

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Nummering	Naam	Doelstelling	Keten	Proces	Categorie	Risico oorzaak	Risico gebeurtenis
2	1	Bestuurs-risico	adequate behandeling/ informerend	Kan alle ketens raken	DV	Bedrijfsproces en reputatie	Situatie bij Toeslagen, programma menselijke maat, alle activiteiten uit zomerbrief, diverse onderzoeken mbt DV creëren noodzaak om DV anders te organiseren.	Teveel initiatieven die onvoldoende op elkaar afgestemd zijn.
3	2	COVID-19 risico	Alle doelstellingen in JC	Kan alle ketens raken	Alle	Bedrijfsprocessen	Door COVID-19 crisis impact op bedrijfsprocessen en in- en externe contacten.	Werkprocessen niet of op aangepaste wijze uitvoeren. Medewerkers die uitvallen a.g.v. (psychische) problemen.
4	3	ICT	Corrigerend optreden	IH	IH	IT	Uitskomsten van het onderzoek naar FraudeSignaleringsvoorziening en projectcode 1043	Fraude Signalering Voorziening (FSV). Voldoet niet aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG).

	A	B	C	D	E	F	G	H
5	4	ICT	Portfolio IH	IH	IH	concern, bedrijfsp roces, juridisch, personee l, reputatie , financiën , globalise ring, IT, beveiligin g en overig.	Meerjarige financiering benodigde productiemiddelen Zoals IV-voortbrenging en portfoliodiscussie, geldt voor S&E, bezwaar en IH. Maar ook beschikbare ruimte binnen portfolio Df&A.	Het huidige vraag portfolio van de keten IH voor 2021 is ruim 27.000 dagen, voor 2022 en verder stijgt het vraagportfolio van de IH alleen maar. Dit heeft onder andere te maken met een toename van de vraag bij MIV, om het target van uitfasering Cool:Gen voor 2026 te halen en een stijging van de vernieuwingswerkpakketten. Hiervoor is voor 2021 al financiering aangevraagd. Voor 2021 is dit probleem sterk afgenomen, het kader van de IH is fors toegenomen, waardoor onze vraag binnen kader past. De huidige uitdaging is nu om er ook voor te zorgen dat voldoende IV medewerkers in 2021 aan de slag kunnen om de dagen binnen het kader te kunnen realiseren. De IV, daarmee IBS IH, zet maximaal in op een beheerste en bestendige groei binnen het personeelsbestand.
6	5	ICT	Portfolio BBK	BBK	BBK	IT	Meerjarige financiering benodigde productiemiddelen, zoals IV-voortbrenging en portfoliodiscussie, geldt voor S&E, bezwaar en IH. Maar ook beschikbare ruimte binnen portfolio Df&A.	Het niet tijdig opleveren van machtigen, E-herkenning en system-to-system. Hierdoor hebben gemachtigden, ondernemers, fiscaal dienstverleners en intermediairs geen toegang tot de Online Bezwaarvoorziening en andere voorzieningen die nodig zijn voor een goed klantbehandeling.
7	6	Persone els-risico	Alle doelstelling en in JC	Kan alle keten s raken	Alle	Personee l	Benodigde werving om op toegestane formatie te komen. Beperkte wervingscapaciteit bij EC, uitdagingen t.b.v. opleiding en begeleiding nieuwe medewerkers en beschikbare kantoorruimte in Covid-19 tijdperk. Is er voldoende aanbod vanuit arbeidsmarkt?	Onvoldoende capaciteit om werkzaamheden uit te voeren.

	A	B	C	D	E	F	G	H
8	7	Reputati e-risico	adequate behandelin g/ informer	OB	K&EC buitenla nd	Reputati e	E-commerce Het dossier EU btw E-commerce vormt voor de directie P een risico. Per 1 juli 2021 dient Nederland gereed te zijn voor de uitvoering van de regelgeving EU btw E-commerce. Er is een programma EU btw E-commerce ingericht. Aan dit programma is Brexit toegevoegd. Beide onderwerpen krijgen topprioriteit. Tijdige realisatie moet slagen.	Implementatie van de regelgeving EU btw E-commerce vindt niet tijdig plaats.
9	8	Reputati e-risico	OBK/DV	BBK./ Intera ctie	OBK/DV	Overig	Veel initiatieven en trajecten rondom menselijke maat. Het kan gebeuren dat er onvoldoende ondersteuning kan worden gegeven waardoor het imago van de BD wordt geschaad.	Onvoldoende coördinatie op alle lopende initiatieven. Door Covid onvoldoende ondersteuning van BD aan maatschappelijk intermediairs in hun werk (het helpen bij het doen van aangifte van burgers die minder doevaardig zijn).
10	9	Reputati e-risico	S&E	S&E	S&E	Bedrijfsp roces en reputatie	Bij erfbelasting verhoogde voorraad complexe aangiften	Verjaringen Schenk- en erfbelasting
11	10	Reputati e-risico	Corrigeren d optreden	IH	toezicht	personee l- bedrijfsp roces	Capaciteitstekort	Toezicht medewerkers moeten ingezet worden op aanvullingen/ bezwaarproces

	A	B	C	D	E	F	G	H
12	11	Reputatie-risico	IH, OB, Invordering	K&E Buiteland	IB, OB, Invordering	Overig	Brexit. Per 1 januari 2021 treedt Brexit in werking. Een tijdige en juiste implementatie van de gevolgen van Brexit is noodzakelijk.	Geen tijdige implementatie nieuwe maatregelen.
13	12	Reputatie-risico	Dividend	K&E Buiteland	Dividendbelasting	Overig	Dividendstripping. Dividendstripping is een maatschappelijk ongewenst fenomeen.	Het toezicht op dividendstripping activiteiten is bijzonder comple en vereist specifieke kennis en expertise. Er is op dit moment onvoldoende kennis en expertise aanwezig voor een effectief en doeltreffende toezicht.
14	13	Veiligheids-risico	Alle	Kan alle ketens raken	Alle	Personeel	Open en veilig werkklimaat: spanningsveld tussen transparantie over manier van werken enerzijds en op straat leggen van hele handhavingsstrategie anderzijds. Toegenomen mondigheid van burgers	Medewerkers voelen zich onveilig, omdat ze te maken kunnen krijgen met verbaal/fysiek geweld, aangiftes e.d.
15	14	Wetgevingsrisico	IH	IH	TBB / Intensief Toezicht	Overig	Het (tijdelijk) stilleggen van de risicosignalering, zogenaamde AKI 1043 en 1044.	Minder uitvoeren intensief toezicht

