders groen scoren.
- Eind 2012 heeft de FIOD een eigen bedrijfsarchitectuur
- Eind 2012 is er een FIOD portfolio dat zes kwartalen bestrijkt.

prestatie-indicatoren

Prestatie-indicator	**Streefwaarde 2012**	**Streefwaarde 2013**	**Streefwaarde 2014**
Interne organisatie			
Betrouwbaarheid:			
Succesfactor: Goed opdrachtgeverschap			
- Tijdigheid ontwerpproducten	>90%	>90%	>90%
- Kwaliteit ontwerpproducten	>90%	>90%	>90%
- Transparantie portfolio	>95%	>95%	>95%
- Invoering VTA	groen	groen	groen

De genoemde prestatie-indicatoren en de definities ervan zijn voor de hele iv-keten gelijk.

1911979 02889

5. Ontwikkelingen

Fraude wordt complexer, criminelen worden inventiever, informatie- en communicatietechnologie ontwikkelt zich steeds sneller, toenemende mondialisering en digtalisering. Kortom: de wereld om ons heen verandert in hoog tempo.
Om de uitdagingen, die dat met zich meebrengt voor onze organisatie, het hoofd te kunnen bieden, wordt momenteel binnen de FIOD hard gewerkt aan de ontwikkeling van het middellange termijn plan (MLTP opsporing).
De FIOD zal in de komende jaren worden gepositioneerd als een excellente opsporingsorganisatie, gespecialiseerd in de bestrijding van financiële, fiscale, economische en goederenfraude.
Daartoe zullen we als FIOD inzetten op drie elementen:

1. door verbetering van de ketensamenwerking en door intensivering van de samenwerking met andere opsporingsdiensten vergroten we het effect van onze inspanningen.
2. door innovatie in opsporingsmiddelen en door gebruik van nieuwe opsporingsmethoden blijven we een toonaangevende opsporingsdienst.
3. adequaat inspelen op de snelle ontwikkelingen op het gebied van informatietechnologie ten behoeve van optimale ondersteuning van ons opsporingsproces.

Concrete doelstellingen voor 2012 zijn de implementatie van SummIT als nieuwe opsporingsapplicatie, de implementatie van Digirech 2.0 (FITT voorziening) als nieuwe, betrouwbare infrastructuur voor de opslag en verwerking van digitale informatie, het borgen van de in de wet gestelde eisen aan de WPG en het verankeren van de doelen van Copernicus in onze processen.

1911979 02889

6. Mensen en middelen

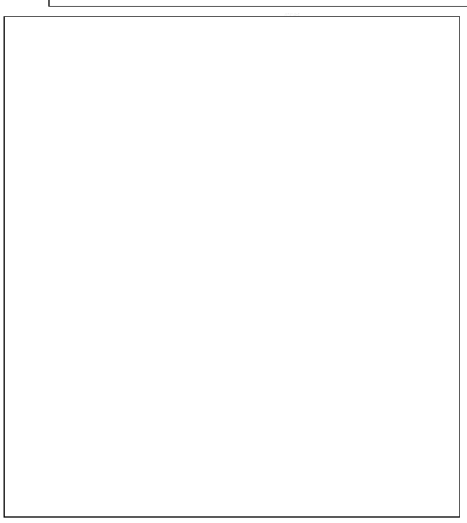
De formatie en budgetbrieven 2012, die voortvloeien uit de vastgestelde kadernota 2012, maken integraal onderdeel uit van dit stuurcontract.

1911979 02889

7. Ondertekening

Apeldoorn, 19 december 2011.





Bijlage: Risicoparagraaf

Doelstelling	Risicogebied	Risicobeschrijving	Bestaande beheersmaatregelen	Kans	Impact	KxI	Eigenaar
Opsporing inzetten als handhavingsinstrument	Proces	Lange doorlooptijd in de keten (aanmelding/opsporing/vervolging)	- Verbeteren planning van het opsporingsproces; - Bewaken doorlooptijden; - Aanwenden van alternatieve afdoeningsmodaliteiten; - Samen met het OM bewaken van afspraken omtrent doorlooptijden; - Bespreken realisatie van afspraken met ketenpartners; - Inzet op competenties.	3	2	6	
Effectieve samenwerking met de onderdelen van de Belastingdienst	Onvoldoende (kwaliteit) aanmeldingen	Doordat onderdelen van de Belastingdienst (regio's, Douane en Toeslagen) niet voldoende (substantiële) strafbare feiten kunnen vinden of er bij hen onvoldoende duidelijk is welk effect de FIOD wil nastreven met de aan te leveren meldingen, worden er onvoldoende zaken ('die er toe doen') aangeleverd. De FIOD is hierdoor genoodzaakt ook opsporingsonderzoeken te doen die niet het meeste effect sorteren.	- Opsporingsinformatie aanwenden voor nieuwe zaken; - Restinformatie borgen; - Risicosignalen genereren en melden aan regio-kantoren; - In de voorfase in samenwerking met de partners vaststellen wat het gewenste effect is; - Samenwerking met onderdelen van de Belastingdienst en in onderling overleg evalueren en bezien op welke wijze aan verbetering een bijdrage geleverd kan worden.	2	2	4	
Effectieve samenwerking met ketenpartners (extern)	Onvoldoende (kwaliteit) aanmeldingen	Doordat toezichthoudende partijen niet voldoende of geen (substantiële) strafbare feiten kunnen vinden of er bij hen onvoldoende duidelijk is welk effect de FIOD wil nastreven met de aan te leveren meldingen, worden er	- Opsporingsinformatie aanwenden voor nieuwe zaken; - Restinformatie borgen; - Risicosignalen genereren en melden aan ketenpartners; - In de voorfase in samenwerking met de partners vaststellen wat	2	2	4	

