



Auditdienst Rijk
Ministerie van Financiën

Onderzoeksrapport Formatiebeheer Belastingdienst

Colofon

Titel	Onderzoeksrapport Formatiebeheer Belastingdienst
Uitgebracht aan	Directeur Concerndirectie O&P
Datum	10 mei 2022
Kenmerk	2022-0000142724

Inlichtingen
Auditdienst Rijk
070-342 7700

Inhoud

Aanleiding en opdracht.....	3
Samenvatting bevindingen en adviezen.....	5
1 Toegekende formatie versus in P-Direkt ingebrachte formatie.....	7
1.1 Verschillen ingebrachte formatie in P-Direkt en toegekende formatie in Budgetbrieven	7
1.2 Achtergrond van de verschillen.....	8
2 Spelregels formatiebeheer.....	10
2.1 Spelregels verbeterd in opzet en bestaan.....	10
2.2 Verbeterpunten spelregels	11
3 Proces formatiebeheer	13
3.1 Verbeterde samenwerking door duidelijke taakverdeling	13
3.2 Verbeterpunten proces formatiebeheer.....	13
4 Verantwoording onderzoek	15
4.1 Werkzaamheden en afbakening	15
4.2 Gehanteerde Standaard	15
4.3 Verspreiding rapport.....	16
5 Ondertekening	17
Bijlage 1	18
Bijlage 2	20
Bijlage 3	22
Managementreactie	25

Aanleiding en opdracht

Aanleiding

Eén van de doelen van de Belastingdienst is het op orde brengen en houden van het formatiebeheer op operationeel, tactisch en strategisch niveau en hiermee bij te dragen aan een goede beheersing, sturing en verantwoording van het personeelsbestand van de Belastingdienst. Door het programma 'HR data op orde' is vanaf 2018 gewerkt aan inbrengen en op orde brengen van de formatie in P-Direkt. In 2019 zijn er spelregels formatiebeheer opgesteld en geïntroduceerd. Naar aanleiding van het signaal van (opnieuw) vervuiling van de formatie en bezetting is op 12 november 2020 in het Directieteam van de Belastingdienst (DTBD) besloten om het programma 'HR Data op Orde' voort te zetten tot en met 2022. Aan de stuurgroep van het programma is gevraagd een procesbeschrijving op te stellen voor het proces formatiebeheer met onder meer aangepaste spelregels, inclusief taken/verantwoordelijkheden, overdrachtsmomenten en hulpmiddelen/formulieren. De procesbeschrijving is in 2021 uitgewerkt in het document 'spelregels formatiebeheer'. Deze spelregels zijn via een projectmatige aanpak onder leiding van de projectleider implementatie formatiebeheer samen met de directies opgesteld. In vijf pilots zijn de nieuwe spelregels getoetst op uitvoerbaarheid bij vijf grotere primair proces directies. Naar aanleiding hiervan zijn de laatste aanpassingen doorgevoerd en zijn de spelregels in juli 2021 vastgesteld door de driehoek Organisatie en Personeel (O&P) en daarna geaccordeerd door de DG Belastingdienst. In het najaar 2021 zijn de nieuwe spelregels bij de directies geïntroduceerd en in drie tranches geïmplementeerd. In opdracht van de directeur Concerndirectie (Cd) O&P heeft de ADR in de periode september tot en met december 2021 een onderzoek uitgevoerd naar het proces formatiebeheer bij de Belastingdienst. Hiertoe zijn de opzet en het bestaan van de 'spelregels formatiebeheer' onderzocht. Ook is onderzocht wat de verschillen zijn tussen de per Budgetbrief¹ toegekende formatie en in P-Direkt ingevoerde formatie en wat mogelijke achtergronden zijn van de verschillen. Met het verkregen inzicht kan de opdrachtgever acties uitzetten om de ingebrachte formatie in P-Direkt in lijn te brengen met de gewenste situatie, de spelregels aan te passen en waar nodig verbeteringen aan te brengen in het proces formatiebeheer.

Doelstelling en onderzoeksvragen

De doelstelling van het onderzoek is inzicht geven in:

- Eventuele verschillen tussen de, op 1 juli 2021², ingebrachte formatie (per directie) in P-Direkt en de toegekende formatie (per directie) en de mogelijke achtergrond van deze verschillen in kaart te brengen;
- De opzet en het bestaan van het proces formatiebeheer van de Belastingdienst door de procesbeschrijving te onderzoeken en mogelijke verbeterpunten aan te geven in dit proces.

Dit doen wij door antwoord te geven op de volgende onderzoeksvragen [onder verwijzing naar het betreffende hoofdstuk of paragraaf].

¹ Via de budgetbrief worden de financiële meerjarenkaders (kas, verplichtingen en ontvangsten) voor elk van de directies van de Belastingdienst (bij)gesteld.

² De vervuiling is opgetreden in de periode dat de oude spelregels van kracht waren. Daarom is voor de verschillenanalyse de periode tussen het moment dat de formatie op orde was (1-1-2020) en voorafgaand aan vaststellen nieuwe spelregels (1-7-2021) in het onderzoek betrokken.

1. Welke verschillen zijn te onderkennen in de vergelijking van de, op 1 juli 2021, ingebrachte formatie in P-Direkt en de toegekende formatie (per directie)? [Paragraaf 1.1]
2. Wat is de mogelijke achtergrond van deze verschillen? [Paragraaf 1.2]
3. Op welke wijze is het proces formatiebeheer in opzet beschreven en hoe wordt aan het bestaan invulling gegeven? [Hoofdstuk 2]
4. Welke goede punten en verbeterpunten zien wij in het proces formatiebeheer? [Hoofdstuk 3]

Samenvatting bevindingen en adviezen

Verschillen tussen P-Direkt en Budgetbrief

Voor formatiebeheer bij de Belastingdienst is de formatie in P-Direkt leidend (*single-point-of-truth*). Een juiste stand van de toegekende formatie in P-Direkt draagt bij aan een goede beheersing, sturing en verantwoording van het personeelsbestand van de Belastingdienst.

De formatie in P-Direkt wordt gemuteerd op basis van de toegekende formatie in de Budgetbrieven. In onderstaand overzicht is te zien dat er vanaf 1-1-2020, onder de 'oude' spelregels, structureel meer formatieplaatsen in P-Direkt zijn opgenomen dan in de Budgetbrieven is toegekend.³

		jan.2020	apr.2020	jul.2020	okt.2020	jan.2021	apr.2021	jul.2021
Totaal BD	budgetbrief	23.122,6	23.122,6	23.122,6	23.122,6	23.588,3	23.588,3	24.857,6
	P-Direkt	31.713,8	30.530,0	30.076,9	26.089,8	27.089,3	26.883,5	29.071,8
	verschil	8.591,2	7.407,4	6.954,2	2.967,2	3.501,0	3.295,2	4.214,2

Wanneer er wordt ingezoomd op de formatieplaatsen (zie bijlage 1) blijkt dat er grote verschillen bestaan tussen de diverse directies. Bij een aantal onderdelen lopen de formatieplaatsen in (een deel van) de gehele periode goed in de pas. Maar bij een aantal directies is te zien dat er een structureel (en soms continu oplopend) verschil is tussen P-Direkt en Budgetbrieven. Hiervoor zijn de volgende verklaringen te geven:

- Fouten in de registratie (dubbelingen, ontbrekende formatieplaatsen, niet bestaande onderdelen) hebben geleid tot verschillen standen Budgetbrief en P-Direkt.
- Een aanvankelijk positieve invloed programma "HR data op orde" leidde tot (tijdelijke) opschoning van de formatieplaatsens. Maar verminderde aandacht voor formatiebeheer (einde programma en het opheffen van de onvolkomenheid van de Algemene Rekenkamer) heeft daarna geleid tot meer vervuiling.
- Door onduidelijkheden in en het niet naleven van de "oude" spelregels zijn ten onrechte nieuwe formatieplaatsen aangemaakt in P-Direkt.

Nieuwe spelregels verbetering, maar...

In het algemeen zijn de nieuwe spelregels een verbetering ten opzichte van de "oude" spelregels. In theorie zou het strikt naleven en handhaven van de nieuwe spelregels betekenen dat de nu nog bestaande "vervuiling" zal worden opgeschoond en dat eventueel nieuwe vervuiling bij de daaropvolgende Budgetbrief-ronde weer hersteld zal worden.

De betrokken medewerkers in het proces formatiebeheer zijn er vooral tevreden over dat er nu een set regels ligt die status heeft en dat het nu is helder wie, wat, wanneer moet doen en onder welke voorwaarden.

Uit ons onderzoek blijkt dat op een aantal punten verbeteringen mogelijk en wenselijk zijn, zoals:

³ Bron: Intranet Belastingdienst: Werk/Bedrijfsvoering Belastingdienst/ Managementinformatie/Concerndashboard
BD/Documenten Personeel en Financieel/Uitvoeringsdocumenten
Peildatum P-Direkt: laatste dag van de betreffende maand. Naderhand door directies uitgevoerde correcties zijn in deze overzichten niet verwerkt.