	A	B	C	D	E	F	G	H
15	15	Wetgevingsrisico	adequate behandeling	K&E Buitenland	IB	Reputatie	Conserverende aanslagen In de uitvoering van de werkzaamheden conserverende aanslagen wordt gewerkt met zogenaamde doelmatigheidsgrenzen inzake het vaststellen van conserverende aanslagen bij emigratie. Deze doelmatigheidsgrenzen zijn de afgelopen jaren ontwikkeld en afgestemd met FJZ.	FJZ is voornemens vanwege een mogelijk politiek risico het doelmatigheidsbeleid op te zetten en de staassecretaris te adviseren dat in alle voorkomende gevallen een conserverende aanslag wordt opgelegd.
16								
16	16	Wetgevingsrisico	Invordering	K&E Buitenland	Invordering	Overig	Verlaging dwangbevelkosten (risico Project Pilot Vervolgingskosten)	Het Project Pilot Vervolgingskosten betreft terugbetaling van te hoge kosten bij dwang invordering. Kosten zijn niet evenredig verminderd als aanslag alsnog is verminderd. Er ligt een toezegging aan de Nationale Ombudsman om deze kosten terug te betalen. Het is complex deze kosten uit systemen te halen en tot terugbetaling te komen. Het risico voor de directie Particulieren / K&E Buitenland is dat dit proces deels handmatig moet gebeuren en een grote capaciteitsvraag met zich meebrengt.
17								

	A	B	C	D	E	F	G	H
18	17	Wetgevingsrisico	Bezwaar	BBK en IH	Bezwaar	Overig	Box 3 en Belastingplan 2021 Zeer recent is duidelijk geworden hoe box 3 in het belastingplan 2021 zal worden opgenomen. Dit brengt twee nieuwe risico's met zich mee. Enerzijds betekent dit hoogstwaarschijnlijk dat binnen de keten IH nagenoeg geen IV capaciteit beschikbaar is in 2021 voor continuïteit en het oplossen van damages. Daarnaast betekent het een risico in de uitvoering. Het is de verwachting dat directie Particulieren een toename krijgt in het aantal bezwaren tegen de, op basis van de BRI, verstrekte inkomensgegevens.	Belastingplichtigen specificeren hun heffingsvrij vermogen niet.
19	18	Wetgevingsrisico	Bezwaar	BBK	Bezwaar	Overig	Afdoeningswijze Box 3 Op dit moment heeft de directie een hele grote voorraad bezwaren box 3 liggen.	Indien de Hoge Raad beslist dat deze bezwaarschriften niet massaal kunnen worden afgedaan, zal dit veel extra capaciteit gaan kosten.
20	19	Wetgevingsrisico	Bezwaar	Alle	Alle	Overig	Dwangsomarrest OB	Dit gaat mogelijkwerijs ook gevolgen krijgen voor de IH, schenk- en erfbelasting en de keten BBK. Alle ingebrekestellingen (IGS) die uitbetaald worden, komen ten laste van het budget van de directie Particulieren

	A	B	C	D	E	F	G	H
20	Wetgevingsrisico	Dividend	K&E Buitenland	Dividend belasting	Overig		Beleidsbesluit SOFINA. Het Besluit omtrent Sofina van 4 december 2020 is gepubliceerd in de Staatscourant. Het Besluit loopt voor op een wettelijke maatregel die per 1-1-2022 zal worden ingevoerd. Het betreft in de kern situaties waarin buitenlandse lichamen in hun thuisland met fiscaal verlies te maken hebben en de dividendbelasting niet kunnen verrekenen. Op grond van het Besluit keurt de Staatssecretaris in overeenstemming met het EU-recht goed, dat de inspecteur in situaties waarin een in het buitenland gevestigd lichaam, indien dat lichaam in Nederland gevestigd zou zijn én voor zover het recht zou hebben op teruggaaf van dividendbelasting, aan dat in het buitenland gevestigde lichaam in zoverre teruggaaf verleent van dividendbelasting.	De risico's zijn als volgt te omschrijven: onterecht uitbetalen, dubbel uitbetalen, geen contra-informatie en beperkte controle mogelijkheden in buitenlandse verhoudingen. Terugvorderen in het buitenland is complex en in bepaalde gevallen niet mogelijk. Dit kan ook leiden tot bestuurlijke en politieke gevoeligheden.
21								
21	Wetgevingsrisico	Dividend	K&E Buitenland	Dividend belasting	Overig		Project Dividendbelasting. De afgelopen jaren heeft de Belastingdienst (dwz K&E Buitenland) tienduizenden verzoeken om teruggaaf van dividendbelasting ontvangen van buitenlandse institutionele beleggers. Het overgrote deel daarvan is afkomstig van beleggingsinstellingen. Op grond van de nationale wet hebben zij geen recht op de gevraagde teruggaaf. De verzoekers menen echter dat de weigering van teruggaaf in strijd is met de bepalingen inzake het vrije verkeer van kapitaal uit het Verdrag betreffende werking van de Europese Unie (VwEU), aangezien een binnenlandse beleggingsinstelling met de status van een fiscale beleggingsinstelling wel gerechtigd is tot een teruggaaf van dividendbelasting (tot en met 2007) dan wel een afdrachtvermindering (vanaf 2008). Vanwege de aard en het grote aantal verzoeken is een projectgroep met medewerkers uit GO, MKB en K&E Buitenland in het leven geroepen. De projectgroep heeft deze verzoeken en de daaruit voortvloeiende bezwaar en beroepschriften in behandeling. De projectgroep wordt aangestuurd door een stuurgroep olv van de ad Particulieren.	Voor de BD ongunstige jurisprudentie van HvJ en HR.
22								