		onvoldoende zaken ('die er toe doen') aangeleverd. De FIOD is hierdoor niet in staat om de beoogde capaciteit in te zetten voor deze partijen.	het gewenste effect is; - Samenwerking met ketenpartners in onderling overleg evalueren en bezien op welke wijze aan verbetering een bijdrage geleverd kan worden.				
Doelmatige inzet van beschikbare middelen	Suboptimale sturing en beheersing	Door het onvoldoende volgen van een sterke toename aan technologische ontwikkelingen, een vernieuwde visie op het managen van mensen en processen en de maatschappelijke/politieke vraag om specifieke inzet van de FIOD, voldoen de organisatie-inrichting en de wijze waarop de processen worden gestuurd en beheerst niet aan de tegenwoordige tijd.	- Implementatie veranderprogramma 'Copernicus'; - Zoeken naar alternatieve aangrijpingspunten voor sturing - Evaluatie onderzoeken	2	2	4	
Beheersing bedrijfsvoering	Verslapping aandacht voor informatiebeveiliging	Door het niet controleren op het naleven van procedure afspraken en het verslappen van de aandacht voor het onderwerp informatiebeveiliging met de wetenschap dat mensen fouten maken kan (gevoelige) informatie op straat komen te liggen. Dit kan ertoe leiden dat lopende opsporingsonderzoeken in de voortgang worden belemmerd en dat er in de media een negatief beeld van de FIOD ontstaat.	- Periodieke interne toets Basisbeveiligingsniveau (zelfanalyse); - Aandacht voor informatiebeveiliging tijdens voortgangsgesprekken; - Planmatig communicatie op het gebied van ARGI; - Uitvoering interne controleplan.	1	5	5	

STUURCONTRACT 2012

BELASTINGDIENST / BELASTINGTELEFOON

december 2011 - versie 1.0

Inhoudsopgave

1. Inleiding 3
2. De Koers 4
3. Resultaten primair proces 5
3.1. Gemak 6
3.2. Snelheid 7
3.3. Kwaliteit van informatie 8
4. Resultaten ondersteunende processen 9
4.1 Personeel 9
4.2. Bedrijfsvoering 10
4.3. Informatiemanagement 10
5. Ontwikkelingen 11
Domein Dienstverlening 11
Programma Dienstverlening 11
Programma Online Dienstverlening 12
Dijkverzwaring 13
Nieuwe Website 13
Projecten / IM DV 13
6. Mensen en middelen 14
7. Ondertekening 15

Bijlagen
I. Balanced Scorecard
II. Risicoparagraaf

1911979 02889

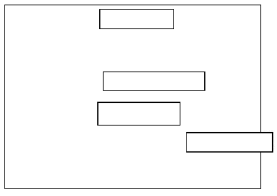
1. Inleiding

Het stuurcontract 2012 is een weergave van de beweging waarin we zitten als BelastingTelefoon en Dienstverlening. Enerzijds zijn we er op gericht om het werk dat we doen zo goed mogelijk uit te blijven voeren. Resultaten van de BelastingTelefoon op de factoren snelheid, kwaliteit en gemak zorgen ervoor dat we kunnen voldoen aan gemaakte afspraken ten behoeve van burgers, bedrijven en intermediairs. We zijn er op gericht om de resultaten die we behalen te borgen en bestendigen.

Gelijktijdig zijn we gericht op doorontwikkeling. De BelastingTelefoon heeft de keuze voor operational excellence vertaald in haar koersplan. Hierbij werken we aan de invulling van het credo 'in één keer goed en in één keer beter', zodat we met onze inspanning een nog positiever effect hebben op burgers en bedrijven. Onze resultaten dragen dan steeds meer bij aan verhoging van de compliance. Samenwerking tussen dienstonderdelen en het concernbreed leren van klantsignalen die via de BelastingTelefoon en andere dienstverleningskanalen binnenkomen, spelen hierin een belangrijke rol.

We zien dat het Programma Dienstverlening over de helft is, waardoor de optimalisatieslag binnen de kanalen duidelijk vorm krijgt. Tevens krijgen de kanaaloverstijgende projecten zodanig inhoud dat ook de groei naar harmonie tussen kanalen zichtbaar wordt.
Andere trajecten, allen met eigen tempo en dynamiek, die binnen IMDV lopen komen meer in vervolg- of eindfasen terecht. De stappen die binnen IM Dienstverlening zijn gezet op het gebied van beheersing hebben hier positief aan bijgedragen. Afspraken over deze beheersing zijn nu ook onderdeel van het stuurcontract.

Nieuw in het stuurcontract is ook het programma Online Dienstverlening. In het MLTP is beschreven dat de Belastingdienst streeft naar een meer eigentijdse dienstverlening voor burger en bedrijf. Dienstverlening die de zelfredzaamheid van burger en bedrijf stimuleert, de compliance versterkt en bovendien kostenbesparend is. Het programma Online Dienstverlening geeft hier invulling aan.



1911979 02889

2. De Koers

We hanteren de strategie van operational excellence: we doen ons werk goed tegen een redelijke prijs. Vanuit operational excellence streven we ernaar om zoveel mogelijk in één keer goed te doen. Hiermee voorkomen we dat we achteraf tijd moeten besteden aan het herstellen van fouten. Daarom gaan we in onze werkprocessen verspilling van tijd en geld minimaliseren. Dus geen onnodige handelingen, geen onnodige wachttijden en foutherstel voorkomen. Dit is goed voor burgers, bedrijven en intermediairs, positief voor de medewerkers omdat we het werk goed doen én het is een voordelige werkwijze.

