Belastingdienst

Belastingen en Toeslagen

Jaarcontract 2017

Versie 0.97

Datum 20170303
Status Concept



Colofon

Titel		Jaarcontract Belastingen en Toeslagen 2017
Inlichtingen	Algemeen: GO: MKB: P: Toeslagen: CAP: KI&S: Vaktechniek: IO: ABZ:	

Inhoud, CONCEPT 0.97

1. Inleiding 6
   1.1. Aanleiding 6
   1.2. Indeling document 6
   1.3. Uitgangspunten 6
   1.4. Toekomstbestendig Ordenings Model 7

2. Kolom Belastingen en Toeslagen algemeen 8
   2.1. Missie en doelstelling 8
   2.2. Specifieke onderwerpen 9
   2.3. Risico's 10
   2.4. Begrotingsindicatoren 12

3. Grote Ondernemingen 13
   3.1. Missie en visie 13
   3.2. Middelen 14
   3.3. Prestaties 15
      3.3.1. Uitvoering 15
      3.3.2. Bezwaar en beroep 18
      3.3.3. Innen en uitbetalen 19
   3.4. Personeel gerelateerde doelstellingen 22
   3.5. Risico's 22

4. Midden- en Kleinbedrijf 23
   4.1. Missie en visie 23
   4.2. Middelen 24
   4.3. Prestaties 26
      4.3.1. Toezicht algemeen (inclusief horizontaal toezicht) 27
      4.3.2. Toezicht binnen 27
      4.3.3. Toezicht buiten (inclusief fraudebestrijding) 29
      4.3.4. Bezwaar en beroep 31
      4.3.5. Invordering 32
      4.3.6. Interactie 34
   4.4. Personeel gerelateerde doelstellingen 34
   4.5. Risico's 35

5. Particulieren 37
   5.1. Missie en visie 37
   5.2. Context en invulling doelstellingen Belastingdienst 37
   5.3. Middelen 39
   5.4. Prestaties 40
      5.4.1. Proces IH heffing (niet) winst 40
      5.4.2. Schenk- en erfbelasting 41
      5.4.3. Interactie/dienstverlening 42
      5.4.4. Klachten 44
      5.4.5. Bezwaar en Beroep 44
      5.4.6. Kantoor buitenland 46
      5.4.7. Invordering 48
   5.5. Personeel gerelateerde doelstellingen 48
   5.6. Risico's 49

6. Toeslagen 51
   6.1. Opdracht, missie en visie 51
   Opdracht Toeslagen 51
   6.2. Context en invulling doelstellingen belastingdienst 52

6.3. Prestaties 54
6.3.1. Procesoverstijgende KPI's 54
6.3.2. Proces-KPI's 55
6.3.3. Ziekteverzuim 56
6.4. Afhankelijkheden 56
6.5. Middelen 57
6.6. Risico's 59

7. Centrale Administratieve Processen 60
7.1. Missie en visie 60
7.2. Prestaties 60
7.2.1. Cluster Gegevens 61
7.2.2. Cluster Middelen 61
7.2.3. Cluster Inning 61
7.3. Ambitie/vernieuwing 62
7.4. Afhankelijkheden 63
7.5. Continuïteitsrisico's 64
7.6. Middelen (Financiële kader) 68
7.7. Unit Concerncontrol & Analyse (UCA) 69
7.8. Risico's 70

8. Klantinteractie & -services 71
8.1. Inleiding 71
8.2. Missie en visie 73
8.3. Prestaties 74
8.3.1. Kanaal- & ketenregie 74
8.3.2. Digitaal: Website, social media en portals 76
8.3.3. BelastingTelefoon 79
8.4. IA-taakstelling en terugdringen ziekteverzuim 80
8.5. Middelen 81
8.6. Risico's 82

9. Vaktechniek 85
9.1. Directie Vaktechniek Belastingen en Toeslagen - Missie 85
9.1.1. Veranderopgave directie Vaktechniek Belastingen en Toeslagen 85
9.1.2. Realisatie Veranderopgave 85
9.2. Middelen 85
9.3. Prestaties en afhankelijkheden 86
9.3.1. De drie onderdelen van de DVT 87
9.3.2. Het team Vaktechniek 87
9.3.3. De Unit Brieven en Beleidsbesluiten 87
9.3.4. De kennisgroepen 87
9.4. Personeel gerelateerde doelstellingen 88
9.5. Risico's en beheersing 88
9.6. Vernieuwing 89
9.6.1. Ontwikkelingen 89
9.6.2. Vaktechniek van de Toekomst 89

10. Algemene en Bestuurlijke Zaken/Staf Belastingen 90
10.1. Inleiding 90
10.2. Belastingdienst/Belastingen en Toeslagen en ABZ 90
10.3. Prestaties en Afhankelijkheden 90
10.4. Middelen 91
10.5. Personeel gerelateerde doelstellingen 91
10.6. Vernieuwing (kwalitatief/kwantitatief) 91

11. Implementatie Ondersteuning 92
11.1. Directie Implementatie Ondersteuning Belastingen & Toeslagen - Missie 92
11.2. Middelen 92
11.3. Prestaties en Afhankelijkheden 92

	11.4.	Personeel gerelateerde doelstellingen	93
	11.5.	Vernieuwing (kwalitatief/kwantitatief)	93
	11.6.	Risico's	93
12.	Bevindingen ADR en Algemene Rekenkamer, Strategische ICT-projecten		95
	12.1.	Bevindingen ADR	95
	12.2.	Bevindingen Algemene Rekenkamer	97
13.	Ondertekening		98
Bijlagen			99
	Bijlage A Concept budgetbrieven		99
	Bijlage B Factsheets		105

1. Inleiding

1.1. Aanleiding

In de aanschrijving jaarcontract en kadernota 2017-2021 is gevraagd om een jaarcontract 2017 op te stellen en een bijdrage te leveren aan de Kadernota 2017–2021 voor de Belastingen en Toeslagen. Dit document geeft daar invulling aan.

1.2. Indeling document

Het jaarcontract van de kolom Belastingen en Toeslagen bestaat uit een aantal hoofdstukken:
1. Grote Ondernemingen
2. Midden- en Kleinbedrijf
3. Particulieren (inclusief (regie op) Bezwaar, Beroep en Klachten)
4. Toeslagen
5. Centrale Administratieve Processen
6. Klantinteractie & - services
7. Vaktechniek
8. Algemene en Bestuurlijke Zaken (ABZ) & Staf Bedrijfsvoering
9. Implementatie Ondersteuning (IO)

De eerste 6 bedrijfsonderdelen hebben een hoofdstuk van de categorie A, waarbij het processenmodel de basis vormt. Ieder bedrijfsonderdeel heeft voor de processen waarvoor zij verantwoordelijk is voor de uitvoering, factsheets opgesteld. Deze factsheets zijn opgenomen in bijlage B.
De bedrijfsonderdelen Vaktechniek, ABZ en IO hebben een "light" hoofdstuk. Hier is geen relatie gelegd met het processenmodel.
In afwijking van de aanschrijving is het regieproces rond BBK (nog) bij Particulieren opgenomen.

Naast de algemene hoofdstukken - missie/visie, risico's en beheersing, strategische ICT-projecten en onvolkomenheden geconstateerd door de ADR en de Algemene Rekenkamer - is per bedrijfsonderdeel een hoofdstuk opgenomen waarin wordt ingegaan op de bijdrage aan de operationele doelstellingen, de prestaties, afhankelijkheden, middelen, vernieuwing (kwalitatief en kwantitatief) en de risico's en beheersing (bedrijfsonderdeel specifiek).

1.3. Uitgangspunten

Documentatie
Bij dit jaarcontract is uitgegaan van de volgende documenten:
- Begroting IX 2017
- Jaarplan Belastingdienst 2017
- Handhavingsstrategie Belastingdienst 1 (september 2016)
- Kadernota/sluitende begroting 2017-2021
- Investeringsagenda

Kadernota
Er bestaat een directe relatie tussen het Jaarcontract en de Kadernota. De beschikbare middelen, zoals opgenomen in de kadernota, zijn bepalend voor de te ontplooien activiteiten. In de eerste plaats betreft dit de activiteiten die noodzakelijk zijn om binnen de afgesproken kaders te komen en te blijven. In de tweede plaats zijn de beschikbare middelen bepalend voor de prestaties die de bedrijfsonderdelen kunnen leveren. In dit jaarcontract van Belastingen en Toeslagen is dit in de onderscheiden hoofdstukken aangegeven.

Er zijn nu geen middelen toegekend voor vervanging t.b.v. continuïteit (bedrijfskritische functies); op basis van een dienst breed besluit zullen de middelen worden toegekend.
De middelen staan niet expliciet in de maatregelen benoemd.

Herijking investeringsagenda
De standen voor 2018 en verder zijn 'onder voorbehoud'; op basis van een B&T brede analyse, mede op basis van de herijking van de Investeringsagenda, zullen de standen, zo nodig, worden herzien. De Meerjarige herverdeling van IA taakstellingen binnen de B&T kolom is onderdeel van deze analyse, alsmede het verwerken van de maatregel 'verplichte fase (aanwijzen)'.
Eerder is een verdeelsleutel afgesproken wat betreft IA. Het verplicht aanwijzen in 2017 is door CAP en MKB nog wel uitgewerkt. Op basis van de herijking kunnen dit andere cijfers worden.

1.4. Toekomstbestendig Ordenings Model

Gevraagd is om aan te sluiten bij het Toekomstbestendig Ordening Model (TOM). In het TOM overdrachtsdocument van Oliver Wyman is aangegeven dat de volgende elementen per organisatorische eenheid nog verdere ontwikkeling behoeven:

1. Missie, uitgedrukt in te bereiken doelen en te leveren diensten;
2. KPI's, ontwikkeld in lijn met de te bereiken doelen en voorzien van management informatie;
3. Rollen en verantwoordelijkheden wat betreft hun belangrijkste operationele processen;
4. Vastgestelde organisatiestructuur;
5. Ingerichte governance structuur ten behoeve van de uitvoering.

In dit jaarcontract wordt de onderwerpen 1 en 2 verder uitgewerkt.

Wat betreft punt 3 rollen en verantwoordelijkheden: hier wordt de RASCI[1] toegepast.
Responsible: Persoon/onderdeel verantwoordelijk voor een specifiek proces. Deze persoon stuurt het proces aan en is verantwoordelijk voor de uitvoering;
Accountable: Persoon/onderdeel verantwoordelijk voor het resultaat van het proces. Deze persoon moet het resultaat goedkeuren(veto).

De aanschrijving gaat duidelijk uit van de Responsible rol. Het bedrijfsonderdeel geeft in de paragraaf Prestaties aan met welke processen een bijdrage wordt geleverd aan de doelstellingen.
In de paragraaf afhankelijkheden wordt aangegeven van wie men in de keten afhankelijk is om deze processen uit te kunnen voeren. Ook waar het gezamenlijke ambities betreft.
Dit uitgangspunt betekent dat ook bij de factsheets in de bijlage uitgegaan wordt van het uitvoerende bedrijfsonderdeel en niet van het klantdomein.

Er heeft al formele besluitvorming plaatsgevonden wat betreft een deel van de organisatieverandering (punt 4). Deze veranderingen zijn nog niet allemaal geeffectueerd. In de budgetverdeling wordt deels rekening gehouden met de veranderingen in de organisatie. Vanuit het jaarcontract wordt aangesloten bij de uitgangspunten van de kadernota.

Wat betreft punt 5 'Governance' lopen diverse trajecten om dit punt nader in te vullen bijvoorbeeld 'Management Control Framework Belastingdienst'.
De komende jaren vindt verder uitbouw van en doorontwikkeling op bovenstaande punten plaats.

[1] RASCI is een afkorting, waarbij de letters staan voor de begrippen:
R = Responsible (Verantwoordelijk),A = Accountable (Aansprakelijk)
S = Support (Steunen), C = Consult (Raadplegen), I = Inform (Informeren)

2. Kolom Belastingen en Toeslagen algemeen

2.1. Missie en doelstelling

Missie
"De Belastingdienst voert de wet- en regelgeving die hem is opgedragen zo doeltreffend en doelmatig mogelijk uit. In zijn handelen streeft hij naar rechtszekerheid en rechtsgelijkheid. Dienstverlening aan en respect voor burgers en bedrijven zijn aan dat handelen onlosmakelijk verbonden."
De Belastingdienst stelt zich hierbij objectief en onpartijdig op.

Strategische doelstelling
In de begroting IX 2017 is als strategische of algemene doelstelling voor de Belastingdienst vermeld:
".....Doeltreffende en doelmatige uitvoering van die wet- en regelgeving zorgen er voor dat burgers en bedrijven bereid zijn hun wettelijke verplichtingen ten aanzien van de Belastingdienst na te komen (compliance)."

Onder deze algemene doelstelling zijn in de begroting IX 2017 drie (sub-)doelstellingen geformuleerd:

- **Dienstverlening**
  De Belastingdienst maakt het burgers en bedrijven zo gemakkelijk mogelijk om hun verplichtingen na te komen en hun rechten geldend te maken door passende dienstverlening te leveren.

  We zorgen dat burgers en bedrijven krijgen waar ze recht op hebben. We voldoen aan onze wettelijke verplichtingen en in onze handhaving hebben we niet alleen oog voor de verplichtingen van burgers en bedrijven maar ook voor hun rechten. De mate en intensiteit van de handhaving is gebaseerd op de relevante informatie over (oorzaken van) het gedrag van burgers en bedrijven.

- **Toezicht**
  De Belastingdienst voert adequaat toezicht uit en dwingt waar nodig naleving bestuurs- of strafrechtelijk af om er voor te zorgen dat de verschuldigde belastingen bestendig de staatskas binnenkomen en de toeslagen rechtmatig worden uitbetaald.

  We zorgen in ons toezicht voor een evenwicht tussen risico, uitstraling en fiscaal belang. In ons toezicht zijn we effectief en efficiënt door te zorgen voor toezicht waar de situatie om vraagt. Daar waar er signalen zijn dat belastingplichtigen regels bewust niet willen naleven of frauderen dwingen wij naleving af.

- **Massaal proces**
  De Belastingdienst maakt het burgers en bedrijven zo gemakkelijk mogelijk om hun verplichtingen na te komen en hun rechten geldend te maken door massale processen juist, tijdig en efficiënt uit te voeren.

  De ambitie is dat onze interactie in één keer goed en eenvoudig is en geen onnodig werk oplevert. Daar waar nodig en mogelijk ondersteunen we burgers en bedrijven om zaken 'makkelijker' te maken (bijvoorbeeld de vooraf ingevulde aangifte en voorlichting). Een dergelijke interactie betekent dat de Belastingdienst bij voorkeur acteert voorafgaand aan het indienen van de aangifte ter voorkoming van fouten en bezwaar.

Uitgangspunt hierbij is dat wij transparant, wendbaar en aanspreekbaar zijn in/op alles wat we doen. We zeggen, waar mogelijk, wat we doen, passen ons aan als dit van ons gevraagd wordt en kunnen op ons handelen aangesproken worden.

2.2. Specifieke onderwerpen

In de aanschrijving is een aantal specifieke onderwerpen opgenomen waaraan in het Jaarcontract 2017 aandacht moet worden besteed.

Aanwijzen met als uitgangspunt reorganisatie
Op grond van artikel 49r ARAR is iedere wijziging van de organisatiestructuur, de omvang of de taakinhoud van een onderdeel van de sector Rijk, waaraan personele consequenties zijn verbonden aan te merken als een *reorganisatie*. Dit betekent dat alle organisatieveranderingen voorkomend uit de Investeringsagenda waarbij een personele transitie is voorzien zijn aan te merken als afzonderlijke reorganisaties.
Door Switch wordt gerekend met de volgende termijnen:
- maand 0: aankondiging reorganisatie middels contourennota
- maand 3: overeenstemming (dienstleiding, medezeggenschap en bonden) over reorganisatiebereik, was-wordt tabel (welke formatie had je en wat wordt de nieuwe situatie, inclusief organogram, enz.), bepalen van de overtolligheid (hoeveel bezetting zit er boven de nieuwe formatie), duur van de vrijwillige fase en nieuwe processen (op hoofdlijnen) waaruit blijkt welk werk vervalt of verandert. Dan start de vrijwillige fase
- maand 9: afronding vrijwillige fase en bepalen hoe hoog de resterende boventalligheid nog is. Start van de verplichte fase.

Aanname: op basis van extern onderzoek committeert Switch zich om 37,5% van de verplichte kandidaten 13 maanden na aanwijzing geplaatst te hebben. Dit uitgangspunt vertaalt zich in het aanwijzen 2,67 fte om 1 fte uitstroom te realiseren. Hierbij is sprake van de financieel- en bedrijfsrisico. Voor verder informatie zie memo VWNW-beleid bij reorganisaties Belastingdienst Investeringsagenda , 3 januari 2017.

Uitzendkrachten vervangen door eigen personeel
Afgesproken is een deel van de uitzendkrachten bij Klantinteractie en –services (KI&S) en Toeslagen te vervangen door eigen personeel afkomstig van de directies Grote Ondernemingen, Midden- en Kleinbedrijf (MKB) en Particulieren (P). Voor 2017 betreft het in totaal 115 fte, in 2018 het dubbele aantal. De betreffende medewerkers worden zo spoedig mogelijk geselecteerd. Het tempo waarin medewerkers hiervoor vrijgemaakt kunnen worden bepaalt de omvang van een financieel risico. Immers rekenkundig is uitgegaan van een inzetbaarheid voor het hele jaar 2017 respectievelijk 2018. Het moment waarop medewerkers kunnen worden overgeplaatst is tevens afhankelijk van de opnamecapaciteit bij KI&S en Toeslagen.

Om de maatregel 'vast vervangt flex' te effectueren worden medewerkers in tranches opgeleid. Teneinde begin 2018 de uitzendkrachten te vervangen door vast personeel is het noodzakelijk om bovenop de nu ingeboekte 136 fte in de loop van 2017 dit aantal verder uit te bereiden. De CFO's van Toeslagen en CAP trekken dit traject en gaan hierover in gesprek met de leverende directies.

Ziekteverzuim
Voor 2017 is de Belastingdienst brede ambitie het verzuim met 0,7% te verbeteren naar 5,4%. Het streven is toe te werken naar Verbaannorm, in een termijn van 2 jaar. In de hoofdstukken is de - door het bedrijfsonderdeel realistisch geachte - ambitie per bedrijfsonderdeel voor 2017 aangegeven.

De intensieve aanpak van alle casussen van ziektegevallen langer dan twee jaar in 2016 wordt onverminderd voortgezet. Daarnaast wordt gewerkt aan een verbreding van de aanpak voor ziektegevallen korter dan twee jaar. In de derde plaats starten in 2017 twee pilots om het verzuim te verlagen door de inzet van reïntegratiemanagers vanaf de vijfde ziekteweek en het oppakken van "eigen regie op verzuim" door leidinggevenden en medewerkers. De eerste resultaten laten zien dat intensieve begeleiding van leidinggevende, verzakelijking van de aanpak en interventies eerder in het ziektetraject van belang zijn.