	A	B	C	D	E	F	G	H
23	22	Wetgevingsrisico	VPB	K&E Buitenland	Vpb	Overig	Vennootschapsbelasting bij Duitse Sondervermögen. De HR heeft een uitspraak gedaan voor de dividendbelasting (zie eerder gerapporteerde punt over teruggaven dividendbelasting) waarin de HR aangeeft dat een Duits beleggingsfonds onder bepaalde voorwaarden niet als doelvermogen in de zin van de buitenlandse belastingplicht bepaling van art. 3 Wet Vpb kan worden beschouwd. Eén adviseur beroept zich op deze uitspraak voor de heffing Vpb. Het ingenomen standpunt luidt dat als er geen belastplicht is voor de dividendbelasting dan is er ook geen belastingplicht is voor de vennootschapsbelasting. Een eerste bespiegeling leert dat dit een pleitbaar standpunt is. Er ligt het verzoek om de betreffende vpb- aanslagen met betrekking tot Duitse Sondervermögen uit het verleden te vernietigen.	Voor de BD ongunstige uitspraak HR
24	23 a	ICT	OB	OB	OB	Bedrijfsprocessen en IT	Continuïteit van het kernsysteem OOB/OB Centraal staat onder druk. Context: systeem valt mogelijk uit wanneer daaraan niet tijdig modernisering of vernieuwing wordt doorgevoerd. Indien dit risico zich voordoet zijn gevolgen voor directie P (K&E Buitenland) groot.	1) Verzoeken om teruggaaf EU en non EU. Verzoeken kunnen door BD nog wel ontvangen worden. Maar daarna functioneert systeem niet meer en aangiften doorlopen geautomatiseerde systeem niet meer.

	A	B	C	D	E	F	G	H
25	23 b	ICT	OB	OB	OB	Bedrijfsprocedures en IT	Continuïteit van het kernsysteem OOB/OB Centraal staat onder druk. Context: systeem valt mogelijk uit wanneer daaraan niet tijdig modernisering of vernieuwing wordt doorgevoerd. Indien dit risico zich voordoet zijn gevolgen voor directie P (K&E Buitenland) zijn groot.	2) Aangiften (geldt idem voor suppleties) OB worden ingediend.
26	24	Wetgevingsrisico	IH	K&E Buitenland	IH	Reputatie en financiën	Ongelijke behandeling buitenlandse en binnenlandse belastingplichtigen IACK (Inkomens Afhankelijke Combinatie Korting)	Ouders die in Nederland staan ingeschreven, samen een huishouden vormen, een kind jonger dan 12 jaar hebben en waarvan 1 van de twee ouders werkt, krijgen geen IACK. Maar een arbeidsmigrant die hier werkt, maar ingeschreven is met zijn niet werkende partner en kind op een adres in het thuisland, krijgt wél IACK. Het blijkt namelijk dat arbeidsmigranten die hier werken, getrouwd zijn of een partner hebben en een kind <12 jaar hebben met wie ze een gezamenlijk huishouden vormen en staan ingeschreven op één adres in hun thuisland, door de Belastingdienst worden aangezien als alleenstaande. Dat komt omdat de partner geen fiscaal partner is.

	A	B	C	D	E	F	G	H
27	25	Reputati e-risico	IH	K&E Buite nland	IH	Juridisch en bedrijfs proces en reputatie	Aanpak Belgische pensioenen	Kennis- en Exertisecentrum Buitenland is bezig om te beoordelen of pensioenuitkeringen uit Nederland aan Nederlandse pensioengerechtigden die in België wonen onder de Nederlandse belastingheffing valt. Deze beoordeling valt onder het Belastingverdrag Nederland-België. Met België zijn hierover afspraken gemaakt.
28	26	Reputati e-risico	S&E	S&E	IT, CAP , uitvoerl ng S&E P	personee lsrisico	uitstroom van kennis heeft plaatsgevonden op plekken waar complexe analyses worden opgesteld (IV, P en CAP) waaronder de bijdragen voor Roadmap Items	de huidige beschikbare expertise onvoldoende toereikend is om complexe aangiften tijdig en juist af te handelen en kan er ook geen invulling worden gegeven aan de veranderwensen uit de Roadmap
29	27	Reputati e-risico	S&E	S&E	Afhande len aangifte n SE	Procesm anageme nt risico	tijdens het afhandelen van aangiften contra informatie wordt ontsloten uit meerdere systemen en applicaties	handmatig gegevens uit bronsystemen moeten worden beoordeeld door de medewerker
30	28	Reputati e-risico	S&E	S&E	Afhande len aangifte n SE	Besturin gsrisico	Nog niet alle voor stuurinformatie benodigde functionaliteiten en / of randvoorwaarden zijn ontwikkeld	Teamleiders onvoldoende zicht hebben op de werkvoorraden en doorlooptijden van de in- en uitgaande werkstromen
31	29	Reputati e-risico	S&E	S&E	Tijdige registrat ie	Procesm anageme nt risico	Tijdens de uitvoering onvoldoende informatie (tijdig) beschikbaar is (bv. te late aanlevering van testament aan BD door notaris)	beoordeling voor een GA of UDA wordt gedaan met een achterstand in de informatiepositie
32	30	Wetgevi ngsrisico	S&E	S&E	Alle	Wetgevin gsrisico	Wet- en regelgeving complex is en er geen eenduidigheid bestaat omtrent interpretatie en doorvertaling naar uitvoering	de uitvoerbaarheid van wet- regelgeving wordt bemoeilijkt en aanpassingen vereist in bestaande applicaties
33	31	ICT	S&E	S&E	alle	Voortbre nging	Generieke IV voorzieningen niet tijdig worden opgeleverd	Werkpakketten niet conform planning gerealiseerd worden