De koers van de BelastingTelefoon: in één keer goed, in één keer beter

Het gaat bij in één keer goed om het zo goed en efficiënt mogelijk inrichten van het telefoniekanaal. Dat betekent dat het telefonieaanbod in één keer goed wordt afgedaan. We zetten in op het voorkomen van herhaalverkeer dat ontstaat door slechte kwaliteit van de antwoorden of door het niet bereikbaar zijn. Het reduceren van frobo's en het herinrichten van de 1e en 2e lijn horen hierbij. Daarnaast is een goed werkend WorkForceManagementproces (WFM) belangrijk, evenals klantcontacthistorie en een kwaliteitsmanagementsysteem.

Onder de vlag van 'in één keer beter' is de BelastingTelefoon samen met B/CA en andere Belastingdienstonderdelen gestart om de gehele organisatie en de keten van processen continu te verbeteren. Dankzij de vragen van burgers en bedrijven die de BelastingTelefoon ontvangt, krijgen we
uitstekend zicht op wat er beter kan in de processen van de Belastingdienst. Door de gezamenlijke aanpak wordt de kans op het daadwerkelijk realiseren van verbeteringen gemaximaliseerd. Kortom: de vragen die binnenkomen gaan we in één keer goed beantwoorden en proberen we ook zo efficiënt mogelijk af te handelen bij de BelastingTelefoon (in één keer goed). Daarnaast kijken we of we onnodige vragen in de toekomst kunnen voorkomen door met de rest van de Belastingdienst zaken in één keer goed te doen, of processen op een andere manier in te richten (in één keer beter). We gaan daarvoor binnenkomende vragen analyseren en ervan leren, zodat we de volgende keer een onnodige vraag kunnen voorkomen.

De ontwikkeling naar digitale dienstverlening zal ervoor zorgen dat de komende jaren aard en omvang van het telefonieproces zal veranderen. De verwachting is dat telefonie met betrekking tot status- en procesinformatie zal verminderen omdat dit type vragen in het persoonlijk domein kunnen worden opgezocht. In die zin is het interessant het klantgedrag na introductie van het persoonlijk domein Toeslagen (2011 - 2012) te monitoren.
De verwachting is wel dat er telefonisch vragen gesteld gaan worden over gebruik en inhoud van het persoonlijk domein.

Daarnaast starten we de komende jaren met het inhoud geven aan de kanalenstrategie Belastingdienst. Dit houdt in sturing op vermindering van de persoonlijke dienstverleningskanalen (telefonie en balie) en dit vervangen door intensiever gebruik van digitale dienstverleningskanalen (PD).

1911979 02889

3. Resultaten primair proces

We hanteren voor de komende planperiode een aantal kritieke succesfactoren die allen een relatie hebben met het versterken van de compliance map of met het voldoen aan maatschappelijke service en verwachtingen.

Klantperspectief

KSF: Klanttevredenheid
PI: - Gemak (3.1)
- Snelheid (3.2)

Organisatieperspectief

KSF: Kwaliteit primair proces
PI: - Kwaliteit van informatie (3.3)

1911979 02889

3.1. Gemak

Klanten van de BelastingTelefoon willen in één contact hun zaken met ons regelen.

Te bereiken effect

We helpen klanten in één contact.

Toelichting

In 2012 gaat de BelastingTelefoon het kanaal telefonie verdergaand efficiënt inrichten. Dit betekent dat het telefonie aanbod zoveel mogelijk "in één keer goed" wordt afgedaan. We zetten in op het voorkomen van herhaalverkeer dat ontstaat door niet goed bereikbaar te zijn of door onvoldoende kwaliteit van de antwoorden. Een goed WorkForceManagement- proces is hierbij essentieel. Daarnaast stellen Klantcontact-historie en kwaliteitsmetingen ons in staat om vragen kwalitatief goed af te doen.
Het (zoveel mogelijk) afschaffen van frobo's, het herinrichten van de 1e en 2e lijn en het doorverbinden naar een derde lijn maken hier onderdeel van uit.

Hiermee wordt bereikt dat:
- klanten zich optimaal geholpen voelen;
- minder klanten worden belast met wachten op een terugbeltelefoontje en de daarmee gepaard gaande onzekerheid, ongemak en frustratie;
- er minder front- backoffice berichten worden aangemaakt.

De activiteiten die we ontplooien om het gewenste effect te bereiken zijn:
- (meer) mutatiemogelijkheden bij het telefoonkanaal realiseren;
- meer kwalitatief hoogwaardig personeel inzetten ten behoeve van het kanaal telefonie;
- samen met B/CA en andere Belastingdienstonderdelen de organisatie en processen verbeteren;
- doorverbindmogelijkheden naar een 2^e en 3^e lijn creëren.

Doelstelling 2012

- minimaal 90% van de klanten wordt door de BelastingTelefoon in datzelfde contact geholpen; de resterende klanten krijgen een doorverwijzing die leidt tot een adequate actie vanuit de Belastingdienst.

1911979 02889

3.2. Snelheid

Klanten van de BelastingTelefoon willen dat we goed bereikbaar zijn: dit betekent in één keer contact waarbij de wachttijd beperkt is.

Te bereiken effect

We zijn goed bereikbaar.

Toelichting

We streven ernaar dat klanten zoveel mogelijk met één belpoging een informant aan de lijn krijgen. Hiervoor is het van belang dat we weten wat er wanneer wordt verzonden binnen de voor ons belangrijkste keten "het massale proces" zodat we de inzet van mensen en middelen hierop af kunnen stemmen. Samen met de Belastingregio's, Toeslagen en de Centrale Administratie vormen wij deze keten.