Een attentiepunt is het feit dat het aantal reïntegratiemanagers is afgenomen. Tegelijkertijd wordt door leidinggevenden een steeds groter beroep op reïntegratiemanagers gedaan.

Arbeidsbeperkten
Voor de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de normen voor in dienst name van het quotum arbeidsbeperkten verwijzen wij op deze plaats naar het Plan Instroom Arbeidsbeperkten.

Beveiliging
In het Jaarplan 2017 zijn de volgende doelstellingen per bedrijfsonderdeel opgenomen:

1. Viermaandelijks rapporteren over de uitkomsten van de uitgevoerde zelfanalyse over de vastgestelde beveiligingsdoelstellingen, opzet, bestaan en werking van beheersmaatregelen.
   In de eerste viermaandsrapportage 2017 is tevens aangegeven over welke (aanvullende) beveiligingsdoelstellingen het organisatieonderdeel de zelfanalyse uitvoert;
2. Actualiseren en categoriseren van de Te Beschermen Belangen. Rapporteren in de eerste viermaandsrapportage 2017 (Tevens vanuit de RijksBVA voor 2017);
3. Actuele lijst van vertrouwensfuncties en de Verklaringen van Geen Bezwaar van op deze functie benoemde medewerkers (doorlopend; Tevens vanuit de RijksBVA voor 2017);
4. Halfjaarlijks rapporteren over beveiligingsincidenten (Tevens vanuit de RijksBVA 2017).

Ieder bedrijfsonderdeel zorgt in 2017 voor de gevraagde uitvoering en rapportage.

Betalingstermijnen
In 2017 voldoen wij naar verwachting aan de rijksbrede norm van 95% van de facturen op tijd betaald. Daarbij is Business Support, als facilitator van het betaalproces, afhankelijk van (zichtbare) toestemming voor het doen van de uitgave conform het mandaatregister, het juist en tijdig inleggen van de verplichting(en) en het tijdig afgeven van prestatieverklaring(en). Bij afwijking hanteert BS het escalatiemodel.

MIBB
In het Jaarplan Belastingdienst is uitgebreid ingegaan op de gezamenlijk te zetten verdere (inhoudelijke) stappen bij alle processen die binnen de reguliere bedrijfsvoeringsfunctie vallen. De trajecten Management Control Framework (MCF) en doorontwikkeling van de Kubus De Jong (budgetmodel) zijn belangrijke onderdelen.
Doel is om medio 2017 zicht te hebben op de belangrijkste acties die dan nog moeten plaatsvinden om het MCF robuust te maken voor de "Belastingdienst van de toekomst". Daarnaast is het streven de 'kubus De Jong' zover door te ontwikkelen dat in het tweede kwartaal van 2018 het stadium van volwassenheid is bereikt. Vanaf die periode zal de kubus zijn centrale rol in het management control framework innemen. Op alle aspecten van zowel planning als sturing en verantwoording zal de kubus zijn bijdrage dan leveren.

Budget 2017
De volledige budgetbrief per bedrijfsonderdeel is in de bijlagen opgenomen. In dit contract wordt ingegaan op de te treffen maatregelen in 2017. Dit overeenkomstig de afspraak met de [redacted] Control en Bedrijfsvoering d.d. 08.02.2017.

2.3. Risico's

Beschrijving Risico	Beheersmaatregel	Kans	Impact	Eigenaar
Vertraging van de IA waardoor kostenreductie en/of extra baten niet of later worden gerealiseerd	Herijken IA. Inrichten effectieve projectcontrol inclusief escalatieprotocol	H	H	Directeur bedrijfsonderdeel
Implementatie vindt plaats in de keten. De afhankelijkheden in de keten hebben tot gevolg dat de zwakste schakel het tempo bepaalt	Helder definiëren van de governance. Wie doet wat wanneer. Escalatieprotocol.	H	H	Directeur bedrijfsonderdeel
Door ontbreken executiemacht/door-zettingsmacht worden resultaten niet of later behaald.	Verantwoordelijkheden en bevoegdheden duidelijk toewijzen. Escalatieprotocol	H	H	Directeur bedrijfsonderdeel

Beschrijving Risico	Beheersmaatregel	Kans	Impact	Eigenaar
Autonomie gedreven cultuur leidt tot het niet behalen van gezamenlijk afgesproken resultaten.	Aanspreken op afspraak is afspraak	H	H	Alle bestuurslagen
Governance IV is sub-optimaal. De business is onvoldoende aangehaakt op het allocatieproces van het IV-budget. Hierdoor is het eigenaarschap van IV-resultaten onvoldoende belegd	Uitwerken governance in de uitvoeringstafel in de nieuwe topstructuur	H	H	Directeuren bedrijfsonderdelen
Bij diverse applicaties is minimaal noodzakelijke inzet gebudgetteerd door IV voor de continuïteit. Geen ruimte om tegen-vallers op te vangen.	Aanvragen extra financiering door escalatie en/of her prioriteren	H	H	Directeuren bedrijfsonderdelen
Onvoldoende transparantie in prestatie en kostendoelen door ontbreken P x Q inzicht. Kwetsbaar bij stakeholders doordat effecten van verandering onvoldoende te kwantificeren zijn.	Uitwerken en implementeren kubus de Jong op alle 5 dimensies. Waar P X Q kan en nu nog niet beschikbaar is factsheets opstellen.	H	H	Bedrijfsvoering
Als de doorontwikkeling van de bestuurlijke informatievoorziening achterblijft is het niet mogelijk om te bepalen of de Belastingdienst op koers ligt bij het bereiken van de doelstellingen voor going concern en de investeringsagenda.	Bijsturen projectuitvoering, aanpassen governance, Bijstellen te leveren resultaten. Ontwikkelen back-up scenario.	H	H	Bedrijfsvoering

2.4. Begrotingsindicatoren

In de begroting IX 2017 is een aantal KPI's opgenomen die niet bedoeld zijn om c.q. op dit moment niet uit te splitsen zijn naar de bijdragen van onderscheiden bedrijfsonderdelen. Deze zijn in onderstaande tabel opgenomen. In diverse hoofdstukken komen een of meer van deze kpi's terug. Niet omdat het betreffende bedrijfsonderdeel accountable is voor de kpi maar wel de (voortgangs)rapportage verzorgt.

Naam	**Planwaarde 2017**
Percentage aangiften Omzetbelasting tijdig ontvangen	> 95%
Percentage aangiften Loonheffingen tijdig ontvangen	> 99%
Bezwaren ingediend na een correctie door de Belastingdienst (betreft IH)	8-12%
Zorgvuldig handelen van de Belastingdienst	Minder klachten over het handelen van de Belastingdienst dan vorig jaar
Achterstand invordering	2,5 – 3,0%
Inning invorderingsposten binnen een jaar	55 – 65%
Percentage oninbaar geleden bedrag belastingen en premies	< 0,6%
Tijdige betaling belastingen en premies	>98%

3. Grote Ondernemingen

3.1. Missie en visie

Als Directie GO (hierna: GO) zijn wij verantwoordelijk voor het toezicht op de grootste ondernemingen van Nederland. De *missie* van GO is ervoor te zorgen dat deze ondernemingen op compliante wijze aan hun fiscale verplichtingen voldoen. Dit voeren we uit met een individuele en integrale klantbehandeling. De kernwaarden van de Belastingdienst: zorgvuldigheid, verantwoordelijkheid en geloofwaardigheid, brengen onze *visie* tot stand, samen met interne en externe partners.

GO behandelt de grootste ondernemingen van Nederland. Het klantenbestand van GO draagt bijna 75% van de totale kasstroom af die door de Belastingdienst wordt geïnd. Naast de grote financiële belangen worden deze ondernemingen veelal ook gekenmerkt door complexe fiscale problematiek als gevolg van multinationale activiteiten en zijn de ondernemingen gevoelig voor eenheid van beleid en uitvoering (transparantie). Deze groep is tevens een belangrijke bron voor financiële en nominatieve informatie ten behoeve van andere doelgroepen, overheidsinstanties en/of entiteiten.

Doelstelling

De Belastingdienst heeft ten doel om met de beschikbare capaciteit zoveel mogelijk van de verschuldigde belasting te innen. Het beleid van GO is erop gericht dit te realiseren door de compliance bij belastingplichtige ondernemingen te onderhouden en te versterken.

Aan de in paragraaf 2.1 opgenomen doelstellingen levert GO met name een bijdrage aan de subdoelstellingen Dienstverlening en Toezicht:

- De circa 9.000 grootste ondernemingen van Nederland krijgen een individuele klantbehandeling (hierna: IKB), gekarakteriseerd door veelvuldig contact met het management van de onderneming en hun adviseurs en accountants. Het strategische behandelplan (SBP) vormt hiervoor de basis. Deze behandelstrategie is gebaseerd op het concept van de responsieve handhaving. Dit houdt in dat iedere onderneming de behandeling krijgt die hij verdient.
- Door de individuele behandeling wordt een werkrelatie opgebouwd die gebruikt wordt om het gedrag van de onderneming te beïnvloeden en om openheid over problemen te bereiken zodat deze tijdig opgelost kunnen worden. Vooroverleg en horizontaal toezicht (in de vorm van individuele nalevingsafspraken) zijn daarom belangrijke instrumenten voor deze categorie ondernemingen.
- GO oefent ook toezicht uit op circa 7.000 ondernemingen waarmee een Advance Price Agreement (APA) of een Advance Tax Ruling (ATR) is afgesloten. Het gaat hier voornamelijk om vennootschappen die als internationale houdstermaatschappij optreden, zich bezighouden met het in- en doorlenen van geldleningen, dan wel het beheer voeren van immateriële activa. Mede in het kader van het handhaven van de reputatie van Nederland wordt sinds 2014 een Toezichtsplan APA/ATR gemaakt, dat het gehele palet aan werk- en taakvelden van de APA/ATR-unit bestrijkt.
- Het niveau van toezicht wordt afgestemd op het klantbeeld waarin opgenomen de gedragscomponenten: transparantie, de fiscale strategie, de kwaliteit van de administratieve processen en interne beheersing van de onderneming.
- GO is verantwoordelijk voor de uitoefening van speciale taken (hierna: specials), zoals bijvoorbeeld het bureau Economische Handhaving en WWFT, vanuit wet-en regelgeving. De uitvoering van deze specials eist een materieel deel van de inzet van mensen en middelen van GO, maar ze maken geen onderdeel uit van de reguliere planning- en controlcyclus van de Belastingdienst. De inzet van mensen en middelen maakt onderdeel uit van dit jaarcontract. Deze specials kennen een separaat verantwoordingstraject.

In 2016 is zichtbaar geworden wat de impact is van de uitvoering van het Van Werk Naar Werkbeleid (hierna: VWNW-beleid) op de personele aantallen binnen GO en de werkuitvoering. In 2017 wordt de impact nog meer voelbaar, omdat ook in dat jaar medewerkers zullen uitstromen. Deze beweging heeft tot gevolg dat de capaciteit om alle keuzes met betrekking tot in te zetten handhavingsinstrumenten nog meer onder druk komt te staan. GO zal op team en op team-overstijgend niveau doorlopend keuzes maken om tot een optimale inzet van capaciteit te

komen. Daarnaast wordt het hiervoor omschreven concept van individuele klantbehandeling beoordeeld en door de toenemende druk op personeelsomvang voor een deel van de klantpopulatie aangepast.

Personele beweging en wijzigende wet- en regelgeving

GO wordt in de periode 2017-2021 geconfronteerd met een aanmerkelijke uitstroom in het kader van het VWNW-beleid (432 FTE) en natuurlijke uitstroom van ca 1-1,5% op jaarbasis. Voor GO betreft dit voornamelijk hoogopgeleide medewerkers waarvan het werk niet verdwijnt. De bedrijfskritische functies worden één op één vervangen. Daarnaast wordt in 2017 een aantal nieuwe taken vanuit wet- en regelgeving en/of de Investeringsagenda belegd bij GO, zoals:

- de behandeling van zeer vermogende personen;
- implementatie en toezicht wet DBA;
- gevolgen van de implementatie van BEPS- maatregelen zoals de uitwisseling van rulings en Country by Country reporting;
- de implementatie en toezicht op wijzigingen in de wet vennootschapsbelasting: innovatiebox en pensioen in eigen beheer.

Op basis van de huidige onzekerheid met betrekking tot vervanging van uitstroom zoals weergegeven in tabel 1, de netto uitstroom in 2016 en de benodigde inwerktijd van medewerkers die instromen, houdt GO voor 2017 rekening met een gemiddelde bezetting van 2.214 fte . Bij een bezetting van deze omvang heeft de directie GO een keuze gemaakt in de toepassing van het klantconcept IKB. Met ingang van 2017 is ongeveer 25% van het klantenpakket van GO aangemerkt voor een aangepaste behandeling. De impact van deze aangepaste behandeling is verwerkt in de KPI's in het jaarcontract 2017 van GO.
Om de hiervoor omschreven wet- en regelgeving te implementeren en de taken van de specials te blijven uitoefenen zal in andere toezichttaken nog scherper gekozen gaan worden. Ook dit is zichtbaar gemaakt in de KPI's van GO.

3.2. Middelen

In deze paragraaf zijn de netto financierbare capaciteit en de te nemen maatregelen opgenomen. Maandelijks wordt over de voortgang van de maatregelen in fte en geld gerapporteerd.

Budget (uitgaven) - Totaal *Bedragen x €1.000*	**2017 GO**
Personele uitgaven - Eigen personeel	191.528
Personele uitgaven - Inhuur externen	0
Materiële uitgaven - ICT	0
Materiële uitgaven - Bijdragen SSO's	0
Materiële uitgaven - Overig	989
Totaal budgetkader uitgaven	192.517

Kader personele capaciteit (incl. wetgeving)	
Formatie EP in budgetbrief	2.150
Uitzendkrachten vervangen door eigen personeel	-12
Formatie EP na correctie (A)	**2.138**

Vergelijking met bezetting en maatregelen *FTE*	**2017 GO**
Gemiddelde bezetting 2017 zonder instroom	2.214
Instroom wetgeving	34
Huidige bezetting incl. wetgeving (B)	**2.248**
Over/onderbezetting (B - A)	**110**
Uitzendkrachten vervangen door eigen personeel	-12
Compensatie overbezetting	-81
Resterende onder/overbezetting	**17**

Maatregelen	
1. Mutatie personeel ivm wetgeving	34
2. Uitzendkrachten vervangen door eigen personeel	-12
3. Nog op te lossen overbezetting	-17

Toelichting
De berekende formatie 2017, zoals hiervoor genoemd, is een voorlopige formatie. Deze is gebaseerd op een voorlopige verdeling van de IA-taakstelling. De hierbij gehanteerde verdeelsleutel wordt door GO niet onderschreven als zijnde de definitieve verdeelsleutel voor een evenredige verdeling van de IA-taakstelling over de directies van Belastingen & Toeslagen.

De volgende maatregelen worden getroffen:

- Uitzendkrachten bij KI&S en Toeslagen vervangen door vast personeel van GO (12 FTE). GO zal per 1 maart 2017 inzichtelijk maken welke medewerkers van GO aangewezen en ingezet kunnen gaan worden op UZK werkzaamheden. GO zal hierbij tevens inzichtelijk maken welke werkzaamheden dan niet meer uitgevoerd gaan worden of overgedragen gaan worden aan een andere directie van Belastingen & Toeslagen;
- Het genoemde aantal FTE bij het item 'wegwerken overbezetting' wordt verrekend met de instroom vervangingswerving. De instroom vervangingswerving en daarmee de vervanging van bedrijfskritische functies zal daarmee lager zijn voor GO.

3.3. Prestaties

Binnen GO is een aantal processen op M1 niveau, voor de hoofdmiddelen (LH, IH, OB en VpB) onderscheiden. Verwezen wordt naar het processenmodel. Daarnaast kent GO nog een aantal andere processen/middelen, zoals bijvoorbeeld de assurantie- of dividendbelasting en specials. In dit jaarcontract worden alleen de eerstgenoemde processen beschreven. Voor detailinformatie wordt verwezen naar de factsheets in de bijlage.

3.3.1. Uitvoering

IKB/Actualiseren Strategisch Behandelplan
Als basis voor de individuele klantbehandeling wordt onder regie van de klantcoördinator, door het behandelteam het klantbeeld gevormd. Op basis van alle relevante informatie wordt de klant beoordeeld op de mogelijkheden voor horizontaal toezicht en wordt in het strategisch behandelplan (hierna: SBP) de behandelstrategie onderbouwd vastgelegd. Periodiek wordt vastgesteld of de behandelstrategie in het SBP actueel is.
GO heeft de volgende KPI's op het proces 'IKB/Actualiseren SBP' gezet:

Naam	Planwaarde 2017	Planwaarde 2016
Actueel strategisch behandelplan	> 50%	*> 70%*
Kwaliteit strategisch behandelplan (FIX)	7,0	*6,5*
Ouderdom, geen enkel SBP is ouder dan 3 jaar	100%	*NB*

Aan het einde van paragraaf 1.1. is reeds vermeld dat ongeveer 25% van het klantenpakket van GO, die nu nog vallen onder het concept individuele klantbehandeling, een aangepaste behandeling krijgen. Voor deze klanten wordt geen behandelplan meer opgesteld of geactualiseerd. Hierdoor zakt de doelstelling 'Actueel strategisch behandelplan' naar een streefwaarde van groter dan 50%. In de KPI 'ouderdom' wordt dit deel van het klantenpakket GO buiten beschouwing gelaten.
Het risico van deze aanpak is een mogelijke negatieve invloed op de compliance bij deze klantengroep.

Afhankelijkheden:
- MKB <-> Overdracht klanten, klanten op de grens tussen MKB en GO. Weging zorgt voor klanten naar MKB. Deze overdracht moet deels nog plaatsvinden.
- D&A – verbeteren inzicht klantbeeld.

Vernieuwing:
1. Inzicht in de ontwikkeling van de gedragscomponenten (transparantie, fiscale interne beheersing en fiscale strategie).
2. Verrijking van het klantbeeld op basis van data van D&A.
3. Implementatie aanpak ZVP's (= Zeer Vermogende Personen), komen onder de verantwoordelijkheid van GO, de overdracht van ZVP-klanten naar GO is afhankelijk van wervingsruimte en ICT-ontwikkeling.
   Deze klantgroep is nu nog niet separaat aangemerkt in de systemen van GO en is integraal onderdeel van het totale klantenpakket van de directies GO, MKB en PDB.
4. Interactiemodellen gericht op het verkennen en vormgeven van de digitale interactie van de werkrelatie tussen belastingplichtige ondernemingen en de Belastingdienst (zie punt 2 hierna).