- Het is belangrijk dat er voor alle actoren een procesbeschrijving is waarin concreet is uitgewerkt wie wat wanneer moet doen in het proces formatiebeheer. Het document waarin de nieuwe spelregels staan is uitvoerig en het is lastig om de concrete werkstappen (die soms ook hoog over zijn) er snel uit te halen, waardoor het document voor gebruikers minder bruikbaar is als procesbeschrijving. Stel daarom een beknopte, concrete procesbeschrijving met stroomschema's op.
- De (interne) controles zijn het vangnet om verschillen in de formatie snel te ontdekken en te corrigeren. Het is voor de gebruikers niet altijd duidelijk wat er van hen verwacht wordt bij de interne controles. Maak hiervoor heldere werkinstructies met een checklist.
- De opzet van het formatiebesluitenregister is besproken bij de introductie van de nieuwe spelregels, maar was bij aanvang van het implementatietraject nog niet uitgewerkt en ten tijde van het onderzoek alleen operationeel voor SSO O&P en Cd O&P (eerste tranche). De directies uit de tweede en derde tranche zullen hier naar verwachting begin 2022 mee gaan werken. Zorg voor een goede implementatie van dit formatiebesluitenregister bij alle gebruikers en maak afspraken over het beheer hiervan.
- Het is van belang om op organisatieniveau zicht te hebben op de juiste naleving van het proces formatiebeheer in zijn geheel en indien nodig directies aan te spreken bij het niet naleven van de spelregels. Deze overall regie op het proces formatiebeheer is nog niet concreet beschreven en belegd. Concerndirectie (Cd) O&P dient als kadersteller en proceseigenaar toe te zien op de naleving van de spelregels op meta-niveau. Wij adviseren dat Cd O&P- als proceseigenaar- deze rol op zich neemt en dat dit expliciet wordt verwerkt in de spelregels.

Het gaat om meer dan de spelregels

De samenwerking tussen de medewerkers in het proces formatiebeheer is verbeterd. De spelregels bieden een duidelijke taakverdeling en door het werken met "vaste" collega's in het proces weet men elkaar (steeds) beter te vinden.

Voor wat betreft de implementatie van de spelregels en het verder werken aan een goed formatiebeheer zijn de volgende verbeteringen mogelijk en wenselijk:

Uit ons onderzoek en andere lopende onderzoeken volgen waarschijnlijk aanpassingen in de spelregels. Wij adviseren daarom om in 2022 te werken met de nieuwe spelregels en het bijbehorend instrumentarium (inclusief aanpassingen uit onderzoeken) een brede evaluatie uit te voeren en de resultaten door te voeren in de spelregels 2.0., waarna een tweede ADR-onderzoek volgt naar de werking.

Met de ervaringen van de introductie van de "oude" spelregels in het achterhoofd, vragen wij om blijvende aandacht voor formatiebeheer. Hierbij is de juiste *tone at the top* essentieel: draag het belang van formatiebeheer uit, maak duidelijk wat de bedoeling is van formatiebeheer en waarom dit (voor wie) belangrijk is.

SSO O&P is de spil in het formatiebeheer. Het is ons inziens van belang dat SSO O&P als een "center of excellence" fungeert en als zodanig wordt gezien door de collega's. SSO O&P kan dan een aanjagende rol hebben bij het kennisdelen en oplossen van knelpunten in het proces formatiebeheer.

1 Toegekende formatie versus in P-Direkt ingebrachte formatie

In dit hoofdstuk geven we inzicht in de verschillen tussen de ingebrachte formatie (per directie) in P-Direkt en de per Budgetbrief toegekende formatie (per directie). Vervolgens brengen wij de achtergrond van deze verschillen in kaart.

1.1 Verschillen ingebrachte formatie in P-Direkt en toegekende formatie in Budgetbrieven

Wij hebben met behulp van de dashboards Personeel Belastingdienst (opgesteld door F&MI) onderstaand overzicht gemaakt van het verloop van de formatie van de Belastingdienst in de periode januari 2020 tot en met juli 2021, voorafgaand aan de implementatie van de nieuwe spelregels. Dit met als doel inzicht te krijgen in de achtergrond van de verschillen destijds opdat de ADR met de hierna volgende vragen kan onderzoeken of de nieuwe spelregels het ontstaan van (nieuwe) vervuiling afdekken. Opmerking: de peildatum P-Direkt voor de overzichten is de laatste dag van de betreffende maand. Naderhand door directies uitgevoerde correcties zijn in deze overzichten niet verwerkt.

		jan.2020	apr.2020	jul.2020	okt.2020	jan.2021	apr.2021	jul.2021
TotaalBD	budgetbrief	23.122,6	23.122,6	23.122,6	23.122,6	23.588,3	23.588,3	24.857,6
	P-Direkt	<u>31.713,8</u>	<u>30.530,0</u>	<u>30.076,9</u>	<u>26.089,8</u>	<u>27.089,3</u>	<u>26.883,5</u>	<u>29.071,8</u>
	verschil	8.591,2	7.407,4	6.954,2	2.967,2	3.501,0	3.295,2	4.214,2

Bron: Intranet Belastingdienst: Werk/Bedrijfsvoering Belastingdienst/
Managementinformatie/Concerndashboard BD/Documenten Personeel en Financieel/Uitvoeringsdocumenten

Hetzelfde overzicht, maar dan uitgesplitst per directie, is te vinden in bijlage 1. Wij hebben geconstateerd dat de formatiestand van met name (SSO) CFD niet correct is en dat er gegevens in staan van opgeheven of niet bestaande directies. Dit leidt uiteraard tot een vertekend beeld. Wij hebben daarom het overzicht op deze zichtbare quick wins gecorrigeerd, hetgeen resulteert in onderstaande tabel. Opmerking hierbij is dat andere (niet zichtbare) correcties niet zijn uitgevoerd.

		jan.2020	apr.2020	jul.2020	okt.2020	jan.2021	apr.2021	jul.2021
TotaalBD	Budgetbrief	24.313,6	24.313,6	24.313,6	24.313,6	24.857,6	24.857,6	24.857,6
	P-Direkt	<u>30.937,5</u>	<u>30.504,0</u>	<u>30.050,8</u>	<u>26.081,8</u>	<u>27.081,3</u>	<u>26.875,5</u>	<u>27.873,0</u>
	verschil	6.623,9	6.190,4	5.737,2	1.768,2	2.223,7	2.017,9	3.015,4

Het gecorrigeerde overzicht per directie is te vinden in bijlage 2.

In de volgende paragraaf geven wij een nadere duiding bij bovenstaande formatieplaatsen.

1.2 Achtergrond van de verschillen

Voor formatiebeheer bij de Belastingdienst is de formatie in P-Direkt leidend (*single-point-of-truth*). De formatie in P-Direkt wordt gemuteerd op basis van de toegekende formatie in de Budgetbrieven, zoals ook in de spelregels staat beschreven. Daarbij geldt dat er geen verschil mag bestaan tussen de formatieplaatsen (de "1-stoelen") in P-Direkt en de toegekende formatie in de Budgetbrieven ("de zogenaamde 100=100 regel").

Uit de in paragraaf 1.1 opgenomen overzichten blijkt dat er voorafgaand aan de invoering van de nieuwe spelregels vanaf 1 januari 2020 tot en met 31 juli 2021 structureel meer formatieplaatsen in P-Direkt zijn opgenomen dan de formatie die in de Budgetbrieven is toegekend.

Wanneer er wordt ingezoomd op de formatieplaatsen (zie bijlage 2) blijkt dat er grote verschillen bestaan tussen de diverse directies. Bij een aantal (met name nieuwgevormde en kleinere) onderdelen lopen de formatieplaatsen in de gehele periode over het algemeen goed in de pas. Bij andere directies is in de loop van de tijd een verbetering zichtbaar. Maar bij een aantal andere directies is ook te zien dat er een structureel (en soms continu oplopend) verschil is tussen P-Direkt en Budgetbrieven.

Wij hebben een analyse uitgevoerd op de formatieplaatsen in het dashboard en in interviews gevraagd naar verklaringen van de verschillen.

Hieronder geven wij inzicht in de achtergrond van de verschillen.

Fouten in registratie

Zoals hierboven al is aangegeven (en in ons overzicht waar mogelijk gecorrigeerd), is een deel van de verschillen toe te schrijven aan fouten in de registratie. Uit onze analyse van de gegevens in de overzichten blijkt dat SSO CFD lange tijd tweemaal in P-Direkt is opgenomen en bestaan er formatieplaatsen bij niet (meer) bestaande directies. Verder blijkt uit de analyse dat er gegevens ontbreken in de dashboards, zoals onder andere de Budgetbrief-formatieplaatsen van SSO CFD. Deze verschillen zijn in deze periode niet opgemerkt en/of gecorrigeerd.

(Tijdelijke) opschoning overbodige formatie, daarna verminderde aandacht

Uit de (gecorrigeerde) overzichten valt op te maken dat de verschillen tussen de formatie in P-Direkt en de formatie uit de Budgetbrief kleiner zijn geworden. De verklaring die hiervoor in de interviews werd gegeven, is de (positieve) invloed van het programma "HR data op orde". Dit programma heeft geleid tot een (tijdelijke) opschoning van – met name – de formatieplaatsen in P-Direkt. Na afronding van dit programma en het opheffen van de onvolkomenheid van de Algemene Rekenkamer werd er (logischerwijs) minder over formatiebeheer gecommuniceerd en was er minder aandacht voor formatiebeheer. Deze verminderde aandacht heeft er volgens geïnterviewden voor gezorgd dat de naleving van de (oude) spelregels verslaptte bij verschillende directies.

SSO O&P in opbouwfase

De Belastingdienst zat in 2019-2020 midden in de reorganisatie als gevolg van de implementatie Topstructuur. In interviews is aangegeven dat dit ook de werkzaamheden voor formatiebeheer heeft geraakt. SSO O&P nam als nieuwe directie verschillende taken op dit gebied over van onder meer SSO F&MI. Kennis en ervaring was verloren gegaan doordat medewerkers (voorheen bezig met formatiebeheer) na de reorganisatie andere werkzaamheden gingen doen en SSO O&P de knowhow weer moest opbouwen.

Onduidelijkheden in "oude" spelregels

Een andere genoemde reden waren de "oude" spelregels zelf. Uit interviews kwam naar voren dat de taken en verantwoordelijkheden hierin niet helder waren: wie mocht iets wel of juist niet en wie moest nu iets doen en hoe? Een concreet voorbeeld: wie waren gemachtigd om mutaties in de formatie door te geven en onder welke voorwaarden. In de praktijk werden mutaties aangedragen door veel

verschillende medewerkers/functies, maar was niet duidelijk of daarvoor een mandaat bestond.