We hanteren daarvoor een bereikbaarheidsdoelstelling die gebaseerd is op een aantal componenten:
- klanttevredenheid
- beheersbaarheid van pieken en dalen in het aanbod
- het hebben van een gratis (0800) nummer
- beschikbare capaciteit in mensen en middelen

Bereikbaar zijn betekent ook dat klanten niet te lang hoeven te wachten voordat ze een informant aan de lijn krijgen. We richten ons daarom op een gemiddelde wachttijd, na het doorlopen van het keuzemenu, die acceptabel is voor de klant.

Met een goede bereikbaarheid wordt bereikt dat:
- burgers en bedrijven een goede bereikbaarheid ervaren;
- de Belastingdienst goed toegankelijk is;
- herhaalverkeer (vanwege slechte bereikbaarheid) wordt voorkomen
- er een goede balans is tussen kosten en baten.

- De activiteiten die we ontplooien om het gewenste effect te bereiken zijn:
- de interne processen van de BelastingTelefoon verder te optimaliseren (forecast / planning / roostering);
- We zijn met onze ketenpartners al langer bezig om gezamenlijk te kijken naar processen. In 2012 gaan we een volgende stap zetten door samen procesverbeteringen te realiseren.

Doelstellingen 2012

- Een gemiddelde bereikbaarheid van 80 - 85% over het gehele jaar en gedurende tenminste 10 maanden.
- Een gemiddelde wachttijd, na het doorlopen van het keuzemenu, die ligt tussen de 60 en 100 seconden.

1911979 02889

3.3. Kwaliteit van informatie

Klanten willen een kwalitatief goede dienstverlening. Kwaliteit betreft niet alleen het geven van een correct antwoord maar ook het adequaat afhandelen van klachten. Vooral kwaliteit zorgt voor tevreden klanten.

Te bereiken effect

We bieden kwalitatief goede hulp.

Toelichting

Goede hulp bieden betekent, het juiste antwoord op een vraag geven, maar het kan ook het verrichten van de juiste administratieve handeling zijn. Een verkeerd antwoord of een verkeerde handeling roept klantontevredenheid op en brengt extra kosten met zich mee, onder andere doordat hiermee herhaalverkeer wordt gegenereerd.
Om deze reden kent de BelastingTelefoon een aantal kwaliteitsdoelstellingen. Deze worden bereikt door ervoor te zorgen dat: de informanten goed opgeleid zijn, dat de inhoud van het antwoord niet afhankelijk is van degene die de vraag beantwoordt en dat de informatie altijd actueel is.
Om te zien of de BelastingTelefoon deze doelen bereikt, wordt - intern maar ook extern - gemeten of de goede antwoorden worden gegeven en hoe het met de klanttevredenheid is gesteld.

Hiermee wordt bereikt dat:
- het vertrouwen in de informatievoorziening van de Belastingdienst groeit;
- het imago van de Belastingdienst als goede dienstverlener versterkt wordt;
- herhaalverkeer (extra telefoontjes om zekerheid te krijgen) wordt voorkomen;
- minder fouten optreden bij het invullen van aanvragen en aangiften;
- klachten tijdig en adequaat worden afgedaan, waardoor de relatie met de klant wordt hersteld.

De activiteiten die we ontplooien om het gewenste effect te bereiken zijn:
- de interne processen van de BelastingTelefoon optimaliseren en zorgen voor voldoende technische ondersteuning (meeluisteren, dialoogondersteuning; opleidingen, continue kwaliteitsmeting/klanttevredenheid);
- afstemmen Belastingdienstbrede klanttevredenheidsonderzoeken.

Doelstellingen 2012

- het antwoord (door TNS NIPO gemeten) op fiscale vragen is in 80 - 87% inhoudelijk correct.
- Het antwoord op status- en procesvragen is in 90 - 95% inhoudelijk correct.
- het aantal klanten (P, O en T) dat tevreden is over de BelastingTelefoon komt continue gemeten uit op een percentage tussen de 80 - 90%.
- het aantal intermediairs dat tevreden is over de BelastingTelefoon komt ultimo 2012 uit op een percentage tussen de 80 - 90%.
- klachten worden in 98 - 100% van de gevallen Awb-conform behandeld
- > 85% van de klachten wordt binnen 6 weken afgehandeld
- in > 75% van de klachten wordt binnen zeven dagen na ontvangst van de klacht telefonisch contact opgenomen met de klager of wordt er binnen die termijn een brief verzonden met het verzoek om contact op te nemen.

1911979 02889

4. Resultaten ondersteunende processen

In dit hoofdstuk zijn de doelstellingen op het gebied van personeel (4.1), bedrijfsvoering (4.2) en informatiemanagement (4.3) opgenomen. Voor de gebieden bedrijfsvoering en informatiemanagement zijn generieke onderwerpen en prestatie-indicatoren benoemd.

4.1 Personeel

De ziekteverzuimnorm voor 2012 is gelijk gebleven. De doelstelling voor 2011 was vastgesteld met de aanname dat in 2011 het gedragsmodel van Falcke en Verbaan geïmplementeerd zou worden. Deze aanpak zou het mogelijk maken het ziekteverzuim te doen dalen. In 2011 is een pilot uitgevoerd, de invoering van het gedragsmodel Falcke en Verbaan is echter niet snel gegaan. De afbouw van ziekteverzuim in 3 jaar blijft staan echter met een start in 2012.

Ziekteverzuim	**Norm**	
Verzuimde tijd (inclusief verzuim langer dan 1 jaar)	≤ 7,1%	Cumulatief
Verzuimde tijd (exclusief verzuim langer dan 1 jaar)	≤ 6,0%	Cumulatief
Meldingsfrequentie	≤ 1,5	Cumulatief

Vanaf 2012 meten we de tevredenheid van de leidinggevende.