IKB/Uitvoeren Strategisch Behandelplan

Individuele klantbehandeling op basis van ontwikkeling en uitvoering van een actueel SBP) waarbij de optimale kasstroom (= ca 150 miljard) wordt gewaarborgd door gedragsbeïnvloeding.

GO heeft de volgende KPI's op het proces 'IKB/Uitvoeren SBP' gezet:

Naam	Planwaarde 2017	Planwaarde 2016
% gevalideerde grote ondernemingen voor HT	≥85%	≥85%
% gevalideerde gemeenten en provincies voor HT	≥85%	≥85%
Passend toezicht bij niet-HT klanten*	≥72%	≥72%

* Met circa 25% van de ondernemingen, is horizontaal toezicht afgesproken. Met ruim 88% hiervan is dit bekrachtigd in een individueel convenant. Bij de klanten waarmee het horizontaal toezicht (nog) niet is afgesproken heeft GO als doel dat bij minimaal 72% hiervan in de laatste drie jaar een passende toezichtactiviteit moet hebben plaatsgevonden.
Aan het einde van paragraaf 1.1. is reeds vermeld dat ongeveer 25% van het klanten-pakket van GO, die nu nog vallen onder het concept individuele klantbehandeling, een aangepaste behandeling krijgen. Voor de KPI passend toezicht bij niet-HT klanten betekent dit dat de gemiddelde behandeltijd per post nog slechts 16 uur bedraagt en de toezichtsactiviteiten navenant worden aangepast.
Het risico van deze aanpak is een mogelijke negatieve invloed op de compliance bij deze klantengroep.

Afhankelijkheden:
- CAP – cluster middelen, voert administratie voor GO.
- CAP – cluster gegevens, voert o.a. klantregistratie uit voor GO.
- PDB – Bezwaar; tijdige overdracht van bezwaarschriften naar GO.
- MKB <-> Overdracht klanten, klanten op de grens tussen MKB en GO. Weging zorgt voor klanten naar MKB. Deze overdracht moet deels nog plaatsvinden.
- HR: gevolgen van de personele bewegingen zoals hiervoor beschreven.

Vernieuwing:

- Audit c.q. verschillenanalyse op geplande activiteiten versus gerealiseerde activiteiten uit het SBP (zie linkertabel, pt 6 kwaliteit).
- Inzicht in de ontwikkeling van de gedragscomponenten (transparantie, fiscale interne beheersing en fiscale strategie).
- Verrijking klantbeeld op basis van data van D&A.
- Implementatie aanpak ZVP's (= Zeer Vermogende Personen), komen onder de verantwoordelijkheid van GO, de overdracht van ZVP-klanten naar GO is afhankelijk van wervingsruimte en ICT-ontwikkeling.
- Interactiemodellen; gericht op het verkennen en vormgeven van de digitale interactie van de werkrelatie tussen belastingplichtige ondernemingen en de Belastingdienst (zie punt 2 hierna).

Binnen de InvesteringsAgenda is een aantal projecten gestart die bijdragen aan de geformuleerde doelstellingen van de InvesteringsAgenda. Van speciaal belang voor de directie GO en daarmee de Individuele Klantbehandeling zijn:

Omschrijving project
Vervanging TOP Suite Het huidige Toezicht Ondersteunings Programma (TOP Suite) is verouderd en wordt vervangen door een nieuwe applicatie. In deze nieuwe applicatie worden ook de werkprogramma's voor de medewerkers opgenomen.

1. Vanuit de besluitvorming rondom InvesteringsAgenda en TOM is GO verantwoordelijk geworden voor de inrichting van een subsegment gericht op de 'klantgroep' zeer vermogende personen. Vanuit het programma ZVP wil GO de klantbehandeling van deze 'klantgroep' gaan vormgeven. Wanneer dit programma zal starten is afhankelijk van de verdere ontwikkeling rondom de InvesteringsAgenda en de mogelijkheden voor werving en ICT-ontwikkeling vanuit de financiering van de InvesteringsAgenda.
2. Pilot Interactie gericht op het verkennen en vormgeven van de digitale interactie van de werkrelatie tussen belastingplichtige ondernemingen en de Belastingdienst. In het laatste kwartaal van 2016 is de pilot afgerond en dit zal leiden tot een rapportage en een plan van aanpak voor het vervolg (in 2017).
3. De uitstroom van medewerkers leidt ertoe dat GO de inzet van specialisten verder moet optimaliseren door het bepalen van de match tussen werk dat gedaan moet worden en de beschikbare specialisten op het niveau van een unit (ca. 100 medewerkers), bestuurlijk verband (5 bestuurlijk verbanden binnen directie GO) of landelijk niveau GO. Daarnaast vraagt instroom van nieuwe medewerkers meer zicht op het delegeren van werkzaamheden. Bij deze ontwikkeling hoort ook dat GO het delegatiemodel in het toezicht wil doorontwikkelen/ optimaliseren. Dit maakt onderdeel uit van de businesscase werving medewerkers GO.

APA/ATR

Naast de landelijke taak van het geven van zekerheid vooraf inzake grensoverschrijdende situaties, is de unit APA/ATR van de locatie Rotterdam ook verantwoordelijk voor de heffing en het toezicht op ruim 7.000 entiteiten. Het gaat hier voornamelijk om vennootschappen die als internationale houdstermaatschappij optreden, zich bezighouden met het in- en doorlenen van geldleningen, dan wel het beheer voeren van immateriële activa. Mede in het kader van het handhaven van de reputatie van Nederland wordt sinds 2014 een Toezichtsplan APA/ATR gemaakt, dat het gehele palet aan werk- en taakvelden van de unit APA/ATR bestrijkt.

Naam	Planwaarde 2017	Planwaarde 2016
Doorlooptijd ATR-verzoeken	56 dagen	-

Afhankelijkheden:

- CAP – cluster middelen, voert administratie voor GO.
- CAP – cluster gegevens, voert o.a. klantregistratie uit voor GO.
- PDB – Bezwaar; tijdige overdracht van bezwaarschriften naar GO.
- HR: gevolgen van de personele bewegingen zoals hiervoor beschreven.

Vernieuwing:

- Ouderdomsanalyse op rulings.
- Nieuwe database om rulings vast te leggen en uit te wisselen.
- Internationale uitwisseling van informatie over afgesproken rulings.
- Kwaliteitszorg gaat IC op kwaliteit uitvoeren. Vaststellen dat 2e handtekening is gezet.

Deze vernieuwingen stellen GO in staat om efficiënt en uniform te werken en te voldoen aan de eisen inzake de internationale uitwisseling van rulings.

3.3.2. Bezwaar en beroep

Door de keuze van GO voor individuele klantbehandeling wordt een relatie opgebouwd om vooraf de fiscale ontwikkelingen en keuzes te bespreken met de onderneming. Dit leidt meestal tot een tijdige oplossing en afspraken over de fiscale afhandeling.
Als het vooroverleg of overleg over een aangifte niet leidt tot gezamenlijke afspraken kan dit leiden tot eenzijdige vaststelling en/of correctie door de Belastingdienst. Dit kan tot gevolg hebben dat door de belanghebbende een bezwaarschrift wordt ingediend. Dit bezwaarschrift wordt behandeld door een andere medewerker van GO. Door de leiding wordt, ook vanuit de bevordering van de compliance van de onderneming gestuurd op een tijdige afdoening van het bezwaarschrift. In overleg met belanghebbende, het betreft vaak een ingewikkelde fiscale kwestie, kunnen de termijnen van afdoen verlengd worden.

GO heeft de volgende KPI op het proces 'Bezwaar GO' gezet:

Naam	Planwaarde 2017	Planwaarde 2016
Afgedane bezwaren binnen AWB-termijn	90-95%	90-95%

Afhankelijkheden:
- Tijdige aanlevering door CAP of PDB, tussen GO en CAP zijn werkafspraken gemaakt om de meest kritische wederzijdse afhankelijkheden in kaart te brengen en hierover concrete werkafspraken te maken. Het doel is om deze werkafspraken ultimo Q1 2017 te bekrachtigen in een SNO (Serviceniveau overeenkomst). Voor de korte termijn is de reeds bestaande afspraak (de doorlooptijd van de oplevering van de bezwaren en beroepen door CAP aan GO is gemaximeerd op 10 werkdagen) herbevestigd.
- Formalisering door CAP.
- Wet en regelgeving die bezwaren oproept.
- Voldoende capaciteit Belastingdienstsite en DIGID.
- Bezwaren die niet kunnen worden afgedaan, w.o. crisisheffing LH.

Vernieuwing:
- Kortere doorlooptijden / behandeltijden.
- Betere beheersing van de tijdigheid binnen de voorraad Bezwaar.
- Vervanging applicatie GBV door LWB (= logistieke werkbesturing, nieuwe applicatie voor o.a. proces bezwaar). De uitvoering van het bezwaarproces strekt zicht uit over de keten, waarin meerdere dienstonderdelen/directies een rol vervullen. De verschillende fases van het proces, en de daarbij behorende doorlooptijden, zullen het komende jaar in kaart gebracht worden. De implementatie van de applicatie LWB zal hierbij ondersteuning bieden op het gebied van bestuurlijke informatie.

Beroep
Beroepsprocedures waarbij de Belastingdienst is betrokken uitgevoerd door GO medewerkers (Rechtbank, Hof, Raad van State).

Afhankelijkheden
- Rechtspraak (extern).
- Kwaliteit van de bezwaarbehandeling.
- Heffing.
- Beleidsafdeling MvF.
- Centraal service team beroep.

Vernieuwing:
- Nieuwe applicatie 'KEI' (Kwaliteit en Informatie), digitalisering interactie met Rechtspraak.
- Realisatie LWB (= logistieke werkbesturing, nieuwe applicatie voor o.a. proces bezwaar / beroep). De uitvoering van het bezwaarproces strekt zicht uit over de keten, waarin meerdere dienstonderdelen/directies een rol vervullen. De verschillende fases van het proces, en de daarbij behorende doorlooptijden, zullen het komende jaar in kaart gebracht worden. De implementatie van de applicatie LWB zal hierbij ondersteuning bieden op het gebied van bestuurlijke informatie.
- Streven naar standaardisatie.
- Ontwikkeling nieuw dashboard SAS VA (D&A).

3.3.3. Innen en uitbetalen

Bijzondere Invordering

De invordering maakt binnen GO integraal onderdeel uit van de Individuele klantbehandeling. Er is veelal sprake van maatwerk. De GO KPI's zijn gericht op het verhogen van het compliante gedrag en daarmee de ontvangsten van belastingmiddelen en het verlagen van het beïnvloedbare achterstandsbedrag. Naast de invorderaars worden klantcoördinatoren nadrukkelijker betrokken in het invorderingsproces.

Vernieuwing:
De activiteiten omvatten onder andere:

Voor drie verbeterinitiatieven zijn doelstellingen geformuleerd en KPI's vastgesteld. Deze hebben betrekking op:

1. De melding betalingsonmacht
2. Uitstel van betaling i.v.m. liquiditeitsproblemen
3. Uitstel van betaling i.v.m. bezwaarschrift > € 1 mln.

Naam	Planwaarde 2017	Planwaarde 2016
1. 90% van de meldingen betalingsonmacht leiden binnen 5 werkdagen tot een actie van GO richting de onderneming	≥90%	-
2. 90% van de door GO verleende uitstellen van betaling wordt halverwege de looptijd gecontroleerd, waar nodig met de onderneming besproken en worden eventueel invorderingsmaatregelen genomen (U)	≥90%	-
3. 90% van de verleende uitstellen in verband met een ingediend bezwaarschrift van > 1 miljoen euro, wordt eens per half jaar besproken met de ontvanger (voor invorderingsrisico's) én de KC'er (voor de termijn van afdoening van het bezwaarschrift) (UB)	≥90%	-

Ad 1. Deze KPI is gericht op het minimaliseren van de beïnvloedbare achterstand.
Melding betalingsonmacht (MBO):
Een rechtspersoon die niet in staat is om zijn belasting binnen de daarvoor gestelde termijn te voldoen, moet dat onmiddellijk aan de ontvanger melden. Deze melding is dus een vroegtijdig signaal dat er betalingsproblemen zijn. Het is hét signaal om pro-actief op te acteren en indien nodig te interveniëren.

Doelstelling: Binnen 5 werkdagen na het ontvangen van de melding betalingsonmacht wordt door GO actie ondernomen richting de klant en vastgelegd in ATK+. Door snel te acteren op een MBO wordt voorkomen dat schulden verder oplopen en dat andere schuldeisers acties ondernemen ten koste van de opbrengst van de belastingdienst.

Actie:
Door de KC'er wordt als de oorzaken van de betalingsproblemen nog niet bekend zijn, na overleg met de ontvanger, contact opgenomen met de onderneming om informatie in te winnen. Afhankelijk van de verstrekte informatie of het reeds bestaande klantbeeld wordt de vervolgstrategie bepaald. Voorbeelden daarvan zijn:

- bedrijfsgesprek;
- invorderingsonderzoek;
- omzetting van kwartaal naar maandaangifte; en
- uitzonderlijke situaties: direct beslag.

Ad 2. Deze KPI is gericht op het verhogen van de compliante belastingopbrengsten.
Uitstel van betaling in verband met liquiditeitsproblemen:
Aan ondernemers die *tijdelijk* in liquiditeitsproblemen zit kan de ontvanger, onder voorwaarden, uitstel van betaling verlenen. De duur van het uitstel bestrijkt een zo kort mogelijk periode, maar mag de looptijd van maximaal 12 maanden niet te boven gaan.

Doelstelling: De verleende uitstellen van betaling worden actief gemonitord en gecontroleerd. Dit kan een verslechtering van de solvabiliteit van de onderneming en het ontstaan van nieuwe belastingschulden voorkomen of dit kan eerder stopgezet worden.

Actie:
Op de helft van de betalingsregeling wordt door de invordering GO i.o.m. de KC-er de stand van zaken m.b.t. het uitstel van betaling gecontroleerd op het nakomen van de afspraken m.b.t. de aflossing van de belastingschulden. De bevindingen worden vastgelegd in ATK+. Waar nodig worden invorderingsmaatregelen getroffen.

Ad 3. Deze KPI is gericht op het minimaliseren van de beïnvloedbare achterstand.
Uitstel van betaling i.v.m. een ingediend bezwaarschrift
Als een belastingplichtige een bezwaarschrift tegen de aanslag indient wordt dit – mits het bezwaarschrift is gemotiveerd en het bestreden bedrag is vermeld - tevens gezien als een verzoek om uitstel van betaling voor het bestreden bedrag.

Doelstelling:
Het verlagen van de beïnvloedbare achterstand en het voortvarend afdoen van bezwaarschriften.

Actie:
Na zes maanden wordt door de invordering GO i.o.m. de KC-er de stand van zaken m.b.t. het uitstel van betaling gecontroleerd op de redenen van uitstel, of het uitstel nog steeds van toepassing is en of het noodzakelijk is om (extra) zekerheid te laten stellen of andere invorderingsmaatregelen te treffen. Dit wordt vastgelegd in ATK+.

Afhankelijkheden:
- MKB en CAP; Procesontwikkeling en verbetering.
- IV: (Gedeelde) IV-ondersteuning, waaronder EWS (= Early Warning System).
- HR: gevolgen van de personele bewegingen zoals hiervoor beschreven.
- Koppelvlakken: omslag van het invorderingsproces naar bijzondere invordering.
- MKB doet nog een deel van het werk van GO.

Ambities:
Binnen de investeringsagenda is een aantal projecten gestart die bijdragen aan de geformuleerde doelstellingen van de investeringsagenda. Van speciaal belang voor het proces invordering zijn:

Omschrijving project
Pilot Early Warning System (EWS) voor financiële problemen Op basis van kengetallen en patronen wordt geprobeerd vroegtijdig te signaleren dat binnen afzienbare tijd insolventie, betalingsproblematiek of faillissementsrisico's te verwachten zijn bij grote ondernemingen en MKB-ondernemingen. De mate van aandacht in het toezicht kan hierop anticiperen. Door een integrale aanpak te hanteren, wordt de efficiëntie verhoogd. De pilotfase EWS is inmiddels succesvol afgesloten. Thans worden de eisen voor de IV voorziening benoemd. De operationele EWS voorziening zal niet eerder dan april 2017 beschikbaar zijn, waardoor KPI's voor 2017 nog niet opportuun zijn.
Debiteureninzicht naar invorderingspersoneel Deze innovatie heeft als doel de invorderaar het beeld van een belastingschuldige in één scherm aan te bieden, zonder dat deze zelf alle afzonderlijke bronsystemen dient te raadplegen. Door deze innovatie te verbinden met het inmiddels geïmplementeerde product Dynamisch Monitoren kan daarnaast, op basis van gesignaleerde verhaalsmogelijkheden, een advies voor de 'beste' vervolgactie worden gegeven. Dit verbetert en uniformeert de besluitvorming binnen invordering. De implementatie van vorenstaande komt voort uit de pilotfase voor MKB.

3.4. Personeel gerelateerde doelstellingen

Naam	Planwaarde 2017	Planwaarde 2016
Ziekteverzuim (Verbaannorm; inclusief langer dan 1 jaar)	≤ 3,9%	≤ 4,1%
Meldingsfrequentie ziekteverzuim	≤ 1,3	≤ 1,3
Personeelsgesprekken 1x per jaar	100%	100%
Percentage directe tijd (Hafir)	≥ 83%	≥ 83%

3.5. Risico's

Beschrijving Risico	Beheersmaatregel	Kans	Impact	Eigenaar
Ontbrekende onderliggende documentatie (ML 2015-2)	Continue aandacht voor sturing van de afspraken rondom archivering	Laag	Laag	Directeuren/ lijndirecties
Matchingsverschillen (zowel in tijd als kwaliteit) tussen uit- en instroom van personeel	Differentiatie klantbehandeling, waarbij concept van individuele integrale klantbehandeling wordt aangepast voor ca 25% van het klantenbestand van GO Voor de KPI passend toezicht bij niet-HT klanten zal voor ca 25% van het klantenpakket de gemiddelde behandeltijd per post nog slechts 16 uur bedragen en de toezichtsactiviteiten dienovereenkomstig worden aangepast. Tijdig signaleren welk werkproces of deel van werkproces overgenomen moet worden door andere directies bij bepalen werkpakketreductie op C-niveau.	Hoog	Hoog	Directeuren/ lijndirecties
Ontbreken volledige stuurinformatie op beïnvloedingsniveau van de organisatieonderdelen	Veelvuldig in gesprek met verantwoordelijke directieleden van de directie BV en HR over welke informatie noodzakelijk is om te sturen en bij te sturen.	Hoog	Midden	Directeuren/ lijndirecties en D&A

4. Midden- en Kleinbedrijf

4.1. Missie en visie

De directie MKB (hierna: MKB) levert een bijdrage aan de algemene doelstelling van de Belastingdienst. De strategische doelstelling van de Belastingdienst is door MKB door vertaald in de volgende tactische doelstelling: 'het op efficiënte wijze realiseren van een verdere optimalisering van de belastingopbrengsten door het verhogen van de compliance (reductie nalevingstekort) en/of het verder borgen van de belastingopbrengsten'.
In dit streven verlegt MKB de focus in de klantbehandeling naar belastingplichtigen die zich kenmerken door een groter fiscaal belang en een hoger fiscaal risico.