Niet naleven spelregels

Verder is in interviews genoemd dat de spelregels niet worden gevolgd waardoor verschillen niet afnemen/weer oplopen. Er worden bijvoorbeeld bij nieuwe vacatures nieuwe formatieplaatsen aangemaakt in plaats van na te gaan of er niet-bezette formatieplaatsen zijn die kunnen worden gebruikt. De niet-bezette formatieplaatsen worden ook niet verwijderd, waardoor het verschil tussen P-Direkt en Budgetbrieven uiteraard steeds groter wordt.

2 Spelregels formatiebeheer

In dit hoofdstuk beantwoorden wij onderzoeksvraag 3 en gaan wij in op de (inhoud van de) nieuwe spelregels.

Voor het begrip "opzet" gaan wij uit van (sec) de nieuwe spelregels (versie 2 juli 2021 zoals vastgesteld door de DG Belastingdienst). "Bestaan" is de daadwerkelijke uitwerking van het in de spelregels genoemde instrumentarium.⁴

Voor de leesbaarheid behandelen wij deze begrippen niet los van elkaar, maar geven wij hieronder onze bevindingen gecombineerd voor opzet en bestaan. Daarbij noemen we eerst de zaken die goed gaan en schetsen wij vervolgens (mogelijke) verbeterpunten.

2.1 Spelregels verbeterd in opzet en bestaan

In het algemeen zijn de nieuwe spelregels, in opzet en bestaan, een verbetering ten opzichte van de "oude" spelregels. In theorie zou het strikt naleven en handhaven van de nieuwe spelregels betekenen dat de nu nog bestaande "vervuiling" die in de periode voorafgaand aan de nieuwe spelregels is ontstaan (zie H1) zal worden opgeschoond. In principe zal er vervolgens dan ook weinig nieuwe vervuiling (kunnen) ontstaan en in ieder geval zou eventueel nieuwe vervuiling bij de daaropvolgende Budgetbrief-ronde weer hersteld moeten zijn.

De medewerkers in het proces formatiebeheer zijn er vooral tevreden over dat er nu een set regels ligt die status heeft; er kan dus op teruggegrepen worden: "zo moet het, want dit is de afspraak". Uit de interviews komt ook met name naar voren dat de spelregels een duidelijkere rol- en taakverdeling hebben; het is nu helder wie, wat, wanneer moet doen en onder welke voorwaarden.

Verder worden als sterke punten ervaren:

- Er is een duidelijk startpunt: het aanpassen van de formatie vindt plaats aan de hand van een nieuwe Budgetbrief.
- Het aanmaken van nieuwe formatieplaatsen gebeurt middels een gedefinieerd informatiepakket. Is de aanvraag onjuist of onvolledig, dan gaat het verzoek retour.
- Er is altijd een handtekening nodig van de directeur van directie. Ontbreekt deze, dan wordt het verzoek niet in behandeling genomen.
- Er zijn binnen de directies vaste collega's bezig met formatiebeheer en alleen zij mogen wijzigingen doorgeven. Wijzigingen die door anderen worden doorgegeven, worden teruggestuurd.
- Er is één centrale postbus voor het doorgeven van de wijzigingen. Er zal vanaf januari 2022 in Connect People een organisatie breed register worden uitgerold waarin alle formatiebesluiten worden opgenomen. Het register zal worden beheerd door SSO O&P en is raadpleegbaar door de vaste collega's van de directies.
- Er zijn afgesproken momenten waarop de formatiestanden (inclusief mutaties) moeten worden gecontroleerd en zo nodig gecorrigeerd.

⁴ De "werking" is- zoals overeengekomen in deze opdracht- niet aan bod in dit onderzoek; wij hebben dus niet onderzocht hoe de spelregels en de uitwerking daarvan in de praktijk worden toegepast.

2.2 Verbeterpunten spelregels

Wij constateren daarnaast nog een aantal zaken waar verbeteringen mogelijk en wenselijk zijn. Onderstaand geven wij deze weer.

2.2.1 *Procesbeschrijving opstellen, gebaseerd op spelregels*

Het is belangrijk dat voor alle actoren in het proces een procesbeschrijving is waarin concreet is uitgewerkt wie wat wanneer moet doen in het proces. De gebruikers geven aan dat het document met de nieuwe spelregels minder bruikbaar is als procesbeschrijving. Enerzijds zijn de afzonderlijke werkstappen lastig uit de uitgebreide teksten te halen en anderzijds is een nadere toelichting wenselijk (spelregels zijn soms hoog over).

Advies: De resultaten van het onderzoek van KPMG naar de AO/IC van formatiebeheer en de binnen SSO O&P opgestelde 29-punten lijst⁵ vormen een goede basis om een beknopte, maar concrete procesbeschrijving met heldere stroomschema's op te stellen.

2.2.2 *Uit te voeren (interne) controles meer uitwerken*

De (interne) controles zijn het vangnet om verschillen in de formatie snel te ontdekken en te corrigeren. In de spelregels zijn diverse IC's genoemd, maar deze IC's zijn niet specifiek beschreven waardoor het voor de (BDO)gebruikers niet altijd duidelijk is wat er van hen verwacht wordt.

Advies: Maak voor iedere interne controle (door respectievelijk Bureau Directeur Ondersteuning (BDO) en SSO O&P) een heldere werkinstructie met een checklist. Hierbij kan onder meer gebruik worden gemaakt van de aansluiting tussen budgetbrief en dashboards F&MI (zie Hoofdstuk 1 en de bijlagen). Zorg dat daarin het wie, wat, hoe, hoeveel en met welke gegevens helder is. Stem de opgestelde werkinstructies af met de beoogde gebruikers.

2.2.3 *Formulering van stap 11.T aanpassen*

Stap 11.T van de spelregels bevat een ongewenste "en/of formulering": *'Mocht er sprake zijn van een verschil (in totaal, aantal, functie- of schaalniveau) tussen de goedgekeurde formatie in de budgetbrief en de stand in P-Direkt dan geeft de directie in de periodieke verantwoording (VMR) hiervoor een verklaring en/of laat het corrigeren.'* Hierdoor wordt onbedoeld de mogelijkheid gecreëerd dat verschillen niet gecorrigeerd hoeven te worden (en er enkel over gerapporteerd hoeft te worden). Dit is niet in lijn met het nagestreefde 100=100-uitgangspunt.

Advies: We adviseren de zin aan te passen langs de lijn "herstellen én rapporteren".

2.2.4 *Verantwoordelijkheid en uitvoering naleving uitwerken en opnemen in spelregels*

De spelregels gaan vooral in op de verantwoordelijkheden en werkzaamheden van de afzonderlijke directies. Op organisatieniveau is de beheersing van het proces formatiebeheer nog niet beschreven en belegd. Dit is nodig om zicht te hebben op de juiste naleving van het proces in zijn geheel om indien nodig directies aan te spreken bij het niet naleven van de spelregels.

Advies: Wij adviseren dat Cd O&P- als proceseigenaar- deze rol op zich neemt en dat dit expliciet wordt verwerkt in de spelregels. Voor concrete invulling van deze rol kan ook gedacht worden aan de periodieke aansluiting van de budgetbrief en dashboards F&MI (zie bijlage 1 en 2).

⁵ De 29 punten-lijst is een op basis van de spelregels opgestelde handleiding waar de voorwaarden in staan waaraan moet worden voldaan. De lijst, waarin ook de 12 stappen zijn opgenomen, kan door de diverse medewerkers in het proces formatiebeheer als checklist worden gebruikt om de aanvraag te toetsen.

2.2.5 *Formatiebesluitenregister implementeren bij directies*

De opzet van het formatiebesluitenregister is besproken bij de introductie van de spelregels, maar was bij aanvang van het implementatietraject nog niet uitgewerkt en ten tijde van het onderzoek alleen operationeel voor SSO O&P en Cd O&P (eerste tranche). De directies uit de tweede en derde tranche zullen hier naar verwachting begin 2022 mee gaan werken. Een goede introductie van het register bij de (counterparts van de) directies is belangrijk, opdat zij weten hoe zij het register optimaal kunnen gebruiken bij hun werkzaamheden.

Het formatiebesluitenregister is een belangrijk instrument in het proces formatiebeheer ten behoeve van de in- en externe verantwoording. Het is daarom van belang om het op een adequate en uniforme wijze bij te houden.

Advies: organiseer een korte training over en een duidelijke (digitale) handleiding bij het register.

Advies: Stel een bondige procedure op voor het beheer van het register (wie, wat, wanneer, hoe) en bespreek deze met alle gebruikers van het register.

2.2.6 *Toegekende autorisaties periodiek nalopen*

Het risico bestaat dat sommige medewerkers mogelijk toegangsrechten tot bepaalde systemen krijgen die, vanuit oogpunt AVG, onwenselijk zijn.

Advies: Mede met het oog op de naleving van de AVG adviseren wij de benodigde autorisaties van alle in het proces formatiebeheer betrokken functies periodiek na te lopen. Waar nodig kunnen dan aanpassingen worden aangebracht.

3 Proces formatiebeheer

In dit hoofdstuk behandelen we onderzoeksvraag 4 waarbij we ingaan op aspecten *rondom* de spelregels formatiebeheer.

In het vorige hoofdstuk hebben wij de goede en verbeterpunten beschreven met betrekking tot de opzet en bestaan van de nieuwe spelregels. In deze paragraaf beschrijven wij de goede en verbeterpunten en geven we adviezen voor wat betreft de implementatie van de spelregels en het verder werken aan een goed formatiebeheer.

3.1 Verbeterde samenwerking door duidelijke taakverdeling

Uit de interviews komt duidelijk naar voren dat de samenwerking tussen de diverse actoren in het proces formatiebeheer is verbeterd. Door de duidelijke taakverdeling en het werken met vaste collega's in het proces weet men elkaar (steeds) beter te vinden.