	A	B	C	D	E	F	G	H
34	32	Reputati e-risico	S&E	S&E	alle	Voortbre nging	Informatiehuishouding is niet volledig op orde.	Altijd volledig aan de AVG en/of Archiefwet kan worden voldaan
35	33	Reputati e-risico	Corrigeren d optreden	IH	IH	IT	Burgers die in FSV geregistreerd stonden, ontvangen een brief van de Belastingdienst. In de brief staat dat de Belastingdienst onderzoekt of deze registratie mogelijk onterechte gevolgen had en dat burgers hierover geïnformeerd worden. Burgers kunnen ook zelf contact opnemen met de Belastingdienst. Ze kunnen bellen of een formulier op de website invullen. Op grond van de AVG (Algemene Verordening Gegevensbescherming) staat ook in de brief dat mensen een verzoek kunnen doen om inzage in hun persoonsgegevens.	Directie Particulieren werkt mee om de reacties van burgers zo goed mogelijk af te handelen. "Dat burgers vragen stellen of een inzageverzoek doen is niet nieuw. De hoeveelheid werk is het probleem."
36	35	Persone els-risico		BBK			Door de aantrekkende arbeidsmarkt is het echter moeilijk om uitzendkrachten te behouden en nieuwe te werven.	Dit kan een risico worden voor de continuïteit voor de realisatie van de doelen voor bezwaar.
37								
38								
39								
40								
41								
42								
43								

	I	J	K	L	M
1	Risico gevolg	Datum in	Risico-eigenaar	Risico-strategie	Maatregelen
2	Te veel initiatief en tegelijkertijd alles oppakken kan contra-productief zijn.	Jaarcontract 2021		Reduceren	Veel acties en activiteiten worden gebundeld in programma menselijke maat. Dit programma valt onder de verantwoordelijkheid van de [] Vergt veel coördinatie en afstemming met veel uiteenlopende partijen.
3	Prestatie-indicatoren worden niet gerealiseerd. Kwaliteit of doorlooptijd van producten en nieuwe ontwikkelingen wordt negatief beïnvloed.	Jaarcontract 2021		Reduceren	BD stelt faciliteiten beschikbaar om 'werken op afstand' mogelijk te maken. Gefaseerde opstart voor herinneringen/aanmaningen die verwerkt wordt in productieplanning CAP. Fysieke HUBA waar mogelijk vervangen door telefonische HUBA. Aandacht voor medewerkers om langdurig thuis werken vol te houden, en thuiswerkvergoeding om thuis goede werkplek te kunnen creëren. Medewerkers op andere werkzaamheden inzetten die zij wel thuis kunnen uitvoeren
4	Fraude Signalerings Voorziening (FSV). Voldoet niet aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Het systeem is voor onbepaalde tijd uitgezet. Het systeem kan niet gebruikt worden bij uitvoeren toezicht. Het concept plan van aanpak "Herstellen, Verbeteren, Borgen" (HVB) is op 13 oktober aan de Kamer aangeboden.	1e VMR 2020		Reduceren	In dit plan van aanpak 'Programma HVB' is ervoor gekozen om de processen rond risicodetectie- selectie en signalen van mogelijke fraude direct aan te pakken. Hierbij wordt specifiek gekeken naar het gebruik van nationaliteit en naar projectcode 1043. In het eerste kwartaal van 2021 moet het programma HVB de risico's in deze processen in kaart hebben gebracht, hernieuwde kaders zijn vastgesteld en de implementatie in gang gezet. Directie Particulieren is intensief betrokken bij het programma HVB en levert ten aanzien van projectcode 1043 een bijdrage aan het onderzoek naar de structurele werking van het uitvoeringsproces, de waarborgen ten aanzien van selectie en aangiftebehandeling en het besluitvormingsproces. Het programma HVB en daarmee het onderdeel "bedrijfsprocessen op orde" is van start gegaan binnen de keten IH. Er zijn afspraken gemaakt over de scope en op korte termijn zal er begonnen worden, met ondersteuning van IV&D met een modeluitwerking van een aantal bedrijfsprocessen.

	I	J	K	L	M
5	Bij een gelijkblijvend of dalend kader zal het gevolg zijn dat van zowel MIV als beheerst vernieuwen een deel van de vraag niet gerealiseerd kan worden. Voldoende kader is verkregen, nu nog de mensen binnen de IV aantrekken om ook het aantal dagen (en daarmee het volledige vraagportfolio) te kunnen realiseren. Echter zijn we voor de portfolio categorie beheerst vernieuwen wel sterk afhankelijk van de opschaling bij raakvlakken.	1e VMR 2020		Reduceren	IH: voortdurend overleg via portfolioraad en – board om te kijken om wensen van IV passen binnen portfolio. Gedurende 2021 zal regelmatig gemonitord moeten worden op de personele groei binnen de IV en het gevolg voor het vraagportfolio. Iedere keer zal daarbij het aanbod opnieuw gematcht moeten worden met de vraag, bij eventuele vertraging bij het ophogen van het aanbod zullen de gevolgen voor het IH portfolio in beeld worden gebracht.
6	Er kunnen geen bezwaren digitaal ingediend worden.	1e VMR 2020		Reduceren	BBK: Er wordt normatiek ontwikkeld i.h.k.v. spoor 3. Na beproeving volgt prioritering. Tevens aansluiting gezocht bij transformatie dienstverlening (doorbraakdossier)
7	Oplopende voorraden bij bezwaar. Oplopende voorraden bij S&E. Vermindering toezicht IH. Niet realiseren KPI's. Activiteiten uit zomerbrief niet kunnen uitvoeren	Jaarcontract 2021	i.s.m. SSO O&P	Reduceren	UZZK zullen mogelijk tot ver in 2023 moeten worden verlengd omdat het werven van alle openstaande vacatures binnen P en vervolgens opleiden van deze medewerkers een aantal jaren in beslag zal nemen (3-5 jaar).