Vanuit 19 locaties ondersteunt de directie MKB de klantbehandeling van ondernemingen binnen het MKB-segment, en zal daarmee in 2017 verantwoordelijkheid dragen voor meer dan 1,9 miljoen MKB-entiteiten. De klantbehandeling kenmerkt zich door informatie-gestuurd toezicht en een integrale en subjectgerichte benadering.

MKB hanteert het principe 'van aandacht tot afdracht'. Dit houdt in dat een aanpassing of correctie pas als effectief gezien wordt als deze in de bezwaar- en beroepsfase wordt gehandhaafd, en in de invorderingsfase daadwerkelijk leidt tot kasontvangsten.

Adequaat toezicht en passende dienstverlening

Verbijzondering visie
Binnen MKB wordt een duidelijk onderscheid gemaakt in entiteiten Middenbedrijf en entiteiten Kleinbedrijf. Het MKB Middenbedrijf omvat op dit moment de 400.000 grootste en meest risicovolle entiteiten. Het MKB Kleinbedrijf bestaat uit de overige entiteiten.

MKB Middenbedrijf
Op basis van de branches waarin de entiteiten hun activiteiten verrichten, is het MKB Middenbedrijf onderverdeeld in drie zogenoemde 'aandachtsgebieden':
- arbeid en dienstverlening
- handel en transport
- vastgoed en landbouw

Deze onderverdeling richt enerzijds de klantfocus, en borgt anderzijds de branche- en vakkennis van de medewerkers. De teamindeling op de MKB-locaties is vormgegeven op basis van de aandachtsgebieden.

De aanpak in het MKB Middenbedrijf kenmerkt zich door een intensieve, integrale beoordeling. De complexiteit en de omvang van de entiteiten vraagt in toenemende mate om een multidisciplinaire beoordeling gericht op meerdere processen (heffing, controle en inning) en meerdere middelen (met name: VPB, IH, OB en LH).

MKB Kleinbedrijf
Het MKB Kleinbedrijf bestaat uit de ondernemingen die niet onder MKB Middenbedrijf vallen, waaronder veel (kleine) zelfstandigen zonder personeel (ZZP'ers).
De klantbehandeling van het MKB Kleinbedrijf wordt gekenmerkt door een meer procesmatige en sterk informatie-gestuurde aanpak. De dienstverlening aan ondernemingen binnen het MKB Kleinbedrijf vindt zoveel mogelijk plaats door middel van digitale ondersteuning *(compliance by design)*.

Fiscale Dienstverleners
Naast de teams die werkzaam zijn per aandachtsgebied is op iedere MKB-locatie een Fiscaal Dienstverlenersteam werkzaam dat aandachtsgebied-overstijgend werkt. Klantbehandeling via de fiscaal dienstverlener kan een effectief instrument zijn om het fiscale gedrag van de ondernemer te beïnvloeden en verbeteren.

De directie MKB sluit convenanten met daarvoor in aanmerking komende fiscaal dienstverleners. Door de interactie met deze fiscaal dienstverleners kunnen vervolgens de ondernemingen die in dat convenant participeren in één keer in de handhaving betrokken worden. Dit hefboomeffect van horizontaal toezicht bevordert de effectiviteit en de efficiency van het toezicht door MKB.

Doelstellingen en handhavingsstrategie
De MKB-entiteiten zijn geclassificeerd op basis van het fiscaal belang en het fiscaal risico (compliance-niveau). Het resultaat van deze classificatie staat centraal in de handhavingsstrategie. Naarmate het fiscale belang en het fiscale risico toenemen, stijgt enerzijds de mate van aandacht en anderzijds ook de vorm en de inhoud daarvan door de keuze voor het in te zetten handhavingsinstrument.
Ondernemingen met de grootste fiscale belangen en risico's krijgen meer aandacht dan kleinere en meer compliante ondernemingen. Dit vertaalt zich in het substantieel grotere aandeel van de behandelcapaciteit dat wordt ingezet op het werkpakket MKB Middenbedrijf in verhouding tot het werkpakket MKB Kleinbedrijf. Binnen het MKB Middenbedrijf wordt, zowel relatief als absoluut, vaker de keuze gemaakt voor de inzet van een duurder handhavingsinstrument, zoals een boekenonderzoek of een kantoortoetsing.

In 2017 zullen de gevolgen van het Van Werk Naar Werk (VWNW) beleid voelbaar zijn binnen MKB.
De uitstroom van medewerkers is in 2016 aangevangen en zet zich de komende jaren voort. Daarnaast groeit het ondernemersbestand van MKB nog steeds.
Deze bewegingen zetten de prestaties en de aandacht die aan de ondernemingen geschonken kan worden verder onder druk.
Om meerdere redenen zal worden gekozen voor meer centrale regie op het keuzeproces. En daarnaast tot het mede inzetten van andere handhavingsinstrumenten. In de uitoefening van toezicht zullen bewust keuzes gemaakt moeten worden, en zal steeds beoordeeld moeten worden of handhaving dient plaats te vinden door middel van de uitvoering van een boekenonderzoek of door de inzet van andere, goedkopere handhavingsinstrumenten zoals een kantoortoetsing of een telefonisch contact.

4.2. Middelen

In deze paragraaf is het voorlopige kader (€ en fte) 2017 opgenomen. Aangegeven is welke concrete maatregelen MKB in 2017 treft c.q. opstart om binnen kader te komen en te blijven. Maandelijks wordt over de voortgang van de maatregelen in fte en geld gerapporteerd.

Budget (uitgaven) - Totaal *Bedragen x €1.000*	**2017 MKB**
Personele uitgaven - Eigen personeel	465.141
Personele uitgaven - Inhuur externen	1.270
Materiële uitgaven - ICT	0
Materiële uitgaven - Bijdragen SSO's	0
Materiële uitgaven - Overig	11.629
Totaal budgetkader uitgaven	478.041

Kader personele capaciteit (incl. wetgeving)	
Formatie EP in budgetbrief	6.610
Uitzendkrachten vervangen door eigen personeel	-55
Formatie EP na correctie (A)	**6.555**

Vergelijking met bezetting en maatregelen *FTE*	
Gemiddelde bezetting 2017 zonder instroom	6.683
Instroom wetgeving	18
Huidige bezetting incl. wetgeving (B)	**6.701**
Over/onderbezetting (B - A)	**147**
Uitzendkrachten vervangen door eigen personeel	-55
Financiele compensatie overbezetting	-46
Resterende onder/overbezetting	**45**

Maatregelen	
1. Mutatie personeel ivm wetgeving	18
2. Uitzendkrachten vervangen door eigen personeel	-55
3. Nog op te lossen overzetting	-45

Doordat recent besloten is om de investeringsagenda te gaan herijken, zijn de aan te wijzen fte op PM gezet. Uitgaande van de laatste verdeelsleutel moet MKB in 2017 176 Fte aanwijzen. Er is nadrukkelijk gevraagd om inzichtelijk te maken hoe deze fte ingevuld kunnen worden. Er is voor gekozen om deze invulling toch op te nemen in dit jaarcontract met de opmerking dat de aantallen kunnen wijzigen naar aanleiding van de herijking.

Tabel 3 Overzicht maatregelen (fte)

	2017
Bezetting	**6.683**
Instroom/werving o.b.v. wetgeving:	
Wetgeving 2016: innovatiebox	3
Wetgeving 2016: pensioen in eigen beheer- afschaffing en gefaciliteerde beëindiging	4
Wetgeving 2017: rulings	11
1. Totaal instroom/werving o.b.v. wetgeving	**18**
2. Vervangingswerving	**PM**
3. UZK vervangen door vaste medewerkers inning (C-niveau)	**-55**
4. Op te lossen overbezetting: UZK vervangen door vaste medewerkers inning (B/C-niveau)	**-45**
Aanwijzen in 2017:	
Verminderen capaciteit IH heffing regulier (C-niveau)	-15
Verminderen capaciteit Heffing IH anders (C-niveau)	-39
Verminderen capaciteit OB heffing (C-niveau)	-18
Verminderen capaciteit actualiteitsbezoeken (C-niveau)	-26
Verminderen capaciteit inning (B/C-niveau)	-78
5. Totaal aanwijzen in 2017	**-176**
Doelbezetting incl. aanwijzen	**6.530**

Toelichting

De berekende formatie 2017 van 6.530 FTE is een voorlopige formatie. Deze is gebaseerd op een voorlopige verdeling van de IA-taakstelling. De hierbij door DGBel gehanteerde verdeelsleutel wordt door MKB niet onderschreven als zijnde de definitieve verdeelsleutel voor de jaren 2018 e.v. voor een evenredige verdeling van de IA-taakstelling over de directies.

- Het aanwijzen van 15 FTE op het proces IH heffing regulier betekent dat er minder aangiften IH traditioneel geregeld kunnen worden. Op jaarbasis leidt dit tot een derving van de bruto correctieopbrengsten IH van € 14 miljoen. De streefwaarde voor MKB in Begroting IX van € 450 miljoen zal niet gerealiseerd worden. De aangepaste streefwaarde bedraagt op jaarbasis € 436 miljoen.
- Het aanwijzen van 39 FTE op het proces IH heffing anders betekent o.a. dat minder aandacht geschonken wordt aan de ambtshalve regeling gericht op belastingplichtigen die verzuimen een aangifte IH in te dienen. Dit zal effect hebben op de kasopbrengst en de compliance.
- Het aanwijzen van 18 FTE op het proces OB heffing betekent een vermindering van de capaciteit voor de afhandeling van verzoeken (met het risico van langere doorlooptijden) en de behandeling van balansposten van meer € 50.000. Tevens bestaat het risico dat hoger gekwalificeerde medewerkers worden ingezet op lager gekwalificeerd werk omdat anders de doorlooptijden en voorraden oplopen.

- Het aanwijzen van 26 FTE op het proces actualiteitsbezoeken betekent een vermindering van capaciteit ten behoeve van kortere onderzoeken en zichtbaarheidsonderzoeken. 'Minder blauw op straat' zal effect hebben op de compliance.
- Om in 2017 binnen het formatieve kader te komen, dienen 65 vaste MKB-inningsmedewerkers uit te stromen ter vervanging van uitzendkrachten bij andere dienstonderdelen. Daarnaast blijkt MKB formatief een overbezetting te hebben van 44 FTE, hoofdzakelijk veroorzaakt door te hoge instroom vanuit de Investeringsagenda. Waar mogelijk zal deze overbezetting niet weggewerkt worden door 'aanwijzen', maar door nog meer vaste MKB-inningsmedewerkers op B- en C-niveau uit te laten stromen ter vervanging van uitzendkrachten bij andere dienstonderdelen.
  Een knelpunt hierbij is dat de betreffende B- en C-capaciteit van MKB momenteel verspreid is over 19 MKB-locaties. De dienstonderdelen die uitzendkrachten gaan vervangen zijn echter op een gering aantal locaties gevestigd. De druk op die potentieel 'leverende' MKB-locaties zal daardoor onevenredig groot worden, met het grote risico dat de continuïteit van de MKB-processen op die locaties niet langer geborgd zal zijn. Dit risico zal dan alleen opgevangen kunnen worden door hoger gekwalificeerde medewerkers in te zetten op de lager gekwalificeerde werkpakketten op B/C-niveau. Dit is voor MKB niet acceptabel.
  In totaal zullen 187 FTE op het proces inning uitstromen (vervanging uitzendkrachten en aanwijzen). Dit zal leiden tot langere doorlooptijden en oplopende achterstanden in de invordering. Tevens zal minder capaciteit beschikbaar zijn voor behandeling van de selectielijsten en ondersteunende werkzaamheden ten behoeve van invorderaars en deurwaarders.
  De formatieve ruimte in 2017 van slechts 4 FTE ten behoeve van het voeren van vooroverleg met ondernemingen over de fiscale gevolgen van de gewijzigde wetgeving met betrekking tot pensioen in eigen beheer leidt naar verwachting tot een knelpunt. Verwacht wordt dat er 20 FTE nodig zal zijn voor dit proces. Er is dus sprake van een tekort van circa 15 FTE. Hiervoor zal dus bijstand geregeld moeten worden vanuit MKB. Gezien de specifieke kennis die nodig is, zal deze bijstand van circa 15 FTE afkomstig moeten zijn uit het proces VPB heffing. Dit betekent dat er minder aangiften VPB traditioneel geregeld kunnen worden. Dit leidt tot een derving van de bruto correctieopbrengsten VPB van € 155 miljoen. De streefwaarde voor MKB in Begroting IX van € 1,5 miljard zal niet gerealiseerd worden. De aangepaste streefwaarde bedraagt € 1,35 miljard.
  Het knelpunt in de VPB wordt uiteraard groter wanneer het niet mocht lukken de 11 FTE, die zijn voorzien voor de behandeling van rulings (zie: wetgeving), te laten instromen.

4.3. Prestaties

Binnen MKB worden diverse processen uitgevoerd. Voor een gedetailleerd overzicht van de hoofdprocessen wordt verwezen naar het processenmodel en de bijbehorende factsheets (zie bijlagen). Naast de planwaarden 2017 zijn in de factsheets ook de realisatiewaarden 2015 en 2016 vermeld. De planningswaarden op de factsheets zijn nog onder voorhoud.
Naast de hoofdprocessen kent MKB nog een aantal andere processen en specials.
In het Jaarcontract 2017 is de focus gelegd op de processen waar kritische prestatie-indicatoren voor gelden of op het gebied waarvan projecten uitgevoerd worden die onder de Investeringsagenda vallen.
Die processen zijn als volgt geclusterd:

- Toezicht algemeen (inclusief horizontaal toezicht)
- Toezicht binnen
- Toezicht buiten (inclusief fraudebestrijding)
- Bezwaar en beroep
- Invordering
- Interactie

4.3.1. Toezicht algemeen (inclusief horizontaal toezicht)

Beschrijving
Aan de uitoefening van toezicht wordt o.a. invulling gegeven door het maken van keuzes op basis van het fiscaal belang en het fiscaal risico van ondernemingen. Door middel van centrale regie zal het selectieproces vorm krijgen vanuit een proces-overstijgende, subjectgerichte benadering.
Klantbehandeling via een fiscaal dienstverlener is een effectief instrument om een groot aantal ondernemingen in één keer te raken in de handhaving.

Het betreft de processen:
- uitvoeren horizontaal toezicht;
- klantbehandeling Fiscaal Dienstverleners.

KPI's

Naam	Planwaarde 2017
Structureel terugdringen van het nalevingstekort MKB	< 6,0%
Kasontvangsten van MKB-ondernemingen onder een fiscaal dienstverleners convenant	7,5 - 8%

Afhankelijkheden
- Ontwikkeling, door IV en D&A, en implementatie van producten die de integrale risicoselectie ten behoeve van het informatie-gestuurde toezicht ondersteunen.
  De momenteel beschikbare producten en tooling zijn doorgaans middelgericht gebouwd, waardoor de gewenste integrale en subjectgericht klantbenadering niet of onvoldoende wordt ondersteund.
- Beschikbare capaciteit voor het voeren van vooroverleg, zowel in het kader van horizontaal toezicht, als met fiscaal dienstverleners. Door recente wetwijzigingen, zoals de Wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (DBA) en de Wet Pensioen Eigen Beheer (PEB), neemt de vraag naar vooroverleg exponentieel toe.

4.3.2. Toezicht binnen

Beschrijving
'Toezicht binnen' omvat het houden van vooroverleg en het uitvoeren van fiscaaltechnische werkzaamheden met betrekking tot de vier grote middelen (VPB, IH, OB en LH) en de overige middelen. Daarnaast vallen ook de doorselectie, de traditionele regeling van aangiften en het opleggen van naheffingen en navorderingen onder dit cluster. Eén en ander voor zover deze werkzaamheden binnen ('op kantoor') plaatsvinden.

Het gebruik van risicomodellen zal zorgdragen voor een effectievere selectie van de posten die (traditioneel) geregeld dienen te worden door een medewerker. Door de regie op het selectieproces verder te gaan centraliseren en integraal (proces-overstijgend) vorm te geven, zullen bewustere keuzes gemaakt kunnen worden op subjectniveau.
De verwachting is dat deze bewegingen gaan leiden tot hogere correctiepercentages en/of hogere gemiddelde correctiebedragen.

MKB probeert zo vroeg mogelijk in de keten helderheid te verschaffen over de fiscale positie van ondernemingen. Wanneer vooroverleg heeft plaatsgevonden, betekent dat enerzijds een besparing op de heffingstijd bij de traditionele regeling, en anderzijds dat correcties achteraf voorkomen worden doordat zaken vooraf zijn uitgekristalliseerd.
Helderheid en een goede communicatie met belastingplichtigen in het heffingstraject helpen bezwaarschriften tegen correcties te voorkomen. Het alsnog toewijzen van substantiële onderdelen van bezwaarschriften wordt hierdoor beperkt.

Het betreft de processen:
- heffing VPB;
- heffing IH;
- heffing OB;
- heffing LH;
- heffing overige middelen;
- houden vooroverleg.

KPI's

Naam	Planwaarde 2017
Bruto correctie opbrengsten aangiftenbehandeling IH	€ 436 miljoen
Bruto correctie opbrengsten aangiftenbehandeling VPB	€ 1,35 miljard

Toelichting
- Het aanwijzen van 15 FTE op het proces IH heffing regulier betekent dat er minder aangiften IH traditioneel geregeld kunnen worden. Op jaarbasis leidt dit tot een derving van de bruto correctieopbrengsten IH van € 14 miljoen. De streefwaarde voor MKB in Begroting IX van € 450 miljoen zal niet gerealiseerd worden. De aangepaste streefwaarde bedraagt op jaarbasis € 436 miljoen.
- Het aanwijzen van 39 FTE op het proces IH heffing anders betekent o.a. dat minder aandacht geschonken wordt aan de ambtshalve regeling gericht op belastingplichtigen die verzuimen een aangifte IH in te dienen. Dit zal effect hebben op de kasopbrengst en de compliance.
- De formatieve ruimte in 2017 van slechts 4 FTE ten behoeve van het voeren van vooroverleg met ondernemingen over de fiscale gevolgen van de gewijzigde wetgeving met betrekking tot pensioen in eigen beheer leidt naar verwachting tot een knelpunt. Verwacht wordt dat er 20 FTE nodig zal zijn voor dit proces. Er is dus sprake van een tekort van circa 15 FTE. Hiervoor zal dus bijstand geregeld moeten worden vanuit MKB. Gezien de specifieke kennis die nodig is, zal deze bijstand van circa 15 FTE afkomstig moeten zijn uit het proces VPB heffing. Dit betekent dat er minder aangiften VPB traditioneel geregeld kunnen worden. Dit leidt tot een derving van de bruto correctieopbrengsten VPB van € 155 miljoen. De streefwaarde voor MKB in Begroting IX van € 1,5 miljard zal niet gerealiseerd worden. De aangepaste streefwaarde bedraagt € 1,35 miljard.
  Het knelpunt in de VPB wordt uiteraard groter wanneer het niet mocht lukken de 11 FTE, die zijn voorzien voor de behandeling van rulings (zie: wetgeving), te laten instromen.