Leidinggevenden	**Norm**	
Medewerkertevredenheid	≥ 65%	Jaar
Gesprekken met medewerkers	≥ 90%	Cumulatief

In 2012 vergroten we de duurzame inzetbaarheid door: vast te stellen voor wie een individueel ontwikkelplan relevant is, voor betreffende medewerkers een ontwikkelplan op te stellen en het uitvoeren van de afspraken die gemaakt zijn in het individuele ontwikkelplan.

Duurzame inzetbaarheid	**Norm**	
Medewerkers (voor wie relevant is vastgesteld) met een individueel ontwikkelplan	100%	Cumulatief
Gestarte individuele ontwikkelplannen	100%	Cumulatief

Rijksbreed geldt de afspraak dat 1% van de, totale, bezetting bestaat uit mensen uit de doelgroep gedeeltelijk arbeidsongeschikten, WIA, WSW en Wajong. Deze categorie heeft bij externe instroom de voorkeur.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen	**Norm**	
Deel "quotumregelingmedewerkers" van de totale bezetting	≥ 1%	Cumulatief

Voor 2012 is een doelstelling opgenomen met betrekking tot uitwisseling van medewerkers. Het doel hiervan is de interne en externe mobiliteit te vergroten. Dit helpt om de formatie en bezetting in balans te krijgen en te houden. Daarnaast ondersteunt dit de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.
In het kader van "Jong fiscalisten" zijn bij de BelastingTelefoon in 2012, 55 nieuwe medewerkers geworven die deelnemen aan het programma Jong Fiscalisten.

Mobiliteit	**Norm**	
Overbezetting (verschil bezetting en formatie)	0%	Jaar
Uitgewisselde medewerkers t.o.v. de bezetting 31-12-2012	≥ 2%	Jaar

Het integriteitsbeleid is vernieuwd. Een deel hiervan wordt gemonitord binnen het medewerkerstevredenheidsonderzoek.

Integriteit	**Norm**	
Risicoanalyse integriteit is uitgevoerd	Ja	Jaar
Geregistreerde en aan DGBel gemelde vermoedens en schendingen	100%	Cumulatief

1911979 02889

4.2. Bedrijfsvoering

We geven het goede voorbeeld als het gaat om tijdige betalingen aan leveranciers.

Betaling leveranciers	**Norm**	
Betaling < 30 dagen	93 - 95%	Continue

In het kader van Business Continuity Management geldt dat het calamiteitenplan (waar een herstelplan deel van uit maakt) actueel en adequaat moet zijn en wordt er in het Strategisch Beveiligingsoverleg minimaal één proces vastgesteld waarvan de uitwijkprocedure getest wordt.

Business Continuity Management	**Norm**	
Actueel en adequaat calamiteitenplan (incl. de ICT-component)	Ja	1 juli
Uitwijktest uitgevoerd voor cruciaal bedrijfsproces	Ja	Jaar

4.3. Informatiemanagement

Voor de IV-keten zijn als doelstellingen 'sneller, beter en goedkoper' neergezet. Waarbij de focus is gelegd op de uiteindelijke prestatie die IM middels haar prestaties levert. Het goed uitvoeren van het portfolioproces heeft immers een positieve invloed op tijd en kwaliteit.

Doelstellingen 2012

- de door de opdrachtgever geaccordeerde, ontwerpproducten worden conform planning aan B/CAO opgeleverd.
  De tijdigheid van de ontwerpproducten is ≥ 90%.
- ≥ 90% van de ontwerpproducten is, voordat ze een volgende fase in gaan, van voldoende kwaliteit .
- van alle, in het actueel bedrijfsonderdeel opgenomen, portfolio-items voldoet ≥ 95 aan de vijf afgesproken spelregels
- ≥ 90% van de opdrachten die worden uitgevoerd passen binnen het actuele concern- en bedrijfsonderdeelportfolio.
- We voldoen aan de eisen die, door IV, gesteld worden aan VTA.
- 85% van alle organisatieveranderingen is getoetst aan de concernarchitectuur
- Maximaal 5% van de getoetste doorgevoerde organisatieveranderingen wijkt af van de architectuurafspraken.

1911979 02889

5. Ontwikkelingen

In 2012 zullen binnen de dienstverlening de nodige ontwikkelingen plaatsvinden. Het, in 2011 gestarte, Programma Online Dienstverlening zal in 2012 de nodige resultaten laten zien en afgerond moeten worden.

Domein Dienstverlening

Het domein Dienstverlening voert, naast een beleidsvormende functie, de monitor en regie over de verschillende dienstverleningskanalen en is daarmee aanspreekbaar op dat resultaat. Echter, het realiseren van de doelstelling blijft de verantwoordelijkheid van het betreffende kanaal c.q. de uitvoerende dienstonderdelen. Het stuurcontract BelastingTelefoon beperkt zich tot de verantwoordelijkheid, qua realisatie doelstellingen, voor het kanaal telefonie.

Programma Dienstverlening

In 2011 is het plateau optimalisatie van de kanalen afgerond en hebben (zijn) de nodige voorbereidingen voor het plateau harmonisatie plaats gevonden. In 2012 krijgt dit een nadere invulling. Randvoorwaardelijk is bestuurlijke verankering van de ontwikkeling naar kanaalsturing op MT niveau (geaccordeerde bestuurlijke nota door MT BD in najaar 2011). Na bestuurlijke verankering zijn de doelstellingen, normering volgt, voor 2012:

- X pilots kanaalsturing uitgevoerd in samenwerking met de kleuren
- X pilots dragen bij aan zicht op verbeteringen in de contentketen
- X pilots dragen bij aan zicht op wat dat betekent voor de ontwikkeling van Business Intelligence.

Er zal effectmeting op de pilots plaatsvinden waarbij een vergelijking plaatsvindt tussen de metingen voor de verandering met de metingen na de verandering. Eén en ander zal begin 2012 geconcretiseerd worden.