3.2 Verbeterpunten proces formatiebeheer

3.2.1 *Implementatietraject verlengen*

Uit ons onderzoek en andere lopende onderzoeken volgen waarschijnlijk aanpassingen in de spelregels en daarop gebaseerde procesbeschrijvingen.

Advies:

- Pas de (aangepaste) spelregels en bijbehorend instrumentarium (inclusief Formatiebesluitenregister en werkinstructies) integraal toe bij twee Budgetbrief-rondes in 2022. Alle directies en SSO O&P kunnen dan volledig werken volgens de nieuwe spelregels. Geef ook duidelijk aan dat het idee is: samen proefdraaien en evalueren om te verbeteren op zowel inhoud als proces (kinderziektes). Belangrijk is een open en transparante communicatie over en weer tussen *alle* actoren in het proces formatiebeheer.
- Voer een brede evaluatie uit na de tweede Budgetbrief-ronde;
- Stel vervolgens de spelregels (versie 2.0) en andere instrumenten definitief op en stel deze vast in het DT van de Belastingdienst.
- Laat daarna een tweede ADR-onderzoek volgen naar de werking van de spelregels.

3.2.2 *Aandacht voor en uitdragen belang van formatiebeheer*

Uit de ervaringen met de introductie van de "oude" spelregels (2019-2020) blijkt dat door een na verloop van tijd verminderde aandacht voor formatiebeheer ook de juiste naleving van de spelregels verwatert (zie paragraaf 1.2.2).

Adviezen:

Draag het belang van formatiebeheer uit; het liefst door de DG, anders door Cd O&P en SSO O&P gezamenlijk. Maak daartoe duidelijk wat de bedoeling is van formatiebeheer en waarom dit (voor wie) belangrijk is. Dit maakt ook de positie van BDO-ers én SSO O&P in eventuele discussies sterker.

Deze *tone at the top* moet ook doorwerken in de P&C-cyclus. In de gesprekken van de directeur met de DG&BD over de VMR van de betreffende directie moet het

onderwerp formatiebeheer waar nodig ook geagendeerd worden (aan de hand van een appreciatie door Cd O&P) en/of Cd C&F) en moet bij het niet correct naleven van de spelregels de verantwoordelijke directeur hierop worden aangesproken.

3.2.3 *SSO O&P als center of excellence*

In het proces van formatiebeheer Belastingdienst vervult SSO O&P een spilfunctie. Het is daarom van belang dat SSO O&P ons inziens ook als een "center of excellence" gaat fungeren en als zodanig wordt gezien door de collega's.

Adviezen:

Zorg voor een concrete invulling van het begrip *center of excellence*. Dit kan bijvoorbeeld door het vervullen van de vraagbaakfunctie formatiebeheer en door het beheren van een centrale bibliotheek met actuele werkinstructies, sjablonen en dergelijke.

Verder kan SSO O&P een aanjagende rol hebben bij het kennisdelen en oplossen van knelpunten in het proces formatiebeheer. Kennisdeling kan langs twee lijnen: tussen BDO-ers onderling en tussen de BDO, de formatie-adviseur en/of HR-ondersteuners SSO O&P. In deze kennissessies kunnen in een vroeg stadium vragen en knelpunten opgelost worden en mogelijk zelfs leiden tot procesverbeteringen. Hetzelfde geldt voor innovatie en *good practices*, die snel breed en uniform kunnen worden toegepast in de organisatie.

4 Verantwoording onderzoek

4.1 Werkzaamheden en afbakening

Werkzaamheden

In het kader van ons onderzoek hebben wij de volgende werkzaamheden uitgevoerd in de periode september 2021 tot en met januari 2022:

- Het houden van interviews met medewerkers die een rol hebben in het proces formatiebeheer. Van de in het onderzoek betrokken directies SSO O&P, KI&S en Particulieren waren dit medewerkers van de afdelingen HR-advies, HR-ondersteuning en BDO;
- Het onderzoeken van ter beschikking gestelde documenten.
- Het analyseren van formatieplaatsen uit de dashboards over de periode 1 januari 2020 tot en met 31 juli 2021⁶, het maken van aansluitingen met de budgetbrieven en het verklaren van de verschillen.

De informatie uit de interviews en documenten is bestudeerd en geanalyseerd. Dit heeft geleid tot de bevindingen en adviezen zoals vastgelegd in onderhavig rapport.

In deze periode heeft eveneens, indien mogelijk, wekelijks afstemming plaatsgevonden met de contactpersoon over de voortgang van het onderzoek. Het in bijlage 3 opgenomen referentiekader, ter beantwoording van onderzoeksvragen 3 en 4, is afgestemd met en goedgekeurd door de opdrachtgever.

Afbakening

Wij hebben ons in dit onderzoek primair gericht op de formatie in P-Direkt, de toegekende formatie vanuit de Budgetbrieven en het proces formatiebeheer van de Belastingdienst (Toeslagen en Douane zijn buiten scope van dit onderzoek). Daarbij hebben wij ons voor het proces formatiebeheer (doelstelling 2) gericht op de volgende aspecten:

- Governance (rollen, taken, verantwoordelijkheden);
- Autorisaties en bevoegdheden;
- Processen en doorlooptijden;
- AO/IC (controles en functiescheiding);
- Eenduidige registratie, beschrijvingen en definities;
- Privacy;
- P&C-cyclus en managementinformatie.

4.2 Gehanteerde Standaard

Deze opdracht is uitgevoerd in overeenstemming met de Internationale Standaarden voor de Beroepsuitoefening van Internal Auditing. Dit onderzoek verschaft geen zekerheid in de vorm van een oordeel of conclusie, omdat het een onderzoeksopdracht betreft en geen controle-, beoordelings- of andere assurance-opdracht. Als hier wel sprake van was geweest, dan zouden we wellicht andere zaken hebben geconstateerd en gerapporteerd.

De opdracht is uitgevoerd conform de algemene uitgangspunten voor de uitoefening van de interne auditfunctie bij de rijksdienst. Daarbij hoort ook een stelsel van

⁶ De vervuiling is opgetreden in de periode dat de oude spelregels van kracht waren. Daarom is voor de verschillenanalyse de periode tussen het moment dat de formatie op orde was (januari 2020) en voorafgaand aan vaststellen nieuwe spelregels (juli 2021) in het onderzoek betrokken.

kwaliteitsborging. Een onderdeel daarvan is dat er een onafhankelijke kwaliteitstoetsing heeft plaatsgevonden op deze onderzoeksopdracht.

4.3 Verspreiding rapport

De opdrachtgever, <NAAM >, is eigenaar van dit rapport. Dit rapport is primair bestemd voor de opdrachtgever met wie wij deze opdracht zijn overeengekomen. Hoewel het rapport de context van het onderzoek zo goed mogelijk probeert te beschrijven, is het mogelijk dat iemand die de context niet (volledig) kent, de uitkomsten anders interpreteert dan bedoeld.

In de ministerraad is besloten dat het opdrachtgevende ministerie waarvoor de Auditdienst Rijk (ADR) een rapport heeft geschreven, het rapport binnen zes weken op de website van de rijksoverheid plaatst, tenzij daarvoor een uitzondering geldt. De minister van Financiën stuurt elk halfjaar een overzicht naar de Tweede Kamer met de titels van door de ADR uitgebrachte rapporten en plaatst dit overzicht op www.rijksoverheid.nl.

5 Ondertekening

Den Haag, 10 mei 2022

<NAAM & HANDTEKENING>

Auditmanager
Auditdienst Rijk

Bijlage 1

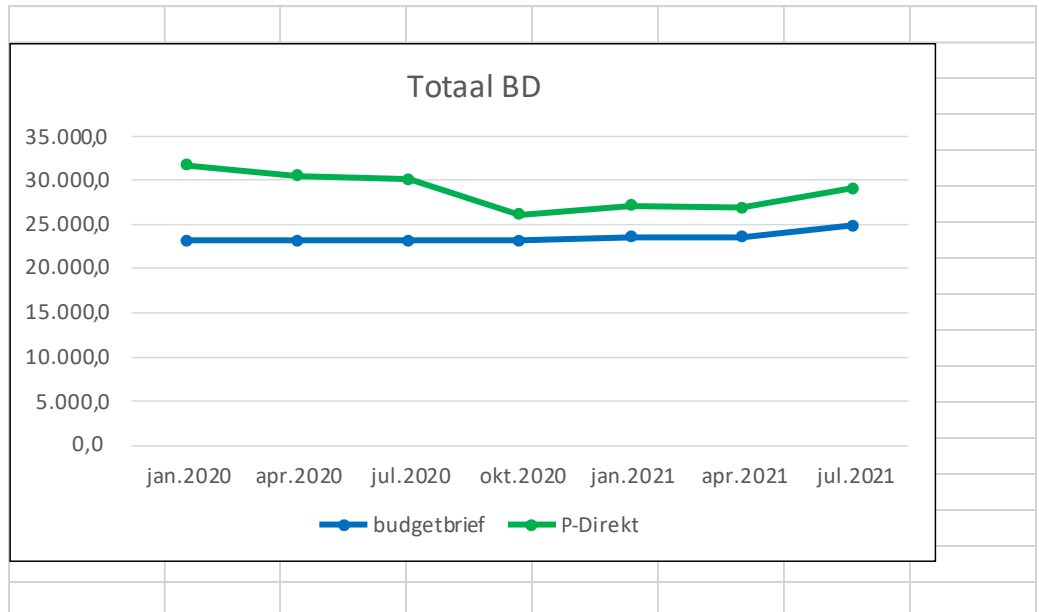
Formatieplaatsen per directie ⁷

Opmerking: de peildatum voor de overzichten in bijlage 1 en 2 is de laatste dag van de betreffende maand. Naderhand door directies uitgevoerde correcties zijn in deze overzichten niet verwerkt.