Afhankelijkheden
- Kwaliteit en tijdigheid administratieve werkzaamheden door CAP.
  Onjuistheden en termijnoverschrijdingen in het voortraject werken door in de kwaliteit van de klantbehandeling en de doorlooptijd van de eindproducten.
- Kwaliteit classificatie (i.v.m. doorlooptijden).
  Onjuiste classificatie veroorzaakt verstoringen in de workflow waardoor onnodige vertragingen optreden.
- Impact van nieuwe wetgeving en wetswijzigingen op de capaciteit ten behoeve van vooroverleg en heffing (o.a. DBA, PEB, rulings).
- Groei horizontaal toezicht en FD-aanpak, en de effecten die dat heeft op de benodigde capaciteit ten behoeve van het voeren van vooroverleg.
- Impact van afspraken over heffing gegevensbelang met de ketenpartners in de loonaangifteketen.
  Gemaakte afspraken dienen nagekomen te worden en vragen LH-capaciteit.

Vernieuwing
Op het terrein van het MKB-cluster 'Toezicht binnen' worden de hierna vermelde projecten uitgevoerd die vallen onder de Investeringsagenda. In 2017 vindt een herijking plaats van de Investeringsagenda.

Omschrijving project
Pilot risicoprofilering IH Winst binnen MKB Met behulp van een voorspelmodel wordt geprobeerd een effectievere selectie te bereiken van de aangiften IH Winst die in aanmerking komen voor handmatige toetsing door een medewerker MKB. Het doel van het project is een verhoging van de positieve correctiebedragen op aangiften IH Winst, en een vermindering van het aantal nihil-correcties.
Pilot VIA voor winstaangifte Het doel van deze pilot is het zoveel mogelijk voorinvullen van de winstaangifte van (kleine) ondernemingen. Hiermee worden deze ondernemingen ondersteund bij het op een juiste wijze, en zoveel mogelijk zelfstandig, aangifte doen.
Pilot risicoprofilering OB negatief binnen MKB Op basis van verschillende databronnen is een voorspellend statistisch model gebouwd dat moet leiden tot een effectieve prioritering van de te behandelen (negatieve) aangiften OB. Het risicomodel detecteert mogelijk onterecht uitbetaalde OB bij MKB-ondernemingen. De correctie hiervan zorgt voor een verhoging van de belastingopbrengst. De bedoeling is dat dit model, op termijn, de handmatige (door)selectie vervangt. Implementatie is voorzien per 1 juli 2017.

Daarnaast vinden intern de onderstaande vernieuwingen plaats.

- 'Van aandacht tot afdracht'; het vooraf inschatten van de uiteindelijke kasopbrengst die gegenereerd wordt door de uitoefening van toezicht.
  Deze aanpak houdt in dat keuzes binnen het toezicht, bijvoorbeeld voor de inzet van een bepaald handhavingsinstrument, mede gemaakt worden op basis van de verwachte netto kasopbrengst (na de bezwaar- en beroepsfase en na het invorderingstraject), in plaats van alleen op basis van de potentiële bruto correctieopbrengst.
- Verschuiving van aandacht voor MKB Kleinbedrijf naar MKB Middenbedrijf.
- Versterking centrale regie/selectie.
  Naast een efficiencyvoordeel draagt centrale regie/selectie bij aan een uniforme werkwijze en een uniform keuzeproces.
- Project uniforme aanpak vooroverleg MKB.
  Het doel van dit project is het uniformeren van de werkwijze en de registratie van vooroverleg over alle locaties en met betrekking tot alle middelen.

4.3.3. Toezicht buiten (inclusief fraudebestrijding)

Beschrijving
Het deel van het toezichtwerk dat 'op locatie' plaatsvindt, is geclusterd tot 'toezicht buiten'. Het betreft hier met name de uitvoering van boekenonderzoeken en actualiteitsbezoeken. Maar ook de uitvoering van waardeonderzoeken (taxatie van diverse soorten onroerende zaken) voor de hele B&T-kolom valt hieronder.
In verband met het grote raakvlak met 'toezicht buiten' is ook het bestrijden van fraude toegevoegd aan dit cluster.

De wens en noodzaak om te komen tot een efficiëntere inzet van de beschikbare middelen c.q. capaciteit maakt het noodzakelijk dat steeds beoordeeld wordt of het (relatief dure) handhavingsinstrument boekenonderzoek in het specifieke geval noodzakelijk is voor de uitoefening van toezicht. Of dat in een bepaalde situatie gekozen kan worden voor de inzet van goedkopere handhavingsinstrumenten, bijvoorbeeld kantoortoetsing of telefonisch contact.
In dit keuzeproces is een belangrijke rol weggelegd voor centrale regie.

De uitkomsten van de steekproef ondernemingen worden gebruikt als input voor berekening van de tax gap, en voor het signaleren van nieuwe risico's.

Het betreft de processen:
- uitvoeren boekenonderzoeken
- bestrijden fraude
- uitvoeren waardeonderzoeken
- uitvoeren actualiteitsbezoeken

KPI's

Naam	Planwaarde 2017
Bruto correctie opbrengsten boekenonderzoeken MKB	€ 770 miljoen
Aantal onderzoeken in het kader van de steekproef ondernemingen 2017	50% afgerond in 2017
Capaciteitsbesteding aan fraudebestrijding (incl. externe samenwerking)	5 - 8%

Toelichting
- Als één van de beheersmaatregelen om het in Begroting IX genoemde bruto correctiebedrag boekenonderzoeken MKB van € 770 miljoen te realiseren is eind februari 2017 met [redacted] afgesproken dat de steekproef ondernemingen 2017 wordt uitgesmeerd over twee jaar (2017 en 2018).

Afhankelijkheden
- Samenwerking met FIOD (fraudebestrijding).
  Langlopende FIOD-onderzoeken kunnen een toename van het onderhanden werk veroorzaken.
- Effecten van politieke keuzes op capaciteit t.b.v. externe overheidssamenwerking.
  Het nationale, maar vooral het lokale bestuur (burgemeesters en gemeenten), vraagt steeds meer capaciteit van de Belastingdienst voor o.a. de uitvoering van gezamenlijke acties.

Vernieuwing
Op het terrein van het MKB-cluster 'Toezicht buiten' worden de hierna vermelde projecten uitgevoerd die vallen onder de Investeringsagenda. In 2017 vindt een herijking plaats van de Investeringsagenda.

Daarnaast vinden intern de onderstaande vernieuwingen plaats.

Omschrijving project
Vervanging Top-suite TOP-suite is hét pakket dat de uitvoering van boekenonderzoeken (toezicht buiten) bij GO en MKB ondersteunt. TOP-suite bestaat uit TOP, waarin de werkprogramma's zijn opgenomen en waarmee het controledossier wordt gegenereerd, en analysetools. Per 1 juli 2017 wordt TOP-suite niet meer volledig technisch ondersteund. Dit maakt het noodzakelijk om applicaties en functionaliteiten te vervangen en biedt een kans de ondersteuning van controleprocessen te versterken in de lijn van de investeringsagenda. In 2017 zou Top-suite gerealiseerd worden langs de volgende lijnen: 1. implementatie Caseware (marktprogramma ontwikkeld voor accountancy); 2. vervanging analysetools. Onlangs is bekend geworden dat de implementatie is uitgesteld en dat het systeem pas op 1 juni 2018 live zal gaan. In dat jaar zal ook de opleidingsinspanning plaatsvinden. Omdat Top is gekoppeld aan IKB voor de upload van gegevens, vormt de mogelijke uitfasering van IKB hier een groot risico.
OB carrouselfraude binnen MKB Met behulp van een netwerkanalysetool wordt de risicoselectie ten aanzien van OB-carrouselfraude verbeterd. Het doel is de levensduur van OB-carrousels te verkorten. Deze beoogde verkorte levensduur zal leiden tot een verhoging van de belastingopbrengst.

- 'Van aandacht tot afdracht'; het vooraf inschatten van de uiteindelijke kasopbrengst die gegenereerd wordt door de uitoefening van toezicht.
  Deze aanpak houdt in dat keuzes binnen het toezicht, bijvoorbeeld voor de inzet van een bepaald handhavingsinstrument, mede gemaakt worden op basis van de verwachte netto kasopbrengst (na de bezwaar- en beroep-fase en na het invorderingstraject), in plaats van alleen op basis van de potentiële bruto correctieopbrengst.
- Verschuiving van aandacht voor MKB Kleinbedrijf naar MKB Middenbedrijf.
- Versterking centrale regie/selectie.
  Naast een efficiencyvoordeel draagt centrale regie/selectie bij aan een uniforme werkwijze en een uniform keuzeproces.
- Ontwikkeling en implementatie van de applicaties Klantbeeld Toezicht Applicatie (KTA) en Klant Relatie Beheer (KRB).
  Wanneer rekening wordt gehouden met de gebruikerswensen zal de registratie van ingezette handhavingsinstrumenten en de opbrengsten daarvan aanzienlijk verbeteren. Onlangs is echter gecommuniceerd dat in het IV-portfolio 2017 alleen de minimaal noodzakelijke inzet voor continuïteit, beheer en onderhoud KTA en KRB is geborgd. In 2017 is dus geen ruimte voor verbetering en tegemoetkoming aan gebruikerswensen.
- De regelgeving van het Nederlands Register van Vastgoed Taxateurs (NRVT), de nieuwe beroepsorganisatie van taxateurs, die HBO-niveau voorschrijft voor taxatie van Grootzakelijke Vastgoed objecten (GZV). GZV-objecten zijn objecten met een waarde van meer dan € 5 miljoen. Dit vraagt een andere samenstelling (hoger niveau) van het 'functiehuis' waardeonderzoeken. Wanneer de nieuwe instroom echter achterblijft bij de uitstroom wordt de gewenste (kwaliteits)verbetering op korte termijn niet bereikt.
- Dit vraagt een andere samenstelling (hoger niveau) van het 'functiehuis' waardeonderzoeken.
- De uitvoering van meer GZV-onderzoeken (waardeonderzoeken), die een hogere gemiddelde opbrengst kennen.

4.3.4. Bezwaar en beroep

Beschrijving
Het cluster bezwaar en beroep omvat de inhoudelijke behandeling van bezwaarschriften tegen aanslagen van de middelen VPB, IH/ZvW/WAZ, OB en LH. Daarnaast vallen onder dit cluster ook de beroepsprocedures, naar aanleiding van de uitspraak op een bezwaarschrift, waarbij de Belastingdienst is betrokken.

Door helderheid te bieden in het voortraject, in de fase van o.a. vooroverleg, heffing of boekenonderzoeken, en hierover in voldoende mate te communiceren met belastingplichtigen, probeert MKB bezwaarschriften tegen correcties te voorkomen. Deze werkwijze moet in de bezwaarfase ook leiden tot een stijging van het procentueel gehandhaafde bedrag ten opzichte van het oorspronkelijk gecorrigeerde bedrag.

De uitvoering van het bezwaarproces strekt zicht uit over de keten, waarin meerdere dienstonderdelen/directies een rol vervullen. De verschillende fases van het proces, en de daarbij behorende doorlooptijden, zullen het komende jaar in kaart gebracht worden. De implementatie van de applicatie LWB zal hierbij ondersteuning bieden op het gebied van bestuurlijke informatie.

Het betreft de processen:
- behandeling bezwaar
- behandeling beroep

KPI's

Naam	Planwaarde 2017
Afgehandelde bezwaren binnen AWB-termijn	90 - 95%

Afhankelijkheden

- Tijdigheid oplevering bezwaarschriften door CAP of BBK (i.v.m. doorlooptijd). Termijnoverschrijdingen in het voortraject werken door in de doorlooptijd van de eindproducten. Hierdoor wordt het risico gelopen dat de afhandeling niet plaatsvindt binnen de termijnen die de AWB voorschrijft.
- Kwaliteit classificatie en registratie bezwaarschriften.
  Onjuiste classificatie veroorzaakt verstoringen in de workflow waardoor onnodige vertragingen optreden en het risico gelopen wordt dat de afhandeling niet plaatsvindt binnen de termijnen die de AWB voorschrijft.
- Capaciteitsknelpunten in de bezwaarafhandeling IH en OB door ander dienstonderdelen; respectievelijk PDB en CAP. PDB heeft MKB verzocht substantiële extra bijstand te leveren voor de bezwaarafhandeling IH MKB. Eventuele honorering van dit verzoek zal betekenen dat MKB opnieuw keuzes moet maken die ten koste gaan van het toezicht IH MKB.
- Besluitvorming door de Staatssecretaris over de wijze van afdoening bezwaarschriften OB privé gebruik auto (niet massaal of massaal). Afhankelijk van de uitkomst zal er (veel) meer of minder bijstand geleverde moeten worden vanuit MKB.
- Vervanging applicatie Generieke Bezwaar- en verzoek Voorziening (GBV) door Logistieke Werkstroombesturing (LWB).
  De kwaliteit van de registratie en de bestuurlijke informatievoorziening zal hierdoor worden verbeterd. Onlangs is echter gecommuniceerd dat de ontwikkeling van LWB vertraging ondervindt.

Vernieuwing

Intern vinden de onderstaande vernieuwingen plaats.

- Vervanging applicatie GBV door LWB.
- Betere sturing op doorlooptijden door het gesprek hierover aan te gaan binnen de keten en door strakkere operationele sturing op de voortgang door leidinggevenden.

4.3.5. Invordering

Beschrijving

In het kader van 'van aandacht tot afdracht' is de invordering het sluitstuk dat volgt op de klantbehandeling, het toezicht (heffing en controle) en de herzieningsfase. De inspanningen binnen de invordering zijn gericht op het verhogen van de compliante ontvangsten en het verlagen van het beïnvloedbare achterstandsbedrag. De invorderingsactiviteiten zijn gericht op het steeds beter in de actualiteit werken binnen het invorderingsproces.

Dynamisch Monitoren 1.0 is geïmplementeerd binnen MKB. Deze werkwijze richt zich op debiteuren die zich bevinden in de niet-actieve invordering. De vorderingen van debiteuren met een nieuwe schuld of een 'geparkeerde' schuld worden continu gecheckt op ontstane nieuwe verhaalsmogelijkheden. Het vroegtijdig oninbaarlijden van vorderingen wordt hiermee voorkomen.

De invorderingswerkzaamheden van vorderingen met betrekking tot het MKB Kleinbedrijf zijn gefaseerd overgedragen aan het Landelijk Incasso Centrum (LIC). Medio 2016 is de implementatie van deze nieuwe werkwijze voltooid.
De invorderingswerkzaamheden van vorderingen met betrekking tot het MKB Middenbedrijf blijft plaatsvinden binnen MKB.
MKB voert de deurwaarderswerkzaamheden uit voor de hele B&T-kolom.

Het betreft de processen:

- Bijzondere invordering
- Deurwaarderij

Afhankelijkheden

- Kwaliteit werkzaamheden LIC m.b.t. invordering MKB Kleinbedrijf.
  De invorderingswerkzaamheden van vorderingen met betrekking tot het MKB Kleinbedrijf zijn namelijk overgedragen aan het LIC.
- Doorlooptijden binnen LIC van invorderingsposten MKB Kleinbedrijf.
  De invorderingswerkzaamheden van vorderingen met betrekking tot het MKB Kleinbedrijf zijn namelijk overgedragen aan het LIC.

Vernieuwing

Op het terrein van het MKB-cluster 'Invordering' worden de hierna vermelde projecten uitgevoerd die vallen onder de Investeringsagenda. In 2017 vindt een herijking plaats van de Investeringsagenda.

Omschrijving project
Pilot Early Warning System (EWS) voor financiële problemen Op basis van kengetallen en patronen wordt geprobeerd vroegtijdig te signaleren dat binnen afzienbare tijd insolventie, betalingsproblematiek of faillissementsrisico's te verwachten zijn bij grote ondernemingen en MKB-ondernemingen. De mate van aandacht in het toezicht kan hierop anticiperen. Door een integrale aanpak te hanteren, wordt de efficiëntie verhoogd.
Dynamisch Monitoren/ Debiteureninzicht naar invorderingspersoneel Debiteureninzicht naar invorderingspersoneel heeft als doel de invorderaar het beeld van een belastingschuldige in één scherm aan te bieden, zonder dat deze zelf alle afzonderlijke bronsystemen dient te raadplegen. Door deze innovatie te verbinden met het reeds geïmplementeerde product Dynamisch Monitoren 1.0 kan daarnaast, op basis van gesignaleerde verhaalsmogelijkheden, een advies voor de 'beste' vervolgactie worden gegeven. Dit verbetert en uniformeert de besluitvorming binnen de invordering. Met Dynamisch Monitoren 2.0 is het project inmiddels de volgende fase ingegaan, waarbij wordt ingezet op verdere digitalisering van de werkomgeving invordering, gericht op debiteuren in de actieve invordering.
Debiteureninzicht naar supervisiepersoneel Stand van zaken: het project is eind 2015 gestart en ligt op schema.
Visie deurwaarderij 2020 In de visie deurwaarderij 2020 is het transitietraject beschreven van de deurwaarderij in 2015 naar de deurwaarderij in 2020. De nadruk ligt daarbij op digitalisering, standaardisering, informatie-gestuurde inning, samenwerking, en regie op (flexibelere) inzet deurwaarders.

Daarnaast vinden intern de onderstaande vernieuwingen plaats.

- Sturing op tijdige behandeling van de adviezen Dynamisch Monitoren 1.0.
  Zodra nieuwe verhaalsmogelijkheden ontstaan, dienen zo snel mogelijk invorderingsmaatregelen genomen te worden, zoals beslaglegging.
- Vormgeven aan de leercirkel Dynamisch Monitoren 1.0; het onderbouwd terugkoppelen aan D&A van opgevolgde en niet opgevolgde behandeladviezen.
  Het doel van deze leercirkel is het bewerkstelligen van de kwaliteitsverbetering van de behandeladviezen die D&A oplevert.
- Sturing op tijdige postverwerking vanuit het workflowmanagementsysteem Werkstroom Applicatie Belastingen (WAB).