	I	J	K	L	M
8	Nederland voldoet niet aan de Europese regelgeving. Nederland frustreert het systeem EU BTW E-commerce. Imagoschade en potentiële schadeclaims van gedupeerde bedrijven.	Jaarcontract 2020		Reduceren	Per 1 juli 2021 dient Nederland gereed te zijn voor de uitvoering van de regelgeving EU btw E-commerce. Het Programma E-commerce ontzorgt de primaire procesdirecties, en daarmee ook de directie P, met implementatievoorbereidingen en met het inrichten van de organisatie. Het Programma verstrekt hierbij eenduidig inzicht en overzicht. Voor het primaire proces van het noodspoor is een tijdelijke organisatie ingesteld. Het Programma werkt intensief samen met de tijdelijke organisatie. Het Programma is er op gericht om te zijner tijd ook weer zo soepel mogelijk te worden opgeheven. Opheffing kan plaatsvinden indien de migratie van noodspoor naar hoofdspoor succesvol is afgerond. Dit heeft het Programma vooralsnog beoogd per 1 januari 2023. In dit gehele proces van implementatie E commerce is voor de directie P van belang dat het proces MSCON heffen (registratie, melden en betalen) per 1 juli a.s. tijdig, juist en volledig is ingericht. Het Programma heeft hiertoe een projectleider aangesteld. Onder dit project valt ook de verantwoordelijkheid om de processen van MOSS goed te begeleiden en om te zetten naar OSS. In verbinding met en op verzoek van het Programma stelt de directie P kennis en expertise beschikbaar. Dit gebeurt via Kennis- en Expertisecentrum Buitenland. Voor de directie P is ook van belang dat het toezicht MSCON en MSID non EU juist, tijdig en volledig wordt ingericht. Onder verantwoordelijkheid van het Programma wordt hiertoe een handavingsregieplan Toezicht uitgewerkt. Het Programma heeft verder aangegeven dat "na de zomer" initiatieven genomen zullen worden om vorm en inhoud te gaan geven aan de implementatiestrategie voor toezicht MSCON en MSID non EU. De directie P volgt de planning van het Programma en levert desgewenst kennis en expertise. Dit gebeurt via Kennis- en Expertisecentrum Buitenland.
9	Dat zal automatisch afstralen op ons imago en het beeld versterken dat wij onvoldoende de menselijke maat hanteren.	Jaarcontract 2021		Reduceren	Inbreng in programma DV en menselijke maat. En versterken van aansturing via projectmanagers via Inhuur.
10	Reputatieschade en derving belastingopbrengsten	Jaarcontract 2021		Reduceren	Verjaringsdashboards
11	Door onvoldoende capaciteit kunnen we niet in de actualiteit werken en kunnen we niet al het toezicht uitoefenen dat wenselijk is om de compliance te handhaven / positief te beïnvloeden.	Jaarcontract 2021		Reduceren	UHB doet onderzoek naar het wenselijke niveau van toezicht. Vanuit dit onderzoek ontstaat vermoedelijk een vraag naar aanvullende capaciteit. Aanbevelingen uit het rapport 'Aanvullingen' implementeren

	I	J	K	L	M
12	Indien geen tijdige implementatie wordt gerealiseerd, ontstaan problemen in de uitvoering. Heeft gevolgen voor IB, OB en invordering.	Jaarcontract 2021	CAP	Reduceren	DTBD heeft besloten om Brexit toe te voegen aan het programma EU btw E-commerce. Zodat met name de samenloop E-commerce en Brexit binnen IV beter en effectiever gehanteerd kan worden.
13	Coördinatie en samenwerking met andere dienstonderdelen zijn nog onvoldoende op niveau. Het K&E Buitenland zal op beperkte schaal in 2021 intensiveren door eigen controle-kennis en -capaciteit te ontwikkelen en in te zetten. Er is sprake van een aantal concrete casus (30 tot 40-tal bsn) bij K&E Buitenland. Deze casus zijn adequaat aangepakt en uitgewerkt. Structuren en modus operandi zijn duidelijk en in beeld voor zover als mogelijk. Een aantal zaken zijn aangemeld voor strafrechtelijke vervolging. In een aantal zaken is nader onderzoek nodig, deels bij Nederlandse banken. Dit vereist specifieke accountancy kennis en capaciteit. Deze kennis is overwegend aanwezig bij de directie GO en wel in Amsterdam bij de unit Financiële Instellingen. Vanwege schaarste is deze specifieke capaciteit niet vrij te maken zonder keuzes tov van andere zaken te maken.	Jaarcontract 2021		Reduceren	K&E Buitenland heeft eigen accountancy kennis geworven en zal deze ontwikkelen en inzetten op deze problematiek.
14	Niet meer op adequate manier kunnen invullen van handhavende taak die uitvoeringsorganisatie heeft. Werkplezier medewerkers neemt af, ziekteverzuim neemt toe.	Jaarcontract 2021		Reduceren	Trainingen voor medewerkers, ondersteuning bedrijfsmaatschappelijk werk en juridische ondersteuning waar mogelijk. Koersdag over veilig werkklimaat.
15	Indien de validatie van het selectieproces aan de poort uit blijft schort dit de behandeling van hoog risico aangiften op en kan dit zelfs ertoe leiden dat deze aangiften in het geheel niet opgepakt gaan worden.	Jaarcontract 2021		Reduceren	(1) WMK toets op de queries heeft plaatsgevonden en is geaccordeerd door (2) Bestaande handleiding is "non-valid" verklaard. Er wordt momenteel door CAP en P (met ondersteuning vanuit LRP) de laatste hand gelegd aan een werkinstructie die inmiddels is voorgelegd aan de Indien deze akkoord zijn dan zal het proces eerst nog voorgelegd worden aan CD VT om vervolgende door CAP en P gevalideerd te worden. Wordt ook opgepakt middels het programma HVB; er wordt gewerkt aan een GEB voor de queries aan de poort