Gegevens uit dashboard BD (juli 2021) m.b.t. formatie t/m Budgetbrief 2 2021								
P-Direkt is leidend, dus 'verschil' is 'P-Direkt' -/-'budgetbrief':								
- 'verschil' is positief : er staan meer formatieplaatsen in P-Direkt dan toegekend volgens budgetbrief								
- 'verschil' is negatief : er staan minder formatieplaatsen in P-Direkt dan toegekend volgens budgetbrief								
		jan.2020	apr.2020	jul.2020	okt.2020	jan.2021	apr.2021	jul.2021
Totaal BD	budgetbrief	23.122,6	23.122,6	23.122,6	23.122,6	23.588,3	23.588,3	24.857,6
	P-Direkt	31.713,8	30.530,0	30.076,9	26.089,8	27.089,3	26.883,5	29.071,8
	verschil	8.591,2	7.407,4	6.954,2	2.967,2	3.501,0	3.295,2	4.214,2
per DO:								
		jan.2020	apr.2020	jul.2020	okt.2020	jan.2021	apr.2021	jul.2021
<i>geen naam</i>	budgetbrief	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	P-Direkt	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0
	verschil	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0	6,0
BELASTINGDIENST BELASTINGTELEFOON	budgetbrief	1.506,1	1.506,1	1.506,1	1.506,1	1.725,0	1.725,0	1.725,0
	P-Direkt	1.411,6	1.402,7	1.432,7	1.433,7	1.644,8	1.661,0	1.665,0
	verschil	-94,4	-103,4	-73,4	-72,4	-80,2	-64,0	-60,0
BELASTINGDIENST CFD	budgetbrief	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	P-Direkt	1.190,2	1.187,7	1.184,7	1.193,2	1.192,8	1.190,8	1.190,8
	verschil	1.190,2	1.187,7	1.184,7	1.193,2	1.192,8	1.190,8	1.190,8
BELASTINGDIENST CKC	budgetbrief	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	P-Direkt	734,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	verschil	734,4	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BELASTINGDIENST DIRECTIE IV	budgetbrief	2.974,6	2.974,6	2.974,6	2.974,6	3.075,6	3.075,6	3.075,6
	P-Direkt	3.385,5	3.389,5	3.390,6	3.099,9	3.337,1	3.566,7	4.066,8
	verschil	410,9	414,9	416,0	125,3	261,5	491,1	991,2
BELASTINGDIENST FIOD	budgetbrief	1.520,8	1.520,8	1.520,8	1.520,8	1.628,5	1.628,5	1.628,5
	P-Direkt	1.472,1	1.498,2	1.500,2	1.505,2	1.593,2	1.624,2	1.626,2
	verschil	-48,7	-22,6	-20,6	-15,6	-35,3	-4,3	-2,3
BELASTINGDIENST SWITCH	budgetbrief	68,0	68,0	68,0	68,0	35,0	35,0	35,0
	P-Direkt	65,3	64,2	68,1	81,1	36,1	33,1	33,1
	verschil	-2,7	-3,8	0,1	13,1	1,1	-1,9	-1,9
BELASTINGEN	budgetbrief	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	P-Direkt	16,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	verschil	16,9	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BUREAU DG	budgetbrief	31,5	31,5	31,5	31,5	40,5	40,5	40,5
	P-Direkt	31,0	30,0	29,0	31,5	30,5	30,5	40,0
	verschil	-0,5	-1,5	-2,5	0,0	-10,0	-10,0	-0,5
BUREAU IA	budgetbrief	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	P-Direkt	17,0	18,0	18,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	verschil	17,0	18,0	18,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CAP	budgetbrief	3.567,0	3.567,0	3.567,0	3.567,0	3.347,6	3.347,6	3.347,6
	P-Direkt	4.208,4	4.179,4	4.136,4	4.053,4	3.987,4	3.471,3	3.444,3
	verschil	641,4	612,4	569,4	486,3	639,8	123,7	96,7
CD COMMUNICATIE	budgetbrief	134,0	134,0	134,0	134,0	117,0	117,0	117,0
	P-Direkt	142,5	158,0	134,0	135,7	121,0	123,0	115,0
	verschil	8,5	24,0	0,0	1,7	4,0	6,0	-2,0
CD DATAFUNDAMENTEN EN ANALYSE	budgetbrief	283,0	283,0	283,0	283,0	305,0	305,0	305,0
	P-Direkt	281,4	284,4	279,3	300,0	301,0	292,0	301,0
	verschil	-1,6	1,4	-3,7	17,0	-4,0	-13,0	-4,0
CD VAKTECHNIEK	budgetbrief	147,0	147,0	147,0	147,0	157,6	157,6	157,6
	P-Direkt	150,0	148,0	146,0	147,0	156,0	156,0	156,0
	verschil	3,0	1,0	-1,0	0,0	-1,6	-1,6	-1,6
CONCERNDIRECTIE C&F	budgetbrief	120,0	120,0	120,0	120,0	138,0	138,0	138,0
	P-Direkt	132,0	132,0	128,0	129,0	137,0	137,0	137,0
	verschil	12,0	12,0	8,0	9,0	-1,0	-1,0	-1,0
CONCERNDIRECTIE O&P	budgetbrief	48,0	48,0	48,0	48,0	64,0	64,0	64,0
	P-Direkt	49,0	49,0	48,0	48,0	63,0	63,0	64,0
	verschil	1,0	1,0	0,0	0,0	-1,0	-1,0	0,0

⁷ Bron: Intranet Belastingdienst: Werk/Bedrijfsvoering Belastingdienst/ Managementinformatie/Concerndashboard BD/Documenten Personeel en Financieel/Uitvoeringsdocumenten

FISCALE EN JURIDISCHE ZAKEN	budgetbrief	55,0	55,0	55,0	55,0	59,0	59,0	59,0
	P-Direkt	56,0	56,0	55,0	56,0	58,0	58,0	59,0
	verschil	1,0	1,0	0,0	1,0	-1,0	-1,0	0,0
GROTE ONDERNEMINGEN	budgetbrief	2.544,2	2.544,2	2.544,2	2.544,2	2.601,7	2.601,7	2.601,7
	P-Direkt	5.280,6	5.282,6	5.042,3	2.689,1	2.546,1	2.611,1	2.679,2
	verschil	2.736,4	2.738,4	2.498,0	144,9	-55,5	9,5	77,5
INNOVATIE EN STRATEGIE	budgetbrief	38,0	38,0	38,0	38,0	45,0	45,0	45,0
	P-Direkt	53,0	55,0	41,0	41,0	42,0	42,0	42,0
	verschil	15,0	17,0	3,0	3,0	-3,0	-3,0	-3,0
IV- EN DATABEHEERSING	budgetbrief	87,0	87,0	87,0	87,0	114,0	114,0	114,0
	P-Direkt	96,0	95,0	94,0	94,0	97,0	97,0	97,0
	verschil	9,0	8,0	7,0	7,0	-17,0	-17,0	-17,0
MKB	budgetbrief	6.795,6	6.795,6	6.795,6	6.795,6	6.725,5	6.725,5	6.725,5
	P-Direkt	8.330,6	8.259,6	8.243,7	6.943,5	6.737,0	6.738,0	7.089,0
	verschil	1.535,0	1.464,0	1.448,1	147,9	11,5	12,5	363,5
PARTICULIEREN	budgetbrief	2.174,2	2.174,2	2.174,2	2.174,2	2.317,8	2.317,8	2.317,8
	P-Direkt	3.384,1	3.005,0	2.952,0	2.950,5	3.711,5	3.694,5	3.706,5
	verschil	1.210,0	830,9	777,9	776,4	1.393,7	1.376,6	1.388,6
PDG BELASTINGDIENST	budgetbrief	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	P-Direkt	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
	verschil	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0
SSO CFD	budgetbrief	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1.269,3
	P-Direkt	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1.257,7
	verschil	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-11,6
SSO F&MI	budgetbrief	244,2	244,2	244,2	244,2	246,2	246,2	246,2
	P-Direkt	247,0	243,0	242,0	243,0	243,0	244,0	246,0
	verschil	2,8	-1,2	-2,2	-1,2	-3,2	-2,2	-0,2
SSO O&P	budgetbrief	719,4	719,4	719,4	719,4	763,4	763,4	763,4
	P-Direkt	913,0	923,6	842,6	844,6	977,7	973,1	977,1
	verschil	193,6	204,2	123,2	125,2	214,3	209,7	213,7
UITVOERINGS- EN HANDHAVINGSBELEID	budgetbrief	65,0	65,0	65,0	65,0	82,0	82,0	82,0
	P-Direkt	58,0	61,0	61,0	62,0	69,0	69,0	71,0
	verschil	-7,0	-4,0	-4,0	-3,0	-13,0	-13,0	-11,0
	budgetbrief	23.122,6	23.122,6	23.122,6	23.122,6	23.588,3	23.588,3	24.857,6
	P-Direkt	31.713,8	30.530,0	30.076,9	26.089,8	27.089,3	26.883,5	29.071,8



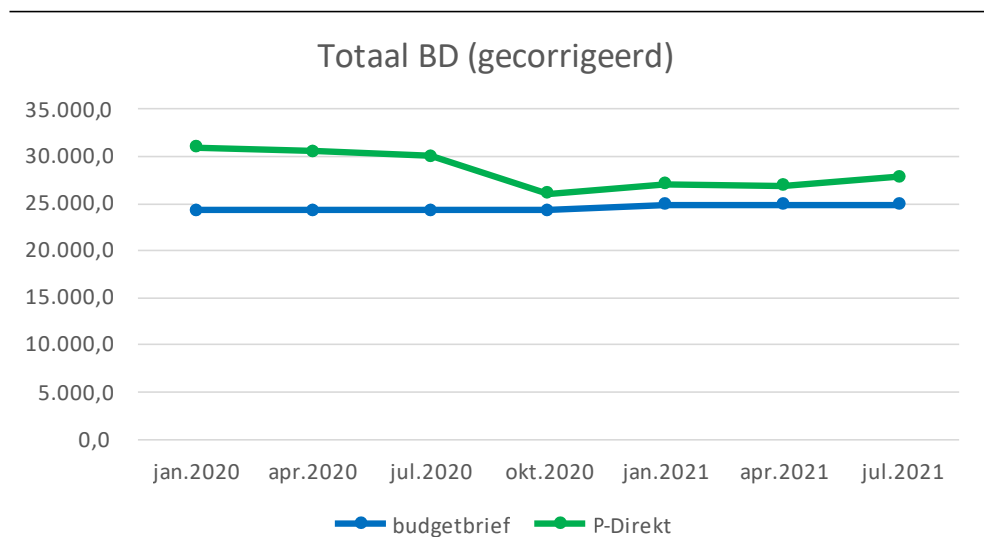
Bijlage 2

Gecorrigeerde formatieplaatsen (geel gearceerd), per directie

Wij hebben de formatiestand van (SSO) CFD gecorrigeerd, omdat deze directie er dubbel in stond. Verder hebben we de gegevens van opgeheven en niet meer bestaande directies (geen naam, CKC, Belastingen, Bureau IA en PDG Belastingdienst) op nul gezet. Opmerking hierbij is dat andere (niet zichtbare) correcties niet zijn uitgevoerd.