4.3.6. Interactie

Beschrijving
Onder het cluster 'interactie' valt de afhandeling van terugbelverzoeken; te weten Smart Belafspraken (SBA's) en frontoffice-backoffice-berichten (Frobo's).
De doelstelling is dat deze klantcontacten tijdig plaatsvinden. Voor SBA's betekent dat dat teruggebeld moet zijn binnen de afgesproken belblokken.

Het betreft het proces:
- SBA's

.KPI's

Naam	Planwaarde 2017
Tijdig afgehandelde Smart Belafspraken (SBA's)	95 - 100%

Afhankelijkheden
- Kwaliteit afhandeling calls door Klantinteractie & -services (KI&S).
  Onjuistheden in de beantwoording van vragen door KI&S werken door in de kwaliteit van de klantbehandeling en de doorlooptijd van de eindproducten.

Vernieuwing
Op het terrein van het MKB-cluster 'Interactie' vinden intern de volgende vernieuwingen plaats:
- Afhandeling meer complexe calls door KI&S, waardoor het aantal SBA's bij MKB afneemt.
- Onderzoek naar mogelijkheid centraliseren van niet locatiegebonden SBA's.
- Onderzoek naar mogelijkheid overdracht SBA's invordering naar CAP.

4.4. Personeel gerelateerde doelstellingen

Naam	Planwaarde 2017
Ziekteverzuim (incl. langer dan 1 jaar)	≤ 5,5%
Gemiddelde meldingsfrequentie ziekteverzuim	≤ 1,4
Aantal medewerkers waarmee ≥ 1 personeelsgesprek per jaar is gehouden	100%
Directe tijd (HAFIR)	≥ 87%

Aanpak en vernieuwing
Om het ziekteverzuim terug te dringen volgt MKB uiteraard de Belastingdienstbrede koers.
Vooruitlopend daarop kiest MKB daarnaast voor de volgende aanpak:
- De rollen die er zijn bij ziekteverzuim worden inzichtelijk gemaakt en waar nodig geactualiseerd. Daarbij wordt uitgewerkt welke taken en verantwoordelijkheden bij elk van die rollen horen (teamleider, medewerker, reïntegratiemanager, HR-adviseur, bedrijfsarts en bedrijfsmaatschappelijk werker).
- In februari/begin maart 2017 bezoeken [redacted] en HR-adviseurs iedere MKB-locatie met als doel op kantoorniveau het inzicht op het gebied van cijfers en de analyse te vergroten en dilemma's bespreekbaar te maken.
  Tevens wordt aandacht besteed aan de aanpak, interventies en de effecten van die interventies.
- Op 16 maart 2017 vindt een hardskills-dag plaats. Het centrale thema van die dag is de aanpak van ziekteverzuim.

4.5. Risico's

Per cluster van processen zijn in de hoofdstukken hiervoor de risico's beschreven en toegelicht. In dit hoofdstuk worden de clusteroverstijgende risico's benoemd.

- Het niet realiseren van de doelstellingen uit begroting IX door de *grootschalige uitstroom van MKB-medewerkers in het kader van Van Werk Naar Werk* beleid (2016 t/m 2020), in combinatie met het in onvoldoende mate kunnen compenseren van die uitstroom met nieuwe instroom en doorstroom van medewerkers en het moeten aanwijzen van medewerkers.
  Inherent aan deze beweging is het vroegtijdig weglekken van vakkennis.
- Het niet realiseren van kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen door *matchingverschillen in benodigde en beschikbare capaciteit*. Er is behoefte aan structureel meer capaciteit op I- en F-niveau en minder op C- en B-niveau.
- *Beschikbare capaciteit ten behoeve van de heffing*, waardoor de doelstellingen niet gerealiseerd worden, doordat beschikbare vaktechnische kennis ingezet moet worden op kritieke processen zoals vooroverleg LH en VPB (DBA en pensioen in eigen beheer), rulings en beroepzaken IH.
- Stagnering ontwikkelingen op het gebied van informatie-gestuurd en subjectgericht toezicht door *beperkte capaciteit D&A ten behoeve van de ontwikkeling van innovatieve producten*.
- Te beperkte sturing op doorlooptijden, resultaten, opbrengsten, etc., waardoor de doelstellingen niet gerealiseerd worden, door het *ontbreken van voldoende inzichten vanuit de huidige systemen* (o.a. IKB en GBV).
- Te beperkte sturing op de realisatie van doelstellingen, en op de voortgang, door het *ontbreken van voldoende (stuurinformatie in de) dashboards* die gebouwd worden door D&A (voorbeeld: ontbreken dashboard LH en dashboard overdrachtsbelasting).

Beschrijving Risico	Beheersmaatregel	Kans	Impact	Eigenaar
Niet realiseren streefwaarde Begroting IX m.b.t. bruto correctiebedrag IH MKB door de verplichte aanwijzing van medewerkers	Het betreft hier een keuze in het toezicht. De opbrengstderving is berekend. Deze leidt niet tot een continuïteitsrisico, maar tot een politiek risico.	Midden	Hoog	MT MKB
Niet realiseren streefwaarde Begroting IX m.b.t. bruto correctiebedrag VPB MKB door de verhoging van de werklast in 2017 binnen het proces VPB i.v.m. het in dat jaar noodzakelijke vooroverleg over pensioenen in eigen beheer	De opbrengstderving is berekend. Deze leidt niet tot een continuïteitsrisico, maar tot een politiek risico.	Midden	Hoog	MT MKB
Niet realiseren kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen door matchingverschillen in benodigde en beschikbare capaciteit	- Aandacht voor werkpakketten Middenbedrijf en Kleinbedrijf mede afstemmen op de beschikbare capaciteit en competenties van medewerkers - Overwogen keuzes maken t.b.v. de taakstelling (werkpakketreductie op B- en C-niveau)	Hoog	Midden	MT MKB

Beschrijving Risico	Beheersmaatregel	Kans	Impact	Eigenaar
Niet realiseren doelstellingen door capaciteit nodig voor inwerken en begeleiden nieuw ingestroomde medewerkers	Waar mogelijk inwerken vormgeven door 'training on the job'	Midden	Midden	MT MKB
Stagnering vernieuwing door beperkte capaciteit D&A	Herijking Investerings-agenda (medio 2017)	Hoog	Hoog	D&A
Niet realiseren doelstellingen door te beperkte inzichten vanuit de systemen	Veelvuldig aandacht bij D&A vragen voor dit risico door directie MKB en de F-kolom	Midden	Midden	D&A
Niet realiseren doelstellingen door ontbreken BI/ dashboards	Veelvuldig aandacht bij D&A vragen voor dit risico door directie MKB en de F-kolom	Midden	Midden	D&A

5. Particulieren

5.1. Missie en visie

Particulieren levert een bijdrage aan de algemene doelstelling van de Belastingdienst. Het segment Particulieren (hierna: segment P) omvat de fiscale behandeling van circa 11 miljoen burgers, buitenlands belastingplichtigen, grensarbeiders en werknemers van internationale organisaties en diplomaten. De belangrijkste belastingmiddelen hierbij zijn de Inkomensheffing-niet winst (IH-niet winst) en de Schenk- en Erfbelasting. De fiscale behandeling bij het segment P omvat toezicht, bezwaar, beroep, klacht en inning voor alle onder het segment vallende processen[2].

Verbijzondering visie

- Binnen het segment Particulieren krijgt iedere particulier de aandacht die hij verdient. Hij wordt integraal benaderd op een wijze die aansluit bij zijn mate van compliance.
- De klantbehandeling krijgt vorm door informatie-gestuurde interactie, toezicht en inning. Handhaving op basis van informatie resulteert in het maximaliseren van opbrengsten en vereenvoudiging van de inning. Informatie-gestuurd toezicht helpt onderbouwde toezichtkeuzes te maken en de effecten hiervan te meten. De focus verschuift voor een groot deel naar moderne interactie.

Doelstellingen

1. Interactie met burgers is persoonlijk en gericht op het vergroten van het vertrouwen in de Belastingdienst, mede om compliance te bevorderen.
2. Karakter van toezicht veranderen: van achteraf beoordelen van aangiftes naar het in gesprek zijn over gebeurtenissen in het hier en nu. Dit vergt gecoördineerde acties in de gehele keten van vooringevulde aangiften tot en met de inning. Het gaat daarbij steeds meer om het vooraf terugdringen van het nalevingstekort in plaats van terughalen van niet aangegeven of niet betaalde belasting, het voorkómen van fouten in plaats van het corrigeren van fouten.
3. De behandeling van aanvullingen bezwaar wordt op langere termijn gedejuridiseerd en zal op korte termijn met de toepassing van risico-modellen zo veel mogelijk (massaal) geautomatiseerd plaatsvinden.

5.2. Context en invulling doelstellingen Belastingdienst

Interactie gaat over het verkeer tussen burger en de Belastingdienst, verkeer dat als doel heeft dat burgers hun plichten nakomen en hun rechten verkrijgen. Door deze interactie te moderniseren willen we de ervaring van burgers verbeteren en de kosten verlagen. Dat begint met het kiezen van burgers als vertrekpunt voor de inrichting van onze interactie. Door uit te gaan van de logica en specifieke situatie van burgers vergroten we het vertrouwen in de Belastingdienst als een betrouwbare partner die zorgvuldig en snel zekerheid geeft en de menselijke maat in het oog houdt. Daarmee verhogen we de compliance.

Interactie zal steeds meer digitaal verlopen. Persoonlijk contact blijft mogelijk daar waar dat nodig is.

We werken aan een consistente en begrijpelijke klantreis vanuit één Belastingdienst. Dat betekent dat we interactie rondom toeslagen en belastingen, zowel voor heffen/toekennen als innen in elkaar laten over vloeien, zodat burgers integraal inzicht en hulp krijgen.

[2] De behandeling van Toeslagen is niet bij dit segment maar bij het segment Toeslaggerechtigden belegd. Bij de behandeling door het segment P wordt nadrukkelijk de samenhang en synergie met het segment Toeslaggerechtigden gezocht.

De modernisering van de interactie zal via projecten en activiteiten tot stand komen die bijdragen aan de volgende lijnen:
- Wederkerige relatie
- In één keer goed
- De interactie is persoonlijk
- Interactie voor transactie
- Informatie-gestuurde interactie
- Maatwerk waar nodig: help de helper

Reeds in gang gezette vernieuwingen:

- De wijze van interactie samen met de burger vormgeven, op die momenten waarop het relevant en passend is, en door inzet van data en moderne technologieën. Voorbeelden zijn onder andere het verzenden en ontvangen van elektronische berichten via Mijnoverheid.nl en het inrichten van een keten nabestaanden.
- Er worden activiteiten ontplooid om beter in contact te zijn met de maatschappelijk intermediairs, waarmee we fouten vooraf voorkomen, beter in contact komen met doelgroepen en meer kennis opdoen over specifieke doelgroepen.
- Begin 2017 wordt de visie op digitalisering opgeleverd, waarin aangegeven wordt in welke volgorde en snelheid we toewerken naar een volledig digitaal aanbod. Hiertoe is voor nieuwe poststromen mogelijk een uitbreiding van MKM nodig.

Binnen de investeringsagenda is er daarnaast een aantal andere projecten die bijdragen aan de geformuleerde doelstellingen:

1. Verdere implementatie risicoprofilering IH 'niet winst' binnen P. Dit moet zorgen voor een verhoogde trefkans bij risico gevallen.
2. Toezicht aan de voorkant verbeteren: door-ontwikkelen VIA
3. Inrichten keten nabestaanden: doelstelling is om nabestaanden te ontzorgen. De belastingdienst maakt afspraken met de nabestaanden over de wijze en tijdstip van afronding van alle nog openstaande processen van een overledene. De aangiften Erfbelasting en F-biljet zijn digitaal. Intern is er één (virtuele) integrale procesketen.
4. Digitalisering Schenkbelasting
5. Concretisering expertcentrum buitenland

5.3. Middelen

In deze paragraaf is het kader. Aangegeven is welke concrete maatregelen P in 2017 treft c.q. opstart. Maandelijks wordt over de voortgang gerapporteerd.

Budget (uitgaven) - Totaal *Bedragen x €1.000*	PDB
Personele uitgaven - Eigen personeel	140.958
Personele uitgaven - Inhuur externen	5.356
Materiële uitgaven - ICT	0
Materiële uitgaven - Bijdragen SSO's	0
Materiële uitgaven - Overig	1.205
Totaal budgetkader uitgaven	147.519

Kader personele capaciteit (incl. wetgeving)	
Formatie EP in budgetbrief	2.373
Uitzendkrachten vervangen door eigen personeel	-48
Formatie EP na correctie (A)	**2.325**

Vergelijking met bezetting en maatregelen *FTE*	2017 PDB
Gemiddelde bezetting 2017 zonder instroom	2.378
Instroom wetgeving	1
Huidige bezetting incl. wetgeving (B)	**2.379**
Over/onderbezetting (B - A)	**54**
Uitzendkrachten vervangen door eigen personeel	-48
Financiele compensatie overbezetting	17
Resterende onder/overbezetting	**23**

Maatregelen	
1. Mutatie personeel ivm wetgeving	1
2. Uitzendkrachten vervangen door eigen personeel	-48
3. Nog op te lossen overzetting	-23

PDB gaat 48 vaste medewerkers leveren t.b.v. de vervanging van uitzendkrachten bij KIS & toeslagen. Het effect hiervan op de eigen performance worden beschreven bij het onderdeel toezicht (par. 5.4.1) en dienstverlening (par. 5.4.3). De procedure hoe de medewerkers hiertoe gekozen zullen worden binnen PDB is in februari onderwerp van bespreking met de ondernemingsraad. Voorstel van PDB is om eerst medewerkers vrijwillig te vragen of er interesse is voor werk bij KI&S of toeslagen, daarna te opteren voor medewerkers die gekozen hebben voor de B-variant van Switch en een uitstroomdatum hebben in 2019 of 2020 en daarna medewerkers verplicht aan te wijzen.

Het wegwerken van de overbezetting zal gebeuren door te korten op de vervangende werving. Dit is namelijk de enige manier om dit in 2017 te kunnen realiseren. Indien mensen aangewezen moeten worden o.b.v. een reorganisatie dan levert dit op z'n vroegst pas over 3 jaar een bate op. Er zal intern geschoven moeten worden om de kritische functies bezet te houden.

In 2017 heeft PDB nog uitzendkrachten om het bezwaarproces te ondersteunen. In samenwerking met D&A is gestart met een onderzoek om de aanvullingen IH binnen het bezwaarproces m.b.v. een risico-model te verwerken. Doelstelling is dat in 2018 de 100 uitzendkrachten die nu nog ingezet worden in het bezwaarproces dan niet meer benodigd zijn. Het tempo van afbouw van de uitzendkrachten is afhankelijk van het tempo waarmee de broedkamer het risico-model kan bouwen en opleveren.

5.4. Prestaties

5.4.1. Proces IH heffing (niet) winst

Het toezicht zal de komende jaren van karakter veranderen: de focus van het achteraf beoordelen van aangiftes verschuift naar het in gesprek zijn over gebeurtenissen in het hier en nu. Het gaat daarbij steeds meer om het vooraf terugdringen van het nalevingstekort in plaats van achteraf terughalen van niet aangegeven of niet betaalde belasting. Het gaat om het voorkómen van fouten in plaats van het corrigeren van fouten. We doen dit samen met de klant en benaderen de klant waar mogelijk met moderne interactie en actueel. Een gedeelde online informatiepositie staat daarbij centraal. Door deze ontwikkelingen zal de klantbehandeling op termijn voor een steeds grotere doelgroep volledig geautomatiseerd kunnen plaatsvinden, bij voorkeur zelfs zonder formeel aangifteverkeer. Hierbij wordt nadrukkelijk de samenwerking met het segment Toeslaggerechtigden gezocht; evenals met de partners op het gebied van gegevensuitwisseling.
Bijzondere aandacht blijft besteed worden aan het opsporen, voorkomen en repareren van fraude, en onbekend vermogen. Omdat gebleken is dat dit het meest effectief in specialistische teams, segment-overstijgend, projectmatig, en onder verantwoordelijkheid van één segment kan worden aangepakt, wordt dat bij de inrichting van de processen als uitgangspunt gehanteerd.

Afhankelijkheden

- Tijdige beschikbaarheid VIA gegevens (= CAP cluster gegevens) zodat de VIA-gegevens op 1 maart beschikbaar zijn om te kunnen downloaden. Voldoende capaciteit Belastingdienstsite en DIGID (= DV/kanalen en Logius), dit i.v.m. piekbelasting in de maanden maart en april.
- Tijdige beschikbaarheid IV-middelen (zoals release ABS ten behoeve van DA proces). Deze release is benodigd om tijdig de definitieve aanslagregeling uit te voeren.
- Expertise EH i.v.m. advisering over handhavingsstrategie
- Afhankelijkheid capaciteit kanalen ontvangen en mededelen (= CAP Ontvangen/mededelen), om bijv. alle ontvangen aangiften te kunnen verwerken.

Vernieuwing

- Er wordt gewerkt aan een integraal handhavingsplan Particulieren. Dit is een plan waarin de handhavingsstrategie en –acties gericht op de IH (binnen- en buitenland), schenk- en erfbelasting wordt uitgewerkt.
- Proces vereenvoudiging en vernieuwing (opdrachtgever is CAP), bijv. integratie VA/DA.
- Verdere implementatie van het risico-model IH NW
- Doorontwikkeling VIA i.o.m. CAP en EH:
    - De VIA leidt voor tenminste 60% van aangiften van particulieren (niet-ondernemers) tot een volledig vooraf ingevulde aangifte.
    - Verbeteringen in het VIA-proces zijn met name gericht op de onderdelen van de aangifte IH, waar het grootste nalevingstekort bestaat.

Risico's

- Onvoldoende capaciteit in totale IH keten (inclusief IV), hierdoor komen de hieronder genoemde doelstellingen in het gedrang
- De doorontwikkeling van het risico-model IH niet-winst staat onder druk, omdat er onvoldoende capaciteit is om 100.000 posten volgens het IH RM uit te voeren, momenteel is er slechts capaciteit voor maximaal 60.000 posten
- Beschikbaarheid gegevens derden en VIA-gegevens
- Beschikbaarheid sites e.d.
- Beschikbaarheid financiële middelen t.b.v. IA (geldt voor vereenvoudiging en vernieuwing, ook voor risicomodel IH Niet winst). Momenteel zijn de IA-gelden on hold gezet, hierdoor VA/DA voor 1jaar stilgelegd.