Gefaseerd vinden in 2012 de volgende activiteiten plaats:

Fase 1: Kanaalconfiguratie wordt gemaakt.
Binnen de kanaalconfiguratie worden:

- diensten en hun eigenschappen, vertaald in producten;
- doelgroepen van die dienst en hun kenmerken beschreven;
- de kanalen die passen bij die dienst en doelgroepen benoemd, en
- de manier waarop verantwoordelijkheden in de organisatie worden belegd, in afstemming met andere diensten en kanalen.

Fase 2: Kanaalontwerp en architectuur zijn uitgewerkt, (ook voor de contentketen).
In het kanaalontwerp staat de architectuur van (onderdelen) van front-offices en kanalen centraal. Het kan daar gaan om organisatorische zaken, maar ook om softwareapplicaties en technologische infrastructuur. Essentieel hierin is de samenhang met de andere onderdelen van de organisatie, applicaties en techniek.

Fase 3: Meetontwerp is gemaakt.
Business Intelligence levert de data om kanaalsturing in te richten, zowel voor de kanalen zelf als voor het overkoepelende multichannelmanagement. Meten stelt de Belastingdienst in staat de dienstverlening beter af te stemmen op burgers, bedrijven en intermediairs. Meten geeft inzicht in klantgedrag.

Fase 4: Kanaalsturing
Conform het concernbeleid kanalenstrategie zal de inzet van dienstverleningskanalen meer gestuurd worden. Er zijn afspraken gemaakt met intermediaire partijen over kanaalsturing richting internet.

Fase 5: Effectmeting
Nadat er een structurele inrichting van de organisatie is gemaakt is het mogelijk het effect te meten. Dit gaan we doen door:

- nulmeting onder de doelgroep voor de verandering plaatsvindt
- Implementeren van de verandering
- Nameting van het effect van de verandering

1911979 02889

Programma Online Dienstverlening

In het MLTP is beschreven dat de Belastingdienst streeft naar een meer eigentijdse dienstverlening voor burger en bedrijf. Dienstverlening die de zelfredzaamheid van burger en bedrijf stimuleert, de compliance versterkt en bovendien kostenbesparend is. De Belastingdienst wil Internet inzetten als het primaire dienstverleningskanaal.

Er zijn onder de vlag van dit programma drie zelfstandige projecten gedefinieerd:
1. Online-Aangifte Voorziening
2. MijnBelastingdienst.nl
3. e-Mededelen

Succesvolle *realisatie* en *implementatie van de drie genoemde projecten* vraagt om het aanbrengen van samenhang hiertussen. Het programma Online Dienstverlening heeft daarvoor de volgende taakstelling:
- het formuleren en bewaken van de business effecten;
- het aanbrengen van samenhang tussen de drie projecten;
- het ontzorgen van de projecten op gebied van:
  - marketing- en communicatie
  - juridische / wetgevingsaspecten
  - programma-architectuur

Ad.1 Project Online Aangifte Voorziening

Eigenaar	IMDV
Doel	De huidige Easytax programmatuur is technisch en functioneel end of life. Het project Online Aangifte Voorziening heeft tot doel nieuwe programmatuur te ontwikkelen.
Opleverdatum	In eerste instantie wordt programmatuur voor de IH-aangifte voor burgers ontwikkeld. Deze programmatuur moet aan het eind van 2012 geïntegreerd worden in MijnBelastingdienst.nl.
Prognose kosten	1200 dagen IMDV / 4000 BMI (2012)
Risico	Het niet tijdig beschikbaar zijn kan leiden tot continuïteitsrisico's.

Ad.2 Project MijnBelastingdienst.nl

Eigenaar	IMDV
Doel	Het ontwikkelen van MijnBelastingdienst.nl als internetportaal voor Burgers en Ondernemers. Het portaal dient als zelfservice-kanaal voor transactie en persoons- / bedrijfsgebonden informatiediensten.
Opleverdatum	MijnBelastingdienst wordt in plateaus ontwikkeld vanaf begin 2011 tot eind 2014. Een eerste pilot wordt gestart op 1 maart 2013, alle hiervoor benodigde functionaliteiten worden in 2012 ontwikkeld.
Prognose kosten	Globaal (nog exact te vullen) 10 mln., 2600 dagen IMDV / 8500 BMI (2012)
Risico	Het niet tijdig beschikbaar komen van MijnBelastingdienst heeft tot gevolg dat de MLTP doelstellingen niet tijdig gerealiseerd worden.

Ad.3 Project e-Mededelen

Eigenaar	IM-B/CA
Doel	het ontwikkelen van een e-Mededelen proces via de Berichtenbox van MijnOverheid en via MijnBelastingdienst. Het elektronisch mededelen moet het papieren-mededelen in de toekomst (grotendeels) vervangen.
Opleverdatum	Pilot vanaf eind december 2011. Vervolgens evaluatie en doorontwikkeling.
Prognose kosten	nog aan te vullen
Risico	Het niet realiseren van e-Mededelen leidt er toe dat een belangrijke bezuinigingsdoelstelling niet wordt behaald.