Gegevens uit dashboard BD (juli 2021) m.b.t. formatie t/m Budgetbrief 2 2021								
gecorrigeerd								
		jan.2020	apr.2020	jul.2020	okt.2020	jan.2021	apr.2021	jul.2021
Totaal BD	budgetbrief	24.313,6	24.313,6	24.313,6	24.313,6	24.857,6	24.857,6	24.857,6
	P-Direkt	30.937,5	30.504,0	30.050,8	26.081,8	27.081,3	26.875,5	27.873,0
	verschil	6.623,9	6.190,4	5.737,2	1.768,2	2.223,7	2.017,9	3.015,4
per DO:		jan.2020	apr.2020	jul.2020	okt.2020	jan.2021	apr.2021	jul.2021
<i>geen naam</i>	budgetbrief	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	P-Direkt	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	verschil	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BELASTINGDIENST BELASTINGTELEFOON	budgetbrief	1.506,1	1.506,1	1.506,1	1.506,1	1.725,0	1.725,0	1.725,0
	P-Direkt	1.411,6	1.402,7	1.432,7	1.433,7	1.644,8	1.661,0	1.665,0
	verschil	-94,4	-103,4	-73,4	-72,4	-80,2	-64,0	-60,0
BELASTINGDIENST CFD	budgetbrief	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	P-Direkt	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	verschil	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BELASTINGDIENST CKC	budgetbrief	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	P-Direkt	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	verschil	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BELASTINGDIENST DIRECTIE IV	budgetbrief	2.974,6	2.974,6	2.974,6	2.974,6	3.075,6	3.075,6	3.075,6
	P-Direkt	3.385,5	3.389,5	3.390,6	3.099,9	3.337,1	3.566,7	4.066,8
	verschil	410,9	414,9	416,0	125,3	261,5	491,1	991,2
BELASTINGDIENST FIOD	budgetbrief	1.520,8	1.520,8	1.520,8	1.520,8	1.628,5	1.628,5	1.628,5
	P-Direkt	1.472,1	1.498,2	1.500,2	1.505,2	1.593,2	1.624,2	1.626,2
	verschil	-48,7	-22,6	-20,6	-15,6	-35,3	-4,3	-2,3
BELASTINGDIENST SWITCH	budgetbrief	68,0	68,0	68,0	68,0	35,0	35,0	35,0
	P-Direkt	65,3	64,2	68,1	81,1	36,1	33,1	33,1
	verschil	-2,7	-3,8	0,1	13,1	1,1	-1,9	-1,9
BELASTINGEN	budgetbrief	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	P-Direkt	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	verschil	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
BUREAU DG	budgetbrief	31,5	31,5	31,5	31,5	40,5	40,5	40,5
	P-Direkt	31,0	30,0	29,0	31,5	30,5	30,5	40,0
	verschil	-0,5	-1,5	-2,5	0,0	-10,0	-10,0	-0,5
BUREAU IA	budgetbrief	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	P-Direkt	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	verschil	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
CAP	budgetbrief	3.567,0	3.567,0	3.567,0	3.567,0	3.347,6	3.347,6	3.347,6
	P-Direkt	4.208,4	4.179,4	4.136,4	4.053,4	3.987,4	3.471,3	3.444,3
	verschil	641,4	612,4	569,4	486,3	639,8	123,7	96,7
CD COMMUNICATIE	budgetbrief	134,0	134,0	134,0	134,0	117,0	117,0	117,0
	P-Direkt	142,5	158,0	134,0	135,7	121,0	123,0	115,0
	verschil	8,5	24,0	0,0	1,7	4,0	6,0	-2,0
CD DATAFUNDAMENTEN EN ANALYSE	budgetbrief	283,0	283,0	283,0	283,0	305,0	305,0	305,0
	P-Direkt	281,4	284,4	279,3	300,0	301,0	292,0	301,0
	verschil	-1,6	1,4	-3,7	17,0	-4,0	-13,0	-4,0
CD VAKTECHNIEK	budgetbrief	147,0	147,0	147,0	147,0	157,6	157,6	157,6
	P-Direkt	150,0	148,0	146,0	147,0	156,0	156,0	156,0
	verschil	3,0	1,0	-1,0	0,0	-1,6	-1,6	-1,6
CONCERNDIRECTIE C&F	budgetbrief	120,0	120,0	120,0	120,0	138,0	138,0	138,0
	P-Direkt	132,0	132,0	128,0	129,0	137,0	137,0	137,0
	verschil	12,0	12,0	8,0	9,0	-1,0	-1,0	-1,0
CONCERNDIRECTIE O&P	budgetbrief	48,0	48,0	48,0	48,0	64,0	64,0	64,0
	P-Direkt	49,0	49,0	48,0	48,0	63,0	63,0	64,0
	verschil	1,0	1,0	0,0	0,0	-1,0	-1,0	0,0

FISCALE EN JURIDISCHE ZAKEN	budgetbrief	55,0	55,0	55,0	55,0	59,0	59,0	59,0
	P-Direkt	56,0	56,0	55,0	56,0	58,0	58,0	59,0
	verschil	1,0	1,0	0,0	1,0	-1,0	-1,0	0,0
GROTE ONDERNEMINGEN	budgetbrief	2.544,2	2.544,2	2.544,2	2.544,2	2.601,7	2.601,7	2.601,7
	P-Direkt	5.280,6	5.282,6	5.042,3	2.689,1	2.546,1	2.611,1	2.679,2
	verschil	2.736,4	2.738,4	2.498,0	144,9	-55,5	9,5	77,5
INNOVATIE EN STRATEGIE	budgetbrief	38,0	38,0	38,0	38,0	45,0	45,0	45,0
	P-Direkt	53,0	55,0	41,0	41,0	42,0	42,0	42,0
	verschil	15,0	17,0	3,0	3,0	-3,0	-3,0	-3,0
IV- EN DATABEHREESING	budgetbrief	87,0	87,0	87,0	87,0	114,0	114,0	114,0
	P-Direkt	96,0	95,0	94,0	94,0	97,0	97,0	97,0
	verschil	9,0	8,0	7,0	7,0	-17,0	-17,0	-17,0
MKB	budgetbrief	6.795,6	6.795,6	6.795,6	6.795,6	6.725,5	6.725,5	6.725,5
	P-Direkt	8.330,6	8.259,6	8.243,7	6.943,5	6.737,0	6.738,0	7.089,0
	verschil	1.535,0	1.464,0	1.448,1	147,9	11,5	12,5	363,5
PARTICULIEREN	budgetbrief	2.174,2	2.174,2	2.174,2	2.174,2	2.317,8	2.317,8	2.317,8
	P-Direkt	3.384,1	3.005,0	2.952,0	2.950,5	3.711,5	3.694,5	3.706,5
	verschil	1.210,0	830,9	777,9	776,4	1.393,7	1.376,6	1.388,6
PDG BELASTINGDIENST	budgetbrief	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	P-Direkt	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
	verschil	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
SSO CFD	budgetbrief	1.191,0	1.191,0	1.191,0	1.191,0	1.269,3	1.269,3	1.269,3
	P-Direkt	1.190,2	1.187,7	1.184,7	1.193,2	1.192,8	1.190,8	1.257,7
	verschil	-0,8	-3,3	-6,3	2,2	-76,5	-78,5	-11,6
SSO F&MI	budgetbrief	244,2	244,2	244,2	244,2	246,2	246,2	246,2
	P-Direkt	247,0	243,0	242,0	243,0	243,0	244,0	246,0
	verschil	2,8	-1,2	-2,2	-1,2	-3,2	-2,2	-0,2
SSO O&P	budgetbrief	719,4	719,4	719,4	719,4	763,4	763,4	763,4
	P-Direkt	913,0	923,6	842,6	844,6	977,7	973,1	977,1
	verschil	193,6	204,2	123,2	125,2	214,3	209,7	213,7
UITVOERINGS- EN HANDHAVINGSBELEID	budgetbrief	65,0	65,0	65,0	65,0	82,0	82,0	82,0
	P-Direkt	58,0	61,0	61,0	62,0	69,0	69,0	71,0
	verschil	-7,0	-4,0	-4,0	-3,0	-13,0	-13,0	-11,0
	budgetbrief	24.313,6	24.313,6	24.313,6	24.313,6	24.857,6	24.857,6	24.857,6
	P-Direkt	30.937,5	30.504,0	30.050,8	26.081,8	27.081,3	26.875,5	27.873,0
	verschil	6.623,9	6.190,4	5.737,2	1.768,2	2.223,7	2.017,9	3.015,4



Bijlage 3

Voor het uitwerken van het referentiekader is de procesmodule van het Kwaliteit Administratieve Dienstverlening (KAD)-model gehanteerd. Het KAD-model is een methodiek waarmee de inrichting en beheersing van gegevensverwerkende organisaties kan worden ontworpen.