Naam	Streefwaarde
Juist en volledig doen van aangifte: structureel terugdringen van het nalevingstekort Particulieren	< 1,1%
Bruto correctie opbrengsten aangiftebehandeling IH (betreft Particulieren, incl. MAC) [3]	€ 1,35 miljard
Bezwaren ingediend na een correctie door de Belastingdienst (IH)	8 – 12%[4]
Doorontwikkeling VIA	>60%
Verhogen trefkans hoog risico posten	>42%

De bruto correctie opbrengsten aangiftebehandeling van € 1,35 mrd zullen gerealiseerd gaan worden door inzet van een mix van toezichtsmiddelen, te weten traditionele behandeling, behandeling van posten m.b.v. het risico-model en posten die middels massaal automatisch corrigeren behandeld worden. Hoe de mix eruit gaat zien wordt o.a. bepaald a.d.h.v. de beschikbare competenties en capaciteit en de soorten uitworp/signalen die er zijn en wordt gestuurd door het produktie-overleg. In de monitoring en verantwoording kan geen onderscheid worden gemaakt naar regulier toezicht, fraudebestrijding, ITI en IA, het resulteert allemaal in correcties op verzamelinkomen.

De personele kaders geven aan dat PDB 57 medewerkers van PDB moet leveren aan Toeslagen ter vervanging van uitzendkrachten. Ongeveer de helft van de overplaatsing (30 fte) kan plaatsvinden vanuit het PDB-toezichtsproces doordat er minder posten traditioneel behoeven te worden behandeld dankzij de goede ontwikkeling van de efficiency en de compliance en de uitbreiding en verbetering van de VoorIngevulde Aangifte.

Investerings- en andere IT projecten
- Implementatie risico-model IH niet-winst
- Project vereenvoudiging en vernieuwing.

5.4.2. Schenk- en erfbelasting

De kantoorautomatisering van de schenk- en erfbelasting wordt de komende periode vernieuwd. Te beginnen met de Erfbelasting in 2017. Hiervoor wordt het klantbehandelproces volledig gemoderniseerd. Complexe klantbehandeling wordt uitgevoerd door het expertcentrum, het voorstel is om massale taken over te dragen aan CAP en de CFD.

Het streven is de digitale aangifte Schenkbelasting vanaf mei 2017 in te voeren.

De regeling Erfbelasting wordt vanaf overlijdensjaar 2017 ondersteund d.m.v. handhavingsregie. Het handhavingsplan is door EHI opgeleverd.

Afhankelijkheden
- Het tijdig beschikbaar komen van het nieuwe automatisering KOS/SEA
- Mogelijkheid om taken over te dragen naar CAP en CFD
- Mogelijkheid om convenanten af te sluiten met intermediairs, om zo de belastingplichtige aan de voorkant de juiste informatie te verstrekken.

Vernieuwing Erf- en Schenkbelasting
In 2017 wordt gestart met het inrichten van een segment overstijgende nabestaandenketen. Deze nabestaanden keten bevordert het integraal behandelen van het overleden subject. De klant wordt ontzorgd en waar nodig wordt maatwerk geleverd.

Het proces E&S zal in 2017 capaciteit vrijmaken om meer aan de voorkant van de processen afspraken te maken en maatregelen te nemen (werken in de actualiteit en het voorkomen van

[3] Betreft correcties op het verzamelinkomen
[4] Meting dient aangepast te worden t.a.v. huidige situatie. Nu is basis vastlegging in GBV-BI, dient echter gemeten te worden door koppeling van datafundament IH en datafundament bezwaar.

fouten). Vooroverleg kan bijvoorbeeld bezwaar voorkomen. Momenteel verleent IO ondersteuning bij het ontwerp van het nieuwe proces en implementatie van het nieuwe systeem. De reikwijdte van moderne interactie bij nabestaanden wordt onderzocht.

Vanaf overlijdensjaar 2017 zullen de aangiften Erfbelasting d.m.v. centrale regie worden afgehandeld. De implementatie is mede afhankelijk van de voortgang die wordt geboekt met de nieuwe kantoorautomatisering (KOS/SEA).

Risico's

- Niet tijdig beschikbaar komen van het nieuw geautomatiseerd systeem met alle benodigde functionaliteiten
- Niet kunnen op leggen van definitieve aangifte schenkbelasting (benodigd IV budget is nog niet beschikbaar)
- Op basis van de huidige planning m.b.t. SEA-schenkbelasting zal definitieve behandeling van de aangiften schenkbelasting 2017 binnen de geldende termijn niet mogelijk zijn.

Nummer	**Naam**	**Streefwaarde**
	Aangifte Schenkbelasting: het opleggen van alle aanslagen, < Belastingjaar 2017, binnen 6 maanden	90%
	Aangifte Erfbelasting: het opleggen van alle aanslagen binnen 3 maanden	70%

Investerings- en andere IT projecten

- KOS/SEA: KOS. KOS is het project Klantoptimalisatie dat van start is gegaan voor Erf- en Schenkbelasting. De bedoeling is moderne klantinteractie, werken aan de voorkant en introductie van wegen en behandelen, en zo veel mogelijk geautomatiseerd afdoen. Dit moet leiden tot besparing op personeelskosten en tot versnelde behandeling van de aangiften en dus tot een versnelde kasstroom. Vooralsnog wordt enkel gebouwd wat benodigd is om de continuïteit te borgen. Het oude systeem (GRS) is gebouwd op PowerbuilderSybase dat end of live is en per 01-01-2018 zal worden uitgefaseerd. Daarom zal in 2017 voor de Erfbelasting het systeem SEA worden opgeleverd zonder dat alle functionaliteiten gerealiseerd zijn, daarnaast kan nog geen gebruik gemaakt worden van contra-informatie, dus nog met veel handwerk. Voor de Schenkbelasting is vanwege de kasstroom gekozen voor een zeer minimale variant, waarbij aan de hand van ingeleverde aangiften een voorlopige aanslag conform bloemende door de belastingplichtige ingediende aangifte zal worden opgelegd. Oplevering hiervan wordt verwacht rond 1 juli net als SEA. Er wordt gewerkt aan een business case om verder budget te verkrijgen voor het verder uitbouwen van de beide applicaties. Nog niet zeker is of budget beschikbaar komt om de continuïteit te realiseren.

5.4.3. Interactie/dienstverlening

De visie van Particulieren op dienstverlening met burgers voorziet in steeds verdergaande digitalisering, waarbij er ook andere kanalen beschikbaar blijven voor diegenen die niet zelfstandig digitaal zaken kunnen doen met de Belastingdienst. Verschillende kanalen worden daarvoor ingezet, zoals de website en sociale media, telefonie, schriftelijke informatie en hulp via de balies op de kantoren (of een externe locatie en online portalen).
De komende jaren ligt de nadruk op het vergroten van de zelfredzaamheid van burgers. Hulp van intermediaire partijen in de samenleving is een belangrijk kanaal geworden voor burgers die het niet zelf kunnen, willen, mogen of durven.

In de huidige situatie bevat het onderdeel Dienstverlening 5 werkstromen, te weten Balie of Werken op Afspraak (WAF), SBA-afhandeling, afhandeling correspondentie (GBV), Stella-casuïstiek en de Huba-campagne. Naar aanleiding van recente ontwikkelingen (EBV) is de ondersteuning van maatschappelijke intermediairs versneld uitgebreid.

SBA/Frobo
Dienstverlening zal zich blijvend inzetten om de SBA's verder te reduceren door meer vragen door Klantinteractie & -services af te laten doen (in 1 keer goed). Het proces SBA/Frobo is opnieuw ingericht en de logistiek is verbeterd. Hiermee wordt een efficiëntie- en een effectiviteitswinst verwacht.

Balie
Door het werken op afspraak is de belastingdienst efficiënter en klantgerichter gaan werken. De burger heeft eigen regie bij het vaststellen van het tijdstip voor een afspraak en de wachttijden op locatie zijn verdwenen. Het aantal baliebezoeken is de afgelopen jaren sterk gedaald door het beter inzetten van Klantinteractie & -services als voorportaal en het werken op afspraak. PDB kiest er dan ook voor de overige 27 fte vaste medewerkers die nog geleverd moeten worden aan toeslagen danwel KI&S ten laste van balie te laten komen.

HUBA
De uren van Dienstverlening voor de HUBA worden steeds minder. De begeleiding van en investering in maatschappelijke organisaties, vraagt echter meer tijd. Per saldo levert dit een besparing op.

Stella
Het aantal complexe problemen (in samenhang met meerdere middelen en instanties) wordt beter zichtbaar waardoor er meer capaciteit zal worden ingezet voor Stella. In 2016 heeft Dienstverlening initiatieven ontplooid om de samenwerking tussen overheidsinstanties in 2017 verder te verbeteren.

Afhankelijkheden
- Snelheid waarmee besluitvormingsproces om werkzaamheden over te dragen naar Klantinteractie & -services vorm krijgt
- Kwaliteit primair proces, verstoringen in het primair proces leiden tot verhoogd aanbod bij dienstverlening
- Maatschappelijke Organisaties i.v.m. het verstrekken van informatie om fouten aan de voorkant te voorkomen
- Gemeenten

Vernieuwing

Als gevolg van het nieuwe ordeningsmodel (TOM) worden de werkstromen van DV gericht op niet-complexe klantvragen, te weten Werken op Afspraak (balie), SBA's en correspondentie, naar KI&S overgebracht. Deze taken worden in 2017 in overleg met KI&S gepositioneerd. Het overleg hierover is reeds opgestart.

Risico's
- Onvoldoende ketengericht denken waardoor minder efficiency wordt behaald. Onvoldoende bezetting voor de balies i.v.m. (tijdelijke) mismatch personeel.
- Niet tijdig beschikbaar komen van IV-voorziening, waaronder bijv. een forecast t.b.v. het plannen van de binnenkomst SBA's en baliebezoek.
- Beperktere bereikbaarheid KI&S en beperking openingstijden KI&S kunnen impact hebben op de verdere keten en het dienstverleningsproces, het is op dit moment niet in te schatten of en hoe groot de impact zal zijn.

Voor 2017 is dit voor Particulieren geoperationaliseerd in onderstaande KPI's Dienstverlening.

Nummer	**Naam**	**Streefwaarde**
P.01	Tijdige SBA afhandeling	95-100%
P.02	Tijdige reactie op complexe vragen binnen 2 werkdagen	85-90%
P.03	Tijdige reactie op complexe vragen binnen 4 werkdagen	90-100%
P.04	Klanttevredenheid balies	>70%
P.05	Max. 10% van de bellers, website- en baliebezoekers scoort een 1,5 of lager	<10%

5.4.4. Klachten

Burgers en bedrijven kunnen bij de Belastingdienst een klacht indienen als zij het niet eens zijn met of ontevreden zijn over onze werkwijze of onze handelwijze. Behandeling van klachten van heel Belastingen is geconcentreerd binnen het segment Particulieren. Onder klachtbehandeling wordt ook de behandeling van ingebrekestellingen, verzoeken om kostenvergoeding en schadeloosstelling begrepen. De bedoeling is de verworvenheden van de geconcentreerde klachtbehandeling (korte doorlooptijden, realiseren AWB-termijnen, efficiënte inzet medewerkers, hoog kennis- en ervaringsniveau) te behouden.

Afhankelijkheden
- Kwaliteit van de dienstverlening, van het primaire proces en van de klantbehandeling
- Kwaliteit (effectiviteit/efficiency) samenwerking met toeslagen, CAP en KI&S
- Kwaliteit (effectiviteit/efficiency) samenwerking binnen Belastingen

Vernieuwing
- Voorkomen klachten
- Verdergaande samenwerking met Toeslagen

Risico's
- Inefficiënte samenwerking met toeslagen, KI&S en CAP
- Niet tijdig afdoening klachten door forse stijging aantal klachten als gevolg mindere bereikbaarheid telefoon en toenemend volume bezwaarschriften

KPI's

Nummer	**Naam**	**Streefwaarde**
	Afgehandelde klachten binnen Awb-termijn	90-95%
	Afdoening binnen zes weken	≥85%
	Tijdig klantcontact met klager	≥80%

5.4.5. Bezwaar en Beroep

Het bezwaarproces verandert in de komende jaren qua volume, aard en uitvoering fors. Op dit moment bestaat circa 60% van de bezwaarschriften uit aanvullingen. De behandeling van aanvullingen zal op langere termijn worden gedejuridiseerd, hiervoor is echter wetswijziging nodig. In de toekomst dient het vooral te gaan om bezwaren tegen correcties. Het segment Particulieren is dan verantwoordelijk voor de behandeling van geselecteerde bezwaren van het segment Particulieren, alsmede van de daardoor opgeroepen beroepen.

(Toekomstige) samenwerking regiefunctie bezwaar en beroep
Momenteel voert Particulieren ook bezwaarwerkzaamheden uit voor het klantsegment MKB. Binnen de COO-kolom is inmiddels besloten dat CAP regie gaat voeren over bezwaar en beroep. Hoe de regiefunctie precies ingevuld gaat worden, is momenteel in onderzoek. Dit betekent dat voor dit jaarcontract vooralsnog wordt uitgegaan dat het segment Particulieren dezelfde werkzaamheden als in 2016 uitvoert en dus ook de bezwaren van het klantsegment MKB blijft doen. In 2017 zullen nadere werkafspraken gemaakt worden, die afhankelijk zijn van de wijze van invulling van de regiefunctie.

Voor het Centraal Servicepunt Beroepen (CSB) wordt onderzocht of het een optie is om deze functie de komende jaren uit te breiden met de ondersteuning van de beroepsprocessen bij CAP en Toeslaggerechtigden, en deze functie centraal te plaatsen bij CAP, zijnde de regiefunctie op bezwaar en beroep. Overigens zullen deze werkzaamheden qua volume met ingang van 2018 sterk

verminderen door de implementatie van de KEI[5]-wetgeving, welke onder meer tot het verplicht digitaal procederen voor de overheid zal leiden;

Afhankelijkheden
- Snelheid van besluitvorming en implementatie veranderopdracht
- Tijdige en kwalitatief goede aanlevering door ketenpartners. De bezwaren komen bij CAP of B/CFD binnen als ze daar om wat voor reden te lang blijven liggen, dan gaat dit ten koste van de AWB-performance.
- Voldoende capaciteit bij belastingdienstsites, DIGID en KI&S
- Snelheid waarmee dejuridisering gerealiseerd kan worden.
- Voldoende beschikbaarheid IV-middelen
- Voldoende beschikbaarheid capaciteit D&A

Vernieuwing
- Implementatie LWB
- Deformalisering bezwaren ('soepel herzien')
- Ontwikkeling stuur- en verantwoordingsinformatie via SAS-VA
- Digitaal bezwaar maken via persoonlijk domein
- Met de toepassing van risico-modellen zo veel mogelijk (massaal) geautomatiseerd behandeling van de aanvullingen IH
- Pilot alternatieve behandeling aanvullingen

Risico's
- Oplopende voorraden en imagoschade door tekorten in bezetting, doelstelling AWB-conform staat onder druk.
- Ontbreken volledige stuurinformatie op beïnvloedingsniveau van de organisatieonderdelen
- Decomponeren bezwaarproces, herbeleggen verantwoordelijkheden, prioritering bezwaarproces. Helderheid m.b.t. verantwoordelijkheden, welke directeur is 'in the lead'?
- Kwaliteit van de vastleggingen en classificatie van het bezwaar (onjuist en onvolledig vastleggen leidt tot vervuilde BI)
- Niet tijdig beschikbaar komen van IV voorzieningen (LWB, SAS-VA)
- Niet voldoende capaciteit beschikbaar van D&A

Om de tekorten in de benodigde capaciteit van het bezwaarproces op te vangen worden momenteel uitzendkrachten ingezet. Dit met het oog op het realiseren van een risico-model, door D&A, waarmee de aanvullingen versneld afgedaan kunnen worden en hiervoor op termijn minder capaciteit benodigd is. Streven is dat de uitzendkrachten zo snel als mogelijk worden afgebouwd. Tempo zal bepaald worden door oplevering van een goed risico-model.
Daarnaast wordt er ruim 100.000 uur ter beschikking gesteld vanuit de hybride teams bij toezicht, die bij piekbelasting, het bezwaarproces ondersteunen om de bezwaren te behandelen. Momenteel zijn de voorraden bij bezwaar te hoog om de doelstelling te kunnen realiseren. De behandeling van de IH-winst bezwaren vormt een uitdaging, omdat er te weinig expertise binnen PDB is op dit punt. Hiervoor is een hulpvraag bij MKB neergelegd. Het bezwaarproces vormt een belangrijk aandachtspunt. Het percentage AWB-conform staat door de slechte performance van het middel IH op dit moment al onder druk.

Nummer	**Naam**	**Streefwaarde**
	Afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn	90-95%

[5] KEI: Kwaliteit En Innovatie Rechtspraak

5.4.6. Kantoor buitenland

Het bezwaarproces verandert in de komende jaren qua volume, aard en uitvoering fors. Op dit moment bestaat circa 60% van de bezwaarschriften uit aanvullingen. De behandeling van aanvullingen zal op langere termijn worden gedejuridiseerd, hiervoor is echter wetswijziging nodig. In de toekomst dient het vooral te gaan om bezwaren tegen correcties. Het segment Particulieren is dan verantwoordelijk voor de behandeling van geselecteerde bezwaren van het segment Particulieren, alsmede van de daardoor opgeroepen beroepen.

(Toekomstige) samenwerking regiefunctie bezwaar en beroep
Momenteel voert Particulieren ook bezwaarwerkzaamheden uit voor het klantsegment MKB. Binnen de COO-kolom is inmiddels besloten dat CAP regie gaat voeren over bezwaar en beroep. Hoe de regiefunctie precies ingevuld gaat worden, is momenteel in onderzoek. Dit betekent dat voor dit jaarcontract vooralsnog wordt uitgegaan dat het segment Particulieren dezelfde werkzaamheden als in 2016 uitvoert en dus ook de bezwaren van het klantsegment MKB blijft doen. In 2017 zullen nadere werkafspraken gemaakt worden, die afhankelijk zijn van de wijze van invulling van de regiefunctie.