1911979 02889

Dijkverzwaring

Eigenaar	IMDV
Doel	Dijkverzwaring beoogt de snelheid, kwaliteit en het gemak alsmede de efficiency van de Belastingtelefoon te verhogen. Concrete producten die hiervoor worden opgeleverd zijn KlantContactHistorie, een Quality Management System (inclusief Continu Klanttevredenheidsonderzoek), een vernieuwde AWP-applicatie, Content (technische migratie van Tridion naar ECM) en BI-voorzieningen.
Opleverdatum	KlantContactHistorie: in 2012 wordt KCH uitgebreid met andere werkstromen. Daarnaast wordt, in afstemming met MijnBelastingdienst.nl, gezocht naar een lange termijn oplossing. Quality Management System: naar verwachting worden de kernfuncties Transactiemonitoring en Continue Klanttevredenheidsonderzoek in de eerste helft van 2012 geïmplementeerd. Daarna wordt extra functionaliteit toegevoegd. AgentWerPlek: wordt in 2012 ontworpen en gerealiseerd en naar verwachting begin 2013 geïmplementeerd (eerste plateau). In 2012 tevens ontwerp van plateau 2. Content: ontwerp, bouw/constructie en implementatie staan gepland in 2012. BI-functionaliteit: naar verwachting eind 2011 gespecificeerd en vastgelegd in een businesscase. Daarna, volgt in 2012 eventueel ontwerp en realisatie.
Prognose kosten	2200 dagen
Risico	Onderstaande projecten lopen continuïteits risico's: - QMS: het contract voor de huidige MLA-applicatie loopt af en kan na 2012 niet meer verlengd worden. - AWP: de huidige applicatie werkt naar verwachting niet onder Windows7.

Nieuwe Website

Eigenaar	IMDV
Doel	Eind 2011 gaan de nieuwe websites van de Belastingdienst live (fase 2). Publicatie vindt dan op een statische manier plaats. Doel van fase 3 van dit project is Dynamisch Publiceren. Dit komt de snelheid van publicaties (bijvoorbeeld bij damage) ten goede en maakt het publiceren efficiënter en zorgt er ook voor dat we wijzigingen kunnen traceren. Bovendien voldoen de websites dan volledig aan de rijkshuisstijl en is alle content herschreven. De websites zijn bovendien geschikt voor verdere integratie met persoonlijke domeinen of andere (interne) domeinen.
Opleverdatum	Deze fase wordt naar verwachting in de tweede helft van 2012 opgeleverd. (Gedetailleerde planning komt in oktober 2011).
Prognose kosten	(nog exact in te vullen) globaal € 1,65 miljoen in 2012
Risico Effecten	Business case wordt niet gerealiseerd omdat efficiency in redactie niet haalbaar is. In rechtszaken waarin verwezen wordt naar publicatie kunnen wij niet reproduceren welke teksten op dat moment op de website stonden (bestaand risico blijft gehandhaafd).

Projecten / IM DV

Naast de reeds beschreven grote projecten werkt IM DV aan de volgende eigen projecten:

- Continuïteit Easytax (ten behoeve van Belastingregio's en Toeslagen)
- E-herkenning
- DIGID (inclusief GOS, DIGID 4.0 en DIGID voor mensen in het buitenland)
- ECMS fundament en Enterprise Search
- Verbetering persoonlijk domein Ondernemers
- Vervanging Klachtenregistratiesysteem
- Diverse kleinere systemen (bijvoorbeeld Klop)

Voor bovenstaande (IM DV) projecten zijn in totaal 1450 dagen in 2012 geraamd.

Verder werkt IM DV mee aan projecten die vallen onder verantwoordelijkheid van andere IM's (geschat op 750 dagen) en projecten binnen het programma Dienstverlening (geschat op 1000 dagen).

1911979 02889

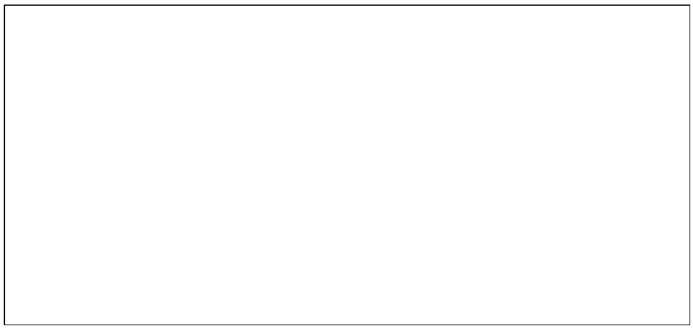
6. Mensen en middelen

Voor dit stuurcontract is bij de behandeling van de kadernota 2012 afgesproken dat de financiering in twee tranches wordt toegekend. De eerste tranche bestaat uit de bij kadernota toegekende gelden. De tweede tranche wordt gebaseerd op meerjarige businesscases waaronder betaald bellen (kosten reductie) die begin 2012 in het MT vastgesteld worden. De tweede tranche zal dekking moeten bieden voor het voorziene tekort op de operationele kosten van de BelastingTelefoon.

1911979 02889

7. Ondertekening

Apeldoorn, 6 december 2011.





1911979

02889

Bijlage I: Balanced Scorecard

Klantperspectief

KSF: Klanttevredenheid

PI: - Gemak (3.1)

- minimaal 90% * van de klanten wordt door de BelastingTelefoon in datzelfde contact geholpen; de resterende klanten krijgen een doorverwijzing die leidt tot een adequate actie (bel-, of balie-afspraak) vanuit de Belastingdienst.

- Snelheid (3.2)

- Een gemiddelde bereikbaarheid van 80 - 85% over het gehele jaar en gedurende tenminste 10 maanden
- Een gemiddelde wachttijd, na het doorlopen van het keuzemenu, die ligt tussen de 60 en 100 seconden.