Het referentiekader is gevuld met onderwerpen uit o.a:

- Wet- en regelgeving;
- Interne richtlijnen Rijksoverheid/ministerie van Financiën/Belastingdienst;
- Relevante literatuur over AO/IC.

Onderstaand referentiekader is afgestemd met en goedgekeurd door de opdrachtgever.

Referentiekader onderzoek Formatiebeheer Belastingdienst gebaseerd op KAD-model

KAD (Kwaliteit Administratieve Dienstverlening) is een integraal analyse- en ontwerpmodel voor de inrichting en toetsing van de beheersing van processen. Het beschouwt product, proces en structuur in hun onderlinge samenhang. Het gaat om een zgn. "informatieproduct" dat het resultaat is van een gegevensverwerkend proces.

Het op te leveren product voorziet in de informatiebehoefte van de gebruikers; dit bepaalt de kwaliteit van het product ('fitness for use'). Deze kwaliteit wordt aangegeven met KSF-en, die moeten worden gerealiseerd in het proces (productnormen).

In het proces formatiebeheer bij de Belastingdienst is het "product" de formatiestand in P-Direkt. Het transformatieproces is het traject van de wens en besluit tot aanpassing van de formatie tot het daadwerkelijk muteren van de formatie in P-Direkt.

Module	Centrale vraagstuk	Elementen
<i>PRODUCT</i> ("waarom")	Het proces (mutatie van formatie) moet leiden tot een beschikbare formatiestand in P-Direkt die juist en volledig is en tijdig wordt bijgehouden.	Organisatie-doelen: strategisch personeelsbeleid Belastingdienst, onderdeel formatiebeheer Gebruikers product: managers Belastingdienst, Cd O&P, Cd C&F, SSO O&P, SSO F&MI. KSF-en: beschikbaarheid, juistheid, volledigheid en tijdigheid. Alsmede maatstaven en normen daarbij.
<i>PROCES</i> ("wat")	Gericht op het realiseren van de productnormen binnen de geldende wet en regels.	Procesnormen: zoals AVG en , P&C (incl. aanschrijvingen), en volgend uit productnormen. AO/IC: het transformatieproces en beheersmaatregelen (bewaken procesnorm en bijsturen) BIV: geschikte operationele en managementinformatie voor sturing en beheersing
<i>STRUCTUUR</i> ("wie")	Is sprake van een effectieve en efficiënte organisatiestructuur.	Taakstructuur: welke taken en rollen en verdeling taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden Informatiestructuur: voorzieningen voor managementinformatie en operationele informatie. Personeel en cultuur

Een goed beheerst proces voldoet aan de volgende eisen:

- Beheersmaatregelen waarborgen dat de producten worden opgeleverd die voldoen aan de gestelde kwaliteitseisen.
- Informatievoorziening is afgestemd op de regel-noodzaak en regelbehoefte van de proceseigenaar.
- Effectieve en efficiënte organisatie- en informatiestructuur, afgestemd op de producteisen en de aard van de processen.

Toepassing KAD-model bij formatiebeheer Belastingdienst

PRODUCT MODULE	
<p>AFSTEMMING MET STRATEGIE Bepalen van KSF-en van het product o.b.v. externe eisen en voorschriften en de vertaling hiervan naar productcriteria/normen waar het product aan moet voldoen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Is het doel van formatiebeheer Belastingdienst beschreven? (wat is de bedoeling, waarom is het nodig met oog op organisatiedoel Belastingdienst?) Wat wil gebruiker met product? • Zijn de gebruikers van het product benoemd? • Is informatiebehoefte gebruikers bepaald (vanuit hun taak en verantwoordelijkheid)? • Zijn de externe eisen (uit wet of regels) te stellen aan het product resp. proces bepaald? • Zijn de KSF-en beschreven: wat is essentieel m.b.t. de formatie(standen)? • Zijn de KSF-en en externe eisen vertaald in maatstaven en normen? • Zijn de KSF-en en externe eisen gecommuniceerd binnen de organisatie?
PROCES MODULE	
<p>1. REGELING INVOER Streven naar een invoer die geschikt is voor verdere verwerking in het proces. Zo worden verstoringen voorkomen.</p>	
<p>1.1 Aantrekken invoer Maatregelen ter bevordering dat invoer voldoet. Kwaliteit, vorm, etc. van verwerkbaar kwaliteit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Is het besluitvormingstraject voor een formatiemutatie ingericht en is dit gecommuniceerd? (conform begrotingsregels en P&C) • Is vastgesteld aan welke eisen een (deugdelijk) mutatieverzoek en- akkoord moet voldoen? (incl. FGR) • Zijn maatregelen getroffen om deugdelijke mutatieverzoeken te bevorderen? • Sluit bovenstaande aan de op KSF-en? • Is operationele informatie beschikbaar om hierop zicht te krijgen?
<p>1.2 Blokkeren invoer Waarborgen dat niet-verwerkbaar invoer niet in het proces terecht komt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wordt bewerkstelligd dat ondeugdelijke mutatieverzoeken niet in het proces komen? • Is vastgelegd wat er gebeurt met ondeugdelijke mutatieverzoeken? • Is operationele informatie beschikbaar om hierop zicht te krijgen?
<p>1.3 Coderen invoer Invoer wordt zodanig vertaald dat het geschikt is voor verwerking in proces.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wordt een mutatieverzoek "vertaald" om verwerkt te worden in het proces (de OF-tool)? • Worden de te verwerken vertaalde mutatieverzoeken geregistreerd (uniek nummer en ontvangstdatum)? • Is operationele informatie beschikbaar om hierop zicht te krijgen?
<p>2. DOORVOERREGELING VOORUIT Bewaken van het transformatieproces en zo nodig procesingrepen doen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Is beschreven hoe een vertaald mutatieverzoek wordt verwerkt in het proces? (=transformatie) • Is in de procesbeschrijving aandacht voor voldoen aan wet en regels? • Is deze procesbeschrijving gecommuniceerd en raadpleegbaar? • Wordt de voortgang bewaakt en geregistreerd? • Zijn er behandeltermijnen vastgesteld en hoe worden deze bewaakt? • Ondersteunt de OF-tool op de juiste en volledige invoer? (application controls)

	<ul style="list-style-type: none"> • Zijn er adequate (tussentijdse- en of eind-) controles op de kwaliteit van het werk (met het doel deze waar nodig te corrigeren voordat de mutatie naar P-Direkt wordt verzonden)? • Is operationele informatie beschikbaar om hierop zicht te krijgen?
<p>3. <i>DOORVOERREGELING TERUG</i> Zorgen voor leervermogen d.m.v. verzamelen informatie over langere periode m.b.t. effectiviteit en efficiency gericht op verbeteringen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Is bepaald welke managementinformatie (KSF-en en externe eisen) verzameld moet worden? • Wordt managementinformatie periodiek verzameld en geanalyseerd om inzicht te krijgen in effectiviteit en efficiency van het proces? • Wordt het proces geëvalueerd, gericht op het realiseren van verbeteringen? Ook in overleg met de medewerkers en andere betrokken functies?
<p>4. <i>REGELING UITVOER</i> Waarborgen dat alleen producten "uitgaan" die voldoen aan de gestelde productnormen.</p>	
<p>4.1 <i>Blokkeren niet geschikte uitvoer</i> Uitvoer die niet voldoet aan de productnormen wordt gesignaleerd. Wordt weggegooid, opnieuw in proces gezet of nabewerkt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Is gewaarborgd dat alleen correct en rechtmatige (in OF-tool) ingevoerde mutaties worden doorgezet naar P-Direkt? (bijv. controleren) • Zijn procedures beschreven voor uitval? • Is operationele informatie beschikbaar om hierop zicht te krijgen?
<p>4.2 <i>Decoderen uitvoer</i> Product schoongemaakt uit proces.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Is vastgesteld dat de koppeling tussen OF-Tool en P-Direkt correct functioneert?
<p>4.3 <i>Doen gebruiken uitvoer</i> Gereedmelding voor gebruik.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ontvangt Belastingdienst vanuit P-Direkt een terugkoppeling over de verwerkte mutatie? • Wordt het correct verwerkte mutatieverzoek binnen Belastingdienst gereed gemeld? • Wordt de verwerkte mutatie nog gecontroleerd door de aanvrager in P-Direkt? • Is er een procedure voor mutaties die niet correct zijn verwerkt door P-Direkt? • Wordt de verwerking door P-Direkt bewaakt (risico niet verwerken)? • Is operationele informatie beschikbaar om hierop zicht te krijgen?
STRUCTUUR MODULE	
<p><i>INRICHTING ORGANISATIE</i> Inrichting van de organisatiestructuur, o.a. de taak- en verantwoordelijkheidsverdeling, en informatiestructuur</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Is de eigenaar van het product benoemd? • Is de proceseigenaar benoemd? • Is er scheiding tussen de functies: beschikken, registreren, controleren en uitvoeren? • Is de organisatiestructuur beschreven? (Welke functionarissen/afdelingen zijn er in het proces?) • Zijn de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van deze functionarissen/afdelingen beschreven? (incl. passende autorisaties) • Is beschreven welke kennis en vaardigheden de functionarissen dienen te hebben? • Is de informatiestructuur vormgegeven?