	I	J	K	L	M
16	Dit heeft grote gevolgen voor de uitvoering. Het gaat mogelijk om 95.000 op te leggen conserverende aanslagen. Dit betekent ook dat er IV-aanpassingen noodzakelijk zijn, zoals het M-biljet. Nu worden er jaarlijks zo'n 2.500 aanslagen opgelegd. Dit heeft dan grote gevolgen voor administratie, heffing, bezwaar, beroep en Invordering. K&E Buitenland heeft de concept tekst voor de UTNS ingeleverd en becijferd dat ongeveer 350 fte nodig zullen zijn om het werk te kunnen uitvoeren.	VMR2 2020		Reduceren	Als vervolg op deze conclusie is een UTNS uitgevoerd waarbij berekend is dat uitvoering conform de letter van de wet enkel honderden fte's voor heffing en invordering vereist. Inmiddels vindt overleg plaats met vaktechniek, FJZ, UHB en Conclusie is nu dat de wet ruimte geeft aan de inspecteur om keuzes te maken. Dit wordt nu nader uitgewerkt in een notitie tbv de .
17	Er ligt een toezegging aan de Nationale Ombudsman om deze kosten terug te betalen. Het is buitengewoon complex deze kosten uit systemen te halen en tot terugbetaling te komen. Het risico voor de directie Particulieren / K&E Buitenland is dat dit proces deels handmatig moet gebeuren en een grote capaciteitsvraag met zich meebrengt.	VMR2 2020		Reduceren	Over dit risico wordt via de risico-lijst op het DTBD gerapporteerd. Daar kunnen acties geprioriteerd worden. In de uitvoering van de invorderingspraktijk doet zich het probleem voor dat in de invorderingssystemen geen automatische correctie heeft plaatsgevonden van de in rekening gebrachte vervolgingskosten (denk aan de aanmanings- en dwangbevelkosten) op het moment dat de aanslag waarop die kosten betrekking hebben, wordt verminderd. Het gevolg is dat de Belastingdienst de wet niet juist heeft uitgevoerd. Het gaat om grote aantallen dossiers. Onder regie van een landelijk project vindt de inventarisatie plaats van de aard en omvang van het probleem en dient een aanpak te worden ontworpen om deze dossiers te herstellen. Er is een projectplan geschreven waaruit blijkt dat de herstelwerkzaamheden grotendeels handmatig moeten worden uitgevoerd. Inzet van de beoogde uitzendkrachten op deze herstelwerkzaamheden is een probleem, vanwege de daarvoor benodigde kennis en kunde. Risico is de kwaliteitscontrole op het uitgevoerde werk. Het landelijke project heeft dit nog niet ingeregeld. Toegezegd was dat dit bij aanvang ingeregeld zou zijn. Daarnaast verwacht de Nationale Ombudsman dat eind juli de eerste brieven verstuurd zullen worden. De vraag is of dit haalbaar is. Beide risico's zijn onder de aandacht gebracht van het project

	I	J	K	L	M
18	In afwijking tot voorgaande jaren dienen belastingplichtigen hun heffingsvrij vermogen dat valt tussen de nieuwe grens en de oude grens wel gespecificeerd op te nemen in de belastingaangifte. De verwachting is dat velen dit niet gaan doen, hetgeen extra uitworpbehandeling, aanvullingen en bezwaren genereert.	VMR2 2020		Reduceren	Voortdurende monitoring van voortgang, en afstemming in portfolioraad en portfolioboard.
19	Indien het arrest van de Hoge Raad uitwijst dat deze bezwaarschriften niet massaal kunnen worden afgedaan, zal dit veel extra capaciteit gaan kosten. Deze capaciteit is niet beschikbaar, beheersmaatregelen zullen worden getroffen indien dit risico zich openbaart.	VMR2 2020		Accepteren	Er is nog geen gerechtelijke uitspraak en dus nog geen duidelijkheid. In het MT P van 5 januari van dit jaar is het memo "Scenario's ten aanzien van de behandeling van de Bezwaren IH Box 3" besproken. In dit memo zijn de uitvoeringsrisico's, de mogelijke scenario's en de wijze van aanpak beschreven. Dit wordt ook in de ketentafel BBK van 19 januari gedeeld met de ketenpartners. De verwachting is dat op korte termijn met de voorbereidende activiteiten ten aanzien van de beschreven scenario's zal worden begonnen. Overleg met cd vaktechniek loopt.
20	Dit betreft enerzijds een financieel risico anderzijds worden alle IGS'en behandeld door de directie Particulieren, dit betreft een personeel risico i.v.m. beschikbare capaciteit.	VMR2 2020	FJZ	Reduceren	De hoofddirectie Fiscaal Juridische Zaken stelt een notitie op over de impact, de directie Particulieren is bij de voorbereiding betrokken. Later is door de rechtbank ook een uitspraak op het gebied van de IH gewezen, waaruit ook blijkt dat de deformalisering van de IH aanvullingen (bezwaar) niet de juiste koers is. Ook dit wordt meegenomen in de notitie vanuit vaktechniek en FJZ. In het begin van 2021 zullen de gevolgen hiervan zichtbaar worden en wordt eventueel de benodigde portfolioruimte geclaimd.