Organisatieperspectief (intern)

KSF: Kwaliteit primair proces

PI: - Kwaliteit van informatie (3.3)

- het antwoord (door TNS NIPO gemeten) op fiscale vragen is in 80 - 87% inhoudelijk correct
- Het antwoord op status- en procesvragen is in 90 - 95% inhoudelijk correct
- het aantal klanten (P, O en T) dat tevreden is over de BelastingTelefoon komt continue gemeten uit op een percentage tussen de 80 - 90%.
- het aantal intermediairs dat tevreden is over de BelastingTelefoon komt ultimo 2012 uit op een percentage tussen de 80 - 90%
- klachten worden in 98 - 100% van de gevallen Awb-conform behandeld
- > 85% van de klachten wordt binnen 6 weken afgehandeld
- in > 75% van de klachten wordt binnen zeven dagen na ontvangst van de klacht telefonisch contact opgenomen met de klager of wordt er binnen die termijn een brief verzonden met het verzoek om contact op te nemen
- 93% tot 95% van de facturen wordt binnen 30 dagen betaald
- De risicoanalyse integriteit is in 2012 uitgevoerd
- Het aantal geregistreerde en aan DGBel gemelde vermoedens en schendingen is 100%

KSF: Inzetbaarheid

- De verzuimde tijd, inclusief verzuim langer dan 1 jaar, is ≤ 6,8%
- De verzuimde tijd, exclusief verzuim langer dan 1 jaar, is ≤ 5,7%
- De meldingsfrequentie is ≤ 1,5

KSF: Prestaties IV-keten

- De tijdigheid van de ontwerpproducten is ≥ 90%.
- ≥ 90% van de ontwerpproducten is, voordat ze een volgende fase in gaan, van voldoende kwaliteit .
- van alle, in het actueel bedrijfsonderdeel opgenomen, portfolio-items voldoet ≥ 95 aan de vijf afgesproken spelregels
- ≥ 90% van de opdrachten die worden uitgevoerd passen binnen het actuele concern- en bedrijfsonderdeelportfolio.
- We voldoen aan de eisen die, door IV, gesteld worden aan VTA.

Leer- en groeiperspectief

KSF: Begeleiden en opleiden van medewerkers

- De medewerkertevredenheid is ≥ 65%
- Het aantal gesprekken met medewerkers ≥ 90%
- Het percentage medewerkers (voor wie relevant is vastgesteld) met

1911979 02889

een individueel ontwikkelplan is 100%
- Het aantal gestarte individuele ontwikkelplannen is 100%
- ≥ 1% van de totale bezetting zijn "quotumregelingmedewerkers"
- De overbezetting is ultimo 2012 0%
- Uitgewisselde medewerkers ten opzicht van de bezetting 31-12-2012 is ≥ 2%

Bijlage II: Risicoparagraaf

Doelstelling	Risicogebied	Datum melding	Risicobeschrijving	Beheersmaatregel	Eigenaar	Actieplan	Risicostatus			
							SC 2012	2012 -1	2012 -2	2012 -3
Snelheid	Proces	12-2009	Onvoldoende afstemming van de interne processen kan leiden tot problemen in de totale keten van de Belastingdienst net als gevolg dat de BelastingTelefoon onvoldoende bereikbaar is.	Deelname aan exploitatie- en damagetafels		Inzet ketenmanager en procesafspraken met B/CA wordt de grip op outputsturing vergroot. Daarnaast de inzet van een ketenregisseur en het versterken van de relatie met BCA en inning. Bij damage proces evalueren	4			
Snelheid	Proces	12-2009	Incidenten en storingen die voortkomen uit het wegvallen van IT systemen bedreigen de mogelijkheid om werkzaamheden te continueren met als gevolg dat de BelastingTelefoon onvoldoende bereikbaar is.	Optimaliseren meldings- en damageprocedures		Verbeterde meldings- en escalatieprocedures. Aanwezigheid en goede werking van het SNO	8			
Snelheid	Proces	01-2011	Invoering van het Nieuwe Toeslagen Systeem leidt tot een onvoorzien groot aanbod waardoor de BelastingTelefoon onvoldoende bereikbaar is.	Plan beheerst implementeren Toeslagen. Inzet extern callcenter waar meest gestelde vragen afgehandeld kunnen worden		Vanaf december 2011 is de pool en inzet van medewerkers bij Toeslagen maximaal. Daarnaast is vanaf 1 december een externe callcenter standby.	15			
Kwaliteit	Informatie en sturing	12-2011	Door het niet tijdig beschikbaar hebben van benodigde informatie (zowel met betrekking tot de medewerkers als ontbreken van een actueel	Uitvoering Dijkverzwaring		Afhankelijk van de CCI aanbesteding wordt in 2012 een groot deel van de projecten opgeleverd	15			

			klantbeeld) kan het verbeteren c.q. realiseren van de doelstelling "juist antwoord op status en procesvragen" onder druk komen te staan.							
Continuïteit	Proces	10-2010	Door een vertraagde aanbesteding van de service op het platform (CCI (besturingscomponent) door CIE)is er onvoldoende voortgang van de dijkverzwaringsprojecten	Sturings- en escalatiemaatregelen richting B/CIE en B/CAO		De CCI aanbesteding heeft inmiddels (11-2012) wederom vertraging opgelopen.	20			
Domein DV / IMDV	Informatie en sturing	2010	Door onvoldoende capaciteit bij CIE en CAO loopt de voortgang van de verschillende DV projecten waaronder het programma Online Dienstverlening vertraging op waardoor imago risico wordt gelopen.	Sturings- en escalatiemaatregelen richting B/CIE en B/CAO	of (afhankelijk van het project)	Doorlopend M1 aandacht	15			
Continuïteit	Proces	10-2011	Door krapte op de arbeidsmarkt en het huidige mantelcontract met de uitzendpartijen wordt het risico gelopen dat de vraag naar uitzendkrachten het aanbod overtreft. Daarnaast wordt bij vervanging van fase C uitzendkrachten een kwalitatief risico gelopen	Afspraken maken met de uitzendbureaus en CFD. Daarnaast aanbesteding (voor 2012) ingang laten zetten.		Met de uitzendbureaus zijn afspraken gemaakt over de fase C-uitzendkrachten. Met CFD-inkoop zijn afspraken gemaakt over het ingang zetten van een aanbesteding in 2012	16			