Voor het Centraal Servicepunt Beroepen (CSB) wordt onderzocht of het een optie is om deze functie de komende jaren uit te breiden met de ondersteuning van de beroepsprocessen bij CAP en Toeslaggerechtigden, en deze functie centraal te plaatsen bij CAP, zijnde de regiefunctie op bezwaar en beroep. Overigens zullen deze werkzaamheden qua volume met ingang van 2018 sterk verminderen door de implementatie van de KEI[6]-wetgeving, welke onder meer tot het verplicht digitaal procederen voor de overheid zal leiden;

Afhankelijkheden
- Snelheid van besluitvorming en implementatie veranderopdracht
- Tijdige en kwalitatief goede aanlevering door ketenpartners. De bezwaren komen bij CAP of B/CFD binnen als ze daar om wat voor reden te lang blijven liggen, dan gaat dit ten koste van de AWB-performance.
- Voldoende capaciteit bij belastingdienstsites, DIGID en KI&S
- Snelheid waarmee dejuridisering gerealiseerd kan worden.
- Voldoende beschikbaarheid IV-middelen
- Voldoende beschikbaarheid capaciteit D&A

Vernieuwing
- Implementatie LWB
- Deformalisering bezwaren ('soepel herzien')
- Ontwikkeling stuur- en verantwoordingsinformatie via SAS-VA
- Digitaal bezwaar maken via persoonlijk domein
- Met de toepassing van risico-modellen zo veel mogelijk (massaal) geautomatiseerd behandeling van de aanvullingen IH
- Pilot alternatieve behandeling aanvullingen

Risico's
- Oplopende voorraden en imagoschade door tekorten in bezetting, doelstelling AWB-conform staat onder druk.
- Ontbreken volledige stuurinformatie op beïnvloedingsniveau van de organisatieonderdelen
- Decomponeren bezwaarproces, herbeleggen verantwoordelijkheden, prioritering bezwaarproces. Helderheid m.b.t. verantwoordelijkheden, welke directeur is 'in the lead'?
- Kwaliteit van de vastleggingen en classificatie van het bezwaar (onjuist en onvolledig vastleggen leidt tot vervuilde BI)
- Niet tijdig beschikbaar komen van IV voorzieningen (LWB, SAS-VA)
- Niet voldoende capaciteit beschikbaar van D&A

[6] KEI: Kwaliteit En Innovatie Rechtspraak

Om de tekorten in de benodigde capaciteit van het bezwaarproces op te vangen worden momenteel uitzendkrachten ingezet. Dit met het oog op het realiseren van een risico-model, door D&A, waarmee de aanvullingen versneld afgedaan kunnen worden en hiervoor op termijn minder capaciteit benodigd is. Streven is dat de uitzendkrachten zo snel als mogelijk worden afgebouwd. Tempo zal bepaald worden door oplevering van een goed risico-model.
Daarnaast wordt er ruim 100.000 uur ter beschikking gesteld vanuit de hybride teams bij toezicht, die bij piekbelasting, het bezwaarproces ondersteunen om de bezwaren te behandelen. Momenteel zijn de voorraden bij bezwaar te hoog om de doelstelling te kunnen realiseren. De behandeling van de IH-winst bezwaren vormt een uitdaging, omdat er te weinig expertise binnen PDB is op dit punt. Hiervoor is een hulpvraag bij MKB neergelegd. Het bezwaarproces vormt een belangrijk aandachtspunt. Het percentage AWB-conform staat door de slechte performance van het middel IH op dit moment al onder druk.

Nummer	**Naam**	**Streefwaarde**
	Afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn	90-95%

5.4.7. Invordering

Het segment CAP voert als responsable de invorderingswerkzaamheden uit voor de accountable Particulieren. Het werken in de invordering wordt steeds meer digitaal ondersteund. Een belangrijke innovatie is 'dynamisch monitoren'. Dynamisch monitoren selecteert voor iedere klant de meest geschikte behandeling. Aanslagen en vorderingen die op enig moment niet te incasseren zijn worden niet langer oninbaar geleden, maar met behulp van nieuwe technologie gemonitord. Zodra zich een mogelijkheid tot verhaal voordoet, wordt een invorderingsmaatregel voorgesteld.

Afhankelijkheden:

- CAP: zij voeren invorderingswerkzaamheden uit voor klantsegment Particulieren

Vernieuwing:

- *Debiteureninzicht naar invorderingspersoneel.* Deze innovatie heeft als doel de invorderaar het beeld van een belastingschuldige in één scherm aan te bieden. Door deze innovatie te verbinden met het inmiddels geïmplementeerde product Dynamisch Monitoren kan ook op basis van gesignaleerde verhaalsmogelijkheden een voorstel voor een 'beste' vervolgactie worden gegeven. Dit verbetert en uniformeert de besluitvorming binnen invordering.
- *Dynamisch monitoren 2.0.* Deze innovatie heeft als doel de invorderaar signalen te geven wanneer een belastingschuldige uit de pas loopt in de naleving op eerder gemaakte invorderingsafspraken. Dit verbetert de effectiviteit binnen het invorderingsproces.

In 2017 zullen de keuzes voor een zo optimaal mogelijke invordering nog bij CAP liggen. Hetgeen in afstemming met de doelgroep segmenten gebeurd. Dit is een eerste stap richting KPI's en werkelijke product afspraken tussen horizontals en verticals. Het segment particulieren heeft speerpunten in de keten die de invordering raken. Zo zullen fraude posten niet voor kwijtschelden in aanmerking komen zonder afstemmen. Hetzelfde geldt voor vorderingen waarbij aanslagen tot in beroep worden betwist. Daarnaast is er de voorwaarde (17e halfjaarrapportage) dat er voldoende aandacht is voor invordering in het buitenland, alwaar debiteurgericht werken nog meer een voorwaarde is om zo toeslagen en belastingen op debiteur niveau te behandelen. Dit houdt concreet in dat behandeladviezen uit DM voor bijstand verzoeken aan het buitenland worden opgepakt daarbij realiserend dat ook daarin keuzes worden gemaakt. Een minimum positie is niet nog te benoemen en zal voor 2018 in gezamenlijkheid door CAP, Toeslagen en Particulieren moeten worden vastgesteld. Daarnaast wordt verder onderzocht om de gehele invordering Particulieren in één hand te brengen inclusief de buitenlands belastingschuldigen die nu onder Belastingdienst Buitenland vallen. Dit laatste raakt meer dan uitvoering, een en ander behoeft ook aanpassing van competentie regels.

5.5. Personeel gerelateerde doelstellingen

Nummer	Naam	Streefwaarde
POP.01	Ziekteverzuim incl. langdurig	< 7,2%
POP.02	Ziekteverzuim excl. langdurig	< 6,5%
POP.03	Meldingsfrequentie ziekteverzuim	≤ 1,4
POP.04	% Directe tijd (Hafir)	86%

Bij de bepaling van POP 01, ziekteverzuim incl. langdurig, is uitgegaan van het realisatiecijfer 2016 voortschrijdend ziekteverzuim van P-Direct.

In de afgelopen jaren is binnen het segment PDB nadrukkelijk bestuurlijke aandacht voor het onderwerp ziekteverzuim in combinatie met duurzame inzetbaarheid.

- Zo is er eerder specifiek onderzoek laten doen (stafdirectie Bedrijfsvoering in het najaar van 2014) naar de onderliggende data rondom het verzuim: wie, wat en waar;
- is in 2015 de combinatie gemaakt naar het onderzoek Levensfase bewust Periodiek Medisch Onderzoek;
- is begin 2016 onderzocht in hoeverre de Personeelsmonitor aanvullende informatie weergeeft met betrekking tot de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers van PDB;
- is de dialoog gezocht tussen de verschillende bestuurlijke verbanden voor zover het de zogenaamde 'best practises' betreft
- en tenslotte wordt binnen PDB vanuit pilots, waaronder "Solid Sense"; "Zorg van de zaak" en "Ask Arbo' onderzocht, trainingen gevolgd en verder inzicht verkregen waardoor medewerkers duurzaam inzetbaar zijn, worden en blijven.

Uit de pilots zijn op dit moment al een aantal waardevolle aanbevelingen zichtbaar die in 2017 zullen worden geïmplementeerd , zoals trainingen voor leidinggevenden om hun medewerkers goed te kunnen aanspreken, de kaders nogmaals onder de aandacht te brengen waarbinnen gehandeld kan worden (w.o. Poortwachter) en het organiseren van SMO's met de bedrijfsarts, bedrijfsmaatschappelijk werk en de reïntegratiemedewerker.

5.6. Risico's

Beschrijving Risico	Beheersmaatregel	Kans	Impact	Eigenaar
Matchingsverschillen (zowel in tijd als kwaliteit) tussen uit- en instroom van personeel waardoor de afhandeling van bezwaren ontoereikend is. De streefwaarde van 90-95% zal niet wordt gerealiseerd omdat de capaciteit in 2017 terugloopt met 88 fte terwijl er naar verwachting meer bezwaren binnenkomen.	Specifiek voor bezwaar: Tijdelijke inzet van uitzend-krachten, inzet van hybride teams (vanuit toezicht) 100.000 uur en hulpvraag neer-gelegd bij MKB. Hiermee wordt getracht om de realisatie van 2016 (81,8%) zoveel mogelijk te evenaren	Hoog	Hoog	Directeuren/ lijndirecties
Risico dat het nog heel lang gaat duren voordat personele spelregels worden af geprocedeerd waardoor personele beweging niet op gang kan komen.	Geen	Hoog	Hoog	
Risico dat andere segmenten in een ander tempo de contourennota etc. gaan opstellen waardoor beweging PDB naar P stagneert.	Geen	Hoog	Hoog	Directeuren
Gevolgen taakstelling IV: concreet zijn het systeem LWB voor bezwaar en KOS/SEA voor de schenk- erfbelasting in aanbouw. Voor de bouw van het IH-deel van LWB is op dit moment voldoende budget beschikbaar. Nog geen toereikend budget voor afbouw KOS/SEA, definitieve aanslagen schenkbelastingen kunnen niet worden opgelegd.	Voor bezwaar geldt dat het systeem GBV nog steeds operatio-neel is, waarmee bezwaren worden afgedaan. Voor de Erfbelasting wordt in 2017 het systeem SEA opge-leverd met alle functionaliteiten (DA, navordering, ver-mindering etc.), maar	Hoog	Hoog	Directeuren/ lijndirecties en IV

Beschrijving Risico	Beheersmaatregel	Kans	Impact	Eigenaar
	zonder contra-informatie met dus nog veel handwerk. Voor de Schenkbelasting is vanwege de kasstroom gekozen voor een zeer minimale variant, waarbij aan de hand van ingeleverde aangiften een voorlopige aanslag conform de door de belastingplichtige ingediende aangifte zal worden opgelegd. Er wordt gewerkt aan een business case om verder budget te verkrijgen om de continuïteit te borgen. Nog niet zeker is of budget beschikbaar komt.			
Onvoldoende IV budget en capaciteit om vernieuwing in IH vorm te geven: met name VIA en plan vereenvoudiging en vernieuwing (zie CAP).	In uitvoeringstafel wordt prioritering met business bepaald.	Midden	Midden	Directeuren/ lijndirecties
Geen IV-budget voor continuïteit en onderhoud van GBV. Hierdoor is continuïteit van het bezwaar- en verzoekschriften-proces van belastingen niet gewaarborgd.	Er moet budget beschikbaar komen. IV is de benodigde middelen in kaart aan het brengen (uiterlijk 1 maart).	Hoog	Hoog	Directeuren IV
Gevolgen taakstelling IV: operationalisering interactie, a.g.v. herijking investeringsagenda geen budgetten vrijgegeven.	In uitvoeringstafel wordt prioritering met business bepaald.	Hoog	Hoog	Directeuren/ lijndirecties
Onvoldoende capaciteit voor D&A om risico-model voor aanvullingen bezwaar op te leveren. Uitzendkrachten kunnen pas worden afgebouwd als risico-model werkt.	Voortdurende aandacht vanuit management.	Hoog	Hoog	Directeuren/ lijndirecties
Onvoldoende bezetting balies (i.v.m. tijdelijke mismatch personeel)	Mogelijkheden om te schuiven met openingstijden worden onderzocht.	Hoog	Midden	Directeuren/ lijndirecties
Keteneffect beperktere openingstijden KI&S en lagere performance KI&S	Monitoren van effecten	Midden	Midden	Directeuren/ lijndirecties
% Directe tijd. Doordat PDB veel nieuwe instroom heeft en als leerbedrijf is gepositioneerd, veel tijd benodigd voor opleiding en begeleiding.	Planning en realisatie voortdurend monitoren.	Hoog	Hoog	Directeuren/ lijndirecties
Stapeling van maatregelen	Monitoring en impact weergeven.	Hoog	Hoog	Directeuren/ lijndirecties

6. Toeslagen

6.1. Opdracht, missie en visie

Opdracht Toeslagen

Toeslagen is verantwoordelijk voor de uitvoering van 4 toeslagregelingen: de huurtoeslag, de zorgtoeslag, de kinderopvangtoeslag en het kindgebonden budget. Jaarlijks wordt op basis van een voorlopige toekenning aan ca. 7 mln. huishoudens in totaal ca. € 12 mld. voorschot uitbetaald.

Gemeenschappelijk kenmerk van de toeslagregelingen is dat recht en hoogte van de toeslagen (mede) afhankelijk zijn van het huishoudinkomen in het toeslagjaar. Onder meer doordat de exacte hoogte van het inkomen na afloop van het toeslagjaar vast komt te staan, vloeien uit de definitieve toekenning na afloop van het toeslagjaar terugvorderingen en nabetalingen voort.

De beleids- en budgetverantwoordelijkheid voor de toeslagregelingen ligt bij drie verschillende departementen: het ministerie van BZK voor de huurtoeslag, het ministerie van VWS voor de zorgtoeslag en het ministerie van SZW voor de kindregelingen.

Missie

De missie van het concernonderdeel Toeslagen is de toeslagen juist, tijdig en rechtmatig toe te kennen en uit te betalen op een efficiënte manier en met minimale inspanning voor de burger.

Visie

We richten ons op 'eenvoud': eenvoud voor de burger, eenvoud in de uitvoering, eenvoud in regelingen. De continuïteit van het werk is daarbij leidend.

Ambitie

We willen de beste uitvoeringsorganisatie zijn. We willen efficiënt en klantgericht werken. We willen wendbaar zijn, waardoor we als overheidsinstelling juist, tijdig en rechtmatig kunnen uitbetalen aan de burger.

Strategische doelstellingen

B/T heeft van zijn missie drie strategische intenties afgeleid:

- Klantgerichte dienstverlening aan burgers
- Rechtmatige toekenning van toeslagen
- Efficiënte uitvoering van processen

Om onze ambitie 'beste uitvoeringsorganisatie' waar te maken is een 4e intentie toegevoegd:

- Wendbare processen

6.2. Context en invulling doelstellingen belastingdienst

Toeslagen heeft in 2016 een stap gemaakt naar werken in de actualiteit. Doordat de voorraden in brede zin op een acceptabel niveau zijn gebracht kunnen we in de actualiteit werken. Hierdoor is het aantal burgerreacties verminderd (met name telefoon en bezwaar). De behandeling vindt veelal plaats binnen de beschikbare termijn.

De lagere voorraden maken het noodzakelijk dat medewerkers gemiddeld breder inzetbaar zijn dan nu. Door de begeleiding die medewerkers hiervoor nodig hebben verwachten we druk op de productiviteit van met name vaste medewerkers. De verbreding maakt de afhankelijkheid van uitzendkrachten op termijn minder.

Door de lagere voorraden kan de behandelfocus meer verschuiven naar kwaliteit van behandeling. Dit draagt bij aan rechtmatige toekenning van toeslagen. Ook een grotere aandacht aan de kwaliteit van onze gegevensbestanden heeft hierop effect.

Vernieuwingen in de keten en de informatievoorziening worden door Toeslagen agile gerealiseerd, waarbij Belastingdienst/Toeslagen als business owner optreedt. Belangrijke vernieuwingsgebieden zijn interactie, ketenmonitoring, kantoorondersteuning (BPM), datagedreven handhaving en gegevensfundament. Hiervoor zijn bij het investment committee uitgewerkte voorstellen ingediend voor verbetering.

Voorts participeren we in belastingdienstbrede pilot betalen met iDEAL, waarvoor eind augustus 2016 de voorbereidingsfase is gestart met een ‘customer journey’ voor Toeslagen. Aansluitend is de pilotopzet geaccepteerd. De start van de pilot is voorzien in de tweede helft van 2017. Voor het kunnen starten van de pilot ligt er een afhankelijkheid met D&A. De programmamanager heeft de claim voor alle betrokken dienstonderdelen gecoördineerd.

De realisatie van verbeteringen (en de daarbij begrote baten/besparingen) zijn mede afhankelijk van toegekende budgetten voor de ingediende aanvragen.

Bij de realisatie van vernieuwingen wordt nauw samengewerkt met de IV-kolom (B/CAO) van de Belastingdienst. Door de omhanging van Toeslagen/IM naar de IV-kolom is een herijking van de business owner-rol noodzakelijk. Deze zal in 2017 worden uitgevoerd en geïmplementeerd. Ook zal de samenwerking met D&A en IV’ worden geïntensiveerd teneinde de wendbaarheid te vergroten.

Naast vernieuwingen in het kader van de investeringsagenda, zal naar aanleiding van vragen vanuit de Autoriteit Persoonsgegevens, in 2017 de privacyproblematiek rondom de huishoudsamenstelling en spookbewoning worden opgelost. Daarbij wordt impliciet ook het ongeclausuleerd volgen van de BRP opgepakt.

In 2017 zullen ook experimenten met sociale innovatie, die ontstaan op de werkvloer, worden ondersteund door the Greenhouse innovatiecommunity van Toeslagen.

Passende dienstverlening

We gaan vervolg geven aan het project ‘Natuurlijke dialoog’. We benutten mogelijkheden om de verschuiving in te zetten van interactie ná transactie naar interactie voorafgaand aan de transactie. Uiteraard voor die onderwerpen waarbij dit mogelijk is en de burger er beter door geholpen wordt. Waar voorheen onze transactie (b.v. een gewijzigde beschikking) leidde tot vragen bij de burger, die vervolgens contact met ons moest opnemen om te weten wat er was veranderd en waarom, willen we in toenemende mate de burger benaderen op momenten voorafgaand aan de transactie, met moderne voorzieningen. We beogen hiermee een aantal zaken, namelijk het vergroten van de klanttevredenheid en toekenningszekerheid en het verminderen van de administratieve lasten voor de burger. Deze zaken dragen weer bij aan de mate van compliantie bij burgers.

Adequaat toezicht:
Ons risicoclassificatiemodel biedt mogelijkheden om de behandeling te differentiëren. Zowel voor burgers als voor ons heeft dit voordelen. De burger hoeft niet onnodig te worden benaderd om informatie aan te leveren en de organisatie hoeft dergelijke uitvragen niet meer standaard bij iedereen te doen. Het is daarbij essentieel dat de risicoklasse (hoog, midden, laag) juist is. Immers, als een laag risico straks inhoudt dat we geen bewijsstukken opvragen moet wel een zo groot mogelijke zekerheid bestaan dat geen sprake is van een foute aanvraag/mutatie of oneigenlijk gebruik. Daarom valideren we steekproefsgewijs de indeling in risicoklassen.

In 2017 gaan we in combinatie met de huidige steekproefsgewijze validatie van de risicoclassificatie een aselecte steekproef inrichten. De combinatie moet leiden tot enerzijds de voornoemde validatie en anderzijds tot inzicht in – mogelijk nieuwe – nalevingstekorten. Ook zullen we het meten van effecten van individuele toezichtacties/interventies en experimenten met betrekking tot interactie uitbreiden.