Managementreactie

Managementreactie onderzoek Formatiebeheer op Orde belastingdienst
Onderzoekperiode 01 januari 2020- 31 juli 2021
Periode uitvoering onderzoek: medio 2021-december 2021

Bijgaand ontvangt u mijn reactie op de aanbevelingen van de ADR naar aanleiding van het onderzoek Formatiebeheer op Orde Belastingdienst. Allereerst spreken we onze dank uit aan de ADR voor het onderzoek op ons verzoek. De analyse en de bevindingen zullen een wezenlijke plaats innemen bij het verankeren van de progressie die ingezet is door het programma HR Data op Orde.

Een correct en betrouwbaar formatiebeheer draagt bij aan diverse doelstellingen binnen de Belastingdienst. Met een correct en betrouwbaar formatiebeheer in P-Direkt kan de juiste informatie worden gegenereerd waarmee het management de mogelijkheden heeft om te kunnen sturen op formatie, bezetting en werklust. Zowel op het niveau van de directies maar ook op het niveau van het gehele concern. Het inrichten van een helder en eenduidig proces is onderdeel hiervan en ondersteunend en wenselijk voor alle partijen. Tevens is duidelijkheid ten aanzien van rollen, bevoegdheden en borging noodzakelijk om de betrokken medewerkers het zo gemakkelijk mogelijk te maken in de uitvoer ervan. Onderstaande adviezen nemen wij dan ook graag mee in de verdere implementatie en bestendiging van het formatiebeheer.

1. Voor alle actoren een procesbeschrijving uitwerken

Wij erkennen dat nog niet voor alle actoren een duidelijke procesbeschrijving aanwezig is. Gedurende de onderzoeksperiode is reeds, ten behoeve van de implementatie Spelregels FBO, een visuele weergave gemaakt van de 12 stappen plus een checklist met daarin 29 punten, die met elke directie aan het eind van de implementatie-sessies zijn doorlopen. Alle stappen die de directies in het proces van het muteren van formatiegegevens zetten, worden hierin weergegeven. Alle directies hebben aangegeven met deze spelregels te kunnen werken en de spelregels zijn duidelijk en werkbaar bevonden. Wij realiseren ons dat de kans bestaat dat niet voor alle actoren even helder is wie, wat doet op welk moment. We zullen het advies meenemen om deze procesvolgorde nogmaals na te lopen op mogelijke onduidelijkheden.

Datum gereed: Q3 2022

2. Interne controles

In de Spelregels is een aantal interne controles opgenomen. De SSO O&P adviseur Formatiebeheer is de eerste in het proces van formatiemutaties die kan nagaan of de documenten juist en volledig zijn ingevuld en aangeleverd. Zij nemen hierbij ook de rol van ingangscntrole op voor formatiebeheer. Echter, enkel en alleen vertrouwen op één partij kan onvoldoende zijn. Wij erkennen daarom dat de interne controles, die uitgevoerd dienen te worden in opdracht van Cd O&P/ kadersteller, verder aangescherpt dienen te worden. Deze verscherping zal hierdoor een verbetering van het proces opleveren waarmee mogelijke onjuiste acties tijdig gesignaleerd worden.

Datum gereed: eind 2022.

3. Formatiebesluitenregister

Het klopt dat het formatiebesluitenregister bij aanvang van het project nog niet was uitgewerkt. Echter, voordat de 2^e gesprekken plaatsvonden met de directies was het document ontworpen en gereed voor gebruik, waardoor het vanaf deze tweede ronde geïmplementeerd kon worden. Waar nodig is uitvoerig toelichting gegeven op 'nut en noodzaak' van een dergelijk register, namelijk het vastleggen van alle formatiemutaties waardoor altijd teruggekeken kan worden op: wat, waarom en wanneer. Het beheer van

het formatiebesluitenregister ligt bij SSO O&P team Formatiebeheer en wordt gevuld door de adviseur Formatiebeheer.

Datum gereed: afgerond

4. Zicht op naleving van het proces formatiebeheer cq overall regie

Wij erkennen dat een juiste naleving van het proces formatiebeheer verder gedefinieerd mag worden. Een aantal rollen kan hierbinnen explicieter gemaakt worden. In eerste instantie wordt het naleven gemonitord door de SSO O&P Formatiebeheer-adviseurs die tezamen met de directies verantwoordelijk zijn voor het op een juiste manier verwerken van de mutaties. Aansluitend worden aangeleverde documenten gecontroleerd en verwerkt door de formatiebeheerders. Indien een directie zich niet houdt aan de gemaakte afspraken en de in het DTBD op 15 juli 2021 vastgestelde spelregels worden zij door deze twee partijen aangesproken. Daarnaast dienen directies zich in de viermaandrapportages (VMR) te verantwoorden over de formatie en bezetting. Cd O&P zal als kadersteller dit proces blijven monitoren en is verantwoordelijk voor het, indien nodig en wenselijk, bijstellen van de spelregels na evaluatie (Q3 2022). Vaste controle- en evaluatiemomenten van het proces kunnen ondersteunend zijn in het zicht op naleving. Van enkele directies is ons bekend dat zij maandelijks in de vorm van een accountgesprek de formatie bespreken. Het advies om de overall regie goed vast te leggen en te beleggen is een aanbeveling die we meenemen en zal daarom worden opgepakt met Cd O&P en SSO O&P.

Datum gereed: Q3 2022.

5. Aanpassingen Spelregels

Voorafgaand aan de implementatie van de (geaccordeerde) spelregels hebben pilotsessies plaatsgevonden (juni '21) om de spelregels te toetsen aan hun specifieke werkwijze. Naar aanleiding van deze sessies is een aantal wijzigingen doorgevoerd. De uitrol van de herziene en door DTBD op 15 juli 2021 vastgestelde spelregels Formatiebeheer heeft vanaf augustus 2021 plaatsgevonden. Het advies om 2022 als implementatieperiode te zien, waarin het mogelijk blijft verbeterpunten/ wijzigingen door te voeren, zal worden meegenomen. Indien gedurende 2022 verbeterpunten worden aangedragen, zullen deze in de evaluatie 2022 besproken en getoetst worden op haalbaarheid waarna, desgewenst, overgegaan kan worden tot aanpassing van de spelregels. De spelregels dienen de directies en ook het concern te ondersteunen in een juist en volledig formatiebeheer. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij Cd O&P en Hd C&F.

Datum gereed: Q1- 2023.

6. Tone at the top

Het belang van een juist en sluitend formatiebeheer wordt meer en meer erkend. In gesprekken met de leden van het DTBD, de directeur Cd O&P, de directeur Hd C&F en de pDG, wordt het belang hiervan benadrukt en zij zullen als vaandeldragers acteren. Steeds meer directies zien hierdoor het belang van een juist en sluitend formatiebeheer, echter de werkwijzen van directies verschillen, waardoor nog niet elke directie volwaardig achter het proces staat. Het gesprek over formatiebeheer zal voorlopig dan ook in de diverse overleggen worden gevoerd. En ook in de P&C cyclus blijft beheren van de formatie cf de vastgestelde spelregels een onderwerp. Tevens is een communicatietraject ingezet dat geheel 2022 zal voortduren. Hierin zal zowel via een intranetpagina en een nieuwsbrief gecommuniceerd worden met alle belanghebbenden en betrokkenen op het gebied van formatiebeheer. In de communicatie-uitingen zullen ook leden van het DTBD worden benaderd om zich uit te spreken over het belang van een juist formatiebeheer.

Datum gereed: aandachtspunt voor geheel 2022 en verder.

7. SSO O&P als Centre of Expertise

Wij erkennen dat het proces formatiebeheer de komende maanden meer dan enkel een implementatieproces van regels en afspraken is. Blijvende aandacht voor én communicatie met de belangrijkste betrokken partijen blijft aan de orde. SSO O&P is als uitvoerende dienst dé belangrijke partij in dit proces. Het voorstel van de ADR om het team Formatiebeheer te ontwikkelen tot Centre of Expertise inzake formatiebeheer vinden we aansprekend en nemen we graag over. We erkennen dat het hebben van een centrale vraagbaak en adviseur over formatie-gerelateerde zaken en uitvoerder van het formatiebeheer conform de spelregels een belangrijke voorwaarde is voor het blijvend op orde houden van ons formatiebeheer. De komende maanden zal het team Formatiebeheer van het SSO O&P zich, middels een plan van aanpak, in de volle breedte van hun dienstverlening ontwikkelen tot het Centre of Expertise Formatiebeheer
Datum gereed: Q2-2023.

8. Autorisaties nalopen

Voor het O&P domein is een rollenmodel en een autorisatiematrix opgesteld en vastgesteld in het DTBD. Hierin is vastgelegd wie geautoriseerd kan worden voor het muteren van formatie in P-Direkt. Deze rol is uniek belegd bij het team formatiebeheer van het SSO O&P en bij de FIOD, die omwille van de gevoeligheden omtrent de informatie over haar medewerkers, zelf het beheer van formatie en bezetting uitvoert.
Datum gereed: continu proces.

Nogmaals dank voor de gedane aanbevelingen. Wij erkennen dat we hierdoor de processen en verantwoordelijkheden nog scherper kunnen neerzetten. Dit wordt dan ook opgepakt de komende periode. Eind 2022 zal een evaluatie worden uitgevoerd waardoor helder zal worden of de formatie in P-Direkt cf de budgetbrieven (de zogenaamde 100=100) is bereikt middels deze implementatie. Tevens kunnen de resultaten gepresenteerd worden die opgepakt zijn als gevolg van de gedane aanbevelingen door de ADR. Ook zal in 2023 door de ADR een vervolgonderzoek uitgevoerd worden naar de feitelijk werking van het formatiebeheer in de praktijk. Ook dit biedt mogelijkheden tot een verdere aanscherping van het proces en communicatie.

Met vriendelijke groet,

<NAAM & HANDTEKENING>

Directeur Concerndirectie Organisatie & Personeel
De Belastingdienst

Auditdienst Rijk
Postbus 20201
2500 EE Den Haag
(070) 342 77 00