	I	J	K	L	M
21	Middels een materiële UTNS is een impact analyse gemaakt. Op basis van deze analyse wordt de werving opgestart om de berekende fte's binnen te halen. Het gaat om specialistisch werk op met name academisch en HBO-niveau. Deze specifieke kennis en expertise is nog niet beschikbaar binnen de directie P.	VMR2 2020		Reduceren	UTNS is uitgevoerd en formatie is toegekend. De werving om de benodigde fte's binnen te halen is in de uitvoerende fase. Een aantal vacatures blijken moeilijk in te vullen. Na afronding van de werving zullen de nieuwe medewerkers instromen waarna een traject van opleiding, begeleiden en inwerken zal starten..
22	Kasrisico: Teruggaven dividendbelasting. Het uitstaande actueel kasstroom risico is ongeveer € 2,8 miljard aan (mogelijk terug te geven) dividendbelasting. € 1,0 miljard zit in de beroepsfase, € 0,9 miljard in de bezwaarfase en € 0,9 miljard in de initiële teruggaaf verzoek fase. De genoemde bedragen zijn excl. proces- en rentekosten, deze kunnen pas bepaald worden na de uitspraak. Er is een berekening gemaakt worden om tot een betrouwbare indicatie te komen van het potentiële bedrag aan rentekosten. Indicatie rentekosten komt neer op ongeveer € 0,8 miljard.	1e VMR 2020		Reduceren	Bij de rechtbanken zijn op dit moment 7.800 procedures in behandeling. Recent is jurisprudentie verschenen van de Hoge Raad. Deze arresten zijn zeer in het voordeel van de inspecteur. Dit wordt in de literatuur ook zo omschreven. Op dit moment worden in overleg met de rechtbanken regiezitting gevoerd over de wijze waarop de grote omvang van onderhanden beroepsprocedures afgewerkt kan gaan worden. Insteek van de inspecteur is om belastingplichtigen ertoe te bewegen om in te gaan trekken. Dan wel dat rechtbanken zaken gaan afwijzen zonder zitting. Daarnaast zijn er nog een 900 tot 1000 fondsen die hun beroepen gaan voortzetten. Onder regie van de stuurgroep zal nadere uitwerking van aanpak en strategie gaan plaatsvinden.

	I	J	K	L	M
23	Kasrisico: Het financieel belang in deze zaak is € 1 - € 1,5 mrd aan betaalde vennootschapsbelasting. Op dit moment zijn er geen nieuwe ontwikkelingen te melden ten aanzien van dit risico. Dat is vooral goed nieuws omdat adviseurs dit standpunt nog niet "massaal" omarmen. De mondelinge behandeling van de genoemde zaak bij het Gerechtshof heeft inmiddels plaats gevonden.	1e VMR 2020		Reduceren	Kennisgroep IBR (CD Vaktechniek) is betrokken en ook FJZ is geïnformeerd.
24	Gevolg is dat teruggaven niet meer verleend kunnen worden. Jaarlijks belang 2,3 miljard aan teruggaven. Aantal verzoeken non EU jaarlijks zo'n 1650. Aantallen verzoeken EU niet bekend door gebrek aan data. Alternatief is dat de uitbetalingen handmatig verwerkt moeten gaan worden via penposten. Minimaal 15 minuten per post voor administratieve verwerking vanuit heffing. Extra werklust invordering nnb. Kans op fouten groot. Kans op forse vertragingen groot. Bedrijven moeten lang wachten op teruggave. Toezicht niet mogelijk want geen zicht op concrete verzoek.	1e VMR 2021		Reduceren	Risico is gemeld en is op verzoek van de landelijke ketentafel OB op de lijst GBB geplaatst.

	I	J	K	L	M
25	Aangiften doorlopen systeem niet meer. Aangiften (incl suppleties) kunnen niet verwerkt worden. Betalingen komen binnen maar kunnen niet aan aangifte gelinkt worden. Veel extra werk voor ontvanger. Moet handmatig gaan koppelen van betaling en aangifte. Kans op fouten groot. Kans op forse vertragingen groot. Toezicht niet mogelijk want geen zicht op concrete aangifte. Jaarlijks gaat het naar inschatting om enkele miljarden aan betalingen op aangifte. Geen duidelijke en juiste data.	1e VMR 2021		Reduceren	Risico is gemeld en is op verzoek van de landelijke ketentafel OB op de lijst GBB geplaatst.
26	De Belastingdienst gaat niet uit van de feitelijke situatie (getrouwd of samenwonend) van de arbeidsmigrant, maar van de fiscaal juridische situatie. De wetgeving (Wet IB 2001, Art. 5a en Art. 1.2) maakt dit mogelijk: "niet als partner wordt aangemerkt een persoon die geen inwoner is van Nederland en geen kwalificerende buitenlandse belastingplichtige is". Het kan hierdoor dus ook voorkomen dat arbeidsmigrant binnen relatie 2 keer IACK ontvangt omdat keuze gemaakt wordt om fiscaal als alleenstaande te worden aangemerkt.	1e VMR 2021		reduceren	Op kerndepartement wordt gekeken naar reparatie-wetgeving en staatssecretaris heeft brief aan 2e Kamer gestuurd. De staatssecretaris heeft aan de Kamer toegezegd om de wetgeving per 1 januari 2022 aan te passen. Een UTNS hierover is in de maak.

	I	J	K	L	M
27	Deze aanpak levert bij de betreffende Nederlandse pensioengerechtigden en hun adviseurs onrust op. de verwachting is dat een politieke lobby gaat plaatsvinden en dat hierover kamervragen gesteld gaan worden.	2e VMR 2021		Reduceren	Besproken met cd Vaktechniek, FJZ en cd Communicatie
28	werkvoorraden van met name de meer complexere aangiften toenemen en implementatie van de verandering stagneert	VMR1 2021		reduceren	- Lijnverantwoordelijkheid: 1 x per kwartaal bespreken op Ketentafel als er een Exception dreigt te ontstaan - Rapportage per kwartaal per Directie (P, CAP, IV) op bezetting gepland versus daadwerkelijk en of realisaties van tijdslijnen in gevaar komen.
29	kans op foute interpretatie wordt vergroot	VMR1 2021		reduceren	- Werkpakket Inzicht: Q1 start implementatie voor UDA bij ERF. Onderzoek naar uitbreiding voor bredere toepassing t.z.t. - Business Case opstellen voor Medewerkersportaal dat geconsolideerde inzichten geeft (2024): juli 2021
30	niet tijdig kan worden geanticipeerd op incidenten, dossiers onopgemerkt kunnen verjaren en de reputatie van de BD verslechtert	VMR 1 2021		reduceren	- Specifieke DO-stuurinformatie (bijv. voor) is naar verwachting gereed per Q1 2021 - Teamleiders en directie P dashboards worden nu ingericht net als keten dashboards in Q1 2021 - Vanaf Q2 2021 aandacht om de opgeleverde dashboard ook te gaan gebruiken
31	de kans op een foutieve beoordeling toeneemt	VMR 1 2021		reduceren	- Business geeft aan welke informatie ontbreekt om de juiste beoordeling te kunnen doen in een te organiseren sessie in Q2 - Tijdige aanlevering van testamenten door notaris stimuleren tijdens Bestuurlijk overleg Keten S&E met KNB
32	De continuïteit van de procesuitvoering onder druk komt te staan en de kans op foutieve afhandeling toeneemt	VMR 1 2021		reduceren	- suggestie: Belastingdienst kan scherper knelpunten in uitvoering aangeven richting Min. Fin (Wetgevingsloket). Nader op doorpakken i.o.m. UHB d.m.v actief inzetten I-capaciteit. Voorstel toepassen doelmatigheidsgrens: overleg in maart, voor 1 mei 2021 aanleveren, overige verbetervoorstellen Q3 klaar.
33	Werkvoorraden ontstaan en vertraagde procesuitvoering	VMR 1 2021		Reduceren	- Informatievoorziening aan Ketenvoorzitter en Ketenmanager voor de prioriterings discussie op concern niveau (doorlopende actie). in jul-aug-sep 2021 voor portfolio 2022 en nu in Q1 discussie voor portfolio langere termijn (2022 - 2025)

	I	J	K	L	M
34	VIP's onvoldoende afgeschermd zijn, relevante informatie te vroeg wordt verwijderd en relevante documenten niet volgens de richtlijnen worden gerarchiveerd.	VMR 1 2021		Reduceren	- Helder krijgen kaders m.b.t. afscherming gegevens is actie voor Deadline Q1 2021 voor beleid, vanaf Q2 implementatie - Gaan formuleren en oppakken werkpakketten m.b.t. archivering voor de diverse middelen - Benaderen domeinen welke ook gegevens van de keten S&E verwerken --> Acties worden verder vanuit Project Archief opgepakt
35	Op inzageverzoeken moet de Belastingdienst binnen 1 maand reageren. Binnen de eerste maand termijn kan de reactietermijn met twee maanden worden verlengd op grond van de hoeveelheid inzageverzoeken en de complexiteit van het inzageverzoek.	1e VMR 2021		reduceren	Het aantal brieven dat voor alle directies in totaal wordt verstuurd bedraagt meer dan 240.000. Naar verwachting zal de directie Particulieren tussen de 75% en 80% van de reacties moeten verwerken. Zelfs bij een reactiepercentage van 1% betekent dat al 8 keer meer dan nu in één jaar wordt behandeld. De verwachting is dat de kennis en tijd om de vragen en verzoeken af te doen ook binnen Particulieren enorm opgeschaald moet worden. Via BZB wordt gewerkt om dit proces zo goed en efficiënt mogelijk uit te voeren. Er worden externe medewerkers ingehuurd om dit werk uit te voeren.
36	Personeelstekort	1e VMR 2021			Er zijn voldoende aanvullende financiële middelen voor uitzendkrachten (flexibele schil) of vast personeel beschikbaar, deze inzetten en actief werven.
37					
38					
39					
40					
41					
42					
43					

	N
1	Netto risico
2	Programmatische aanpak vermindert Inherent risico, wil niet zeggen dat het volledig geëlimineerd is.
3	Als de COVID- maatregelen nog lange tijd geëffectueerd moeten worden, heeft dit ongetwijfeld effect op het realiseren van doelstellingen en opleiding van medewerkers. Het gaat ook ten koste van innovatie en vernieuwing
4	Risico wordt verkleind, maar is niet nul.

	N
	hoog, ook gezien alle andere vernieuwingen die als dringend benoemd zijn (Zomerbrief, meerjarenvise etc.)
5	
	Risico wordt verkleind, maar is niet nul.
6	
	Hoog
7	

	N
8	Hoog, de genomen maatregelen verminderen het risico, maar neemt niet weg dat het risico zich toch kan openbaren.
9	Risico wordt verkleind, maar is niet nul.
10	Klein, maar niet nihil.
11	Hoog

	N
12	Hoog
13	Hoog, gaat om fenomeen dat gekenschetst wordt als een grote internationale belastingfraude.
14	Vermindert risico, maar niet volledig geëlimineerd.
15	Klein, maar niet nihil.

	N
	hoog
16	
	Hoog
17	

	N
	klein, maar niet nihil
18	
	hoog
19	
	Hoog; afhankelijk van de uitkomst van het onderzoek of dit zich ook bij P voordoet/ heeft gedaan
20	

	N
	Beperkt, toekennen formatie is gebeurd, echter personeel moet nog insromen en opgeleid worden.
21	
	De uitspraak moet aanvaard worden.
22	

	N
	De uitspraak moet aanvaard worden.
23	
	Conclusie: beide situaties leiden tot onverantwoorde problemen in de uitvoering. Voor beide werkstromen geldt dat BD niet meer in control is. Gaat om miljarden.
24	

	N
	Conclusie: beide situaties leiden tot onverantwoorde problemen in de uitvoering. Voor beide werkstromen geldt dat BD niet meer in control is. Gaat om miljarden.
25	
	Gemiddeld.
26	

	N
	Gemiddeld.
27	
28	Hoog
29	Hoog
30	Hoog
31	Hoog
32	Hoog
33	Hoog

	N
	Hoog
34	
35	Hoog. De verwachting is echter ook dat dit deels ten koste zal gaan van andere andere activiteiten binnen het primair proces van de directie Particulieren, zoals de toezichtsactiviteiten. De externe medewerkers moeten namelijk ook opgeleid en begeleid worden
36	Midden/Hoog i.v.m. krapper wordende arbeidsmarkt
37	
38	
39	
40	
41	
42	
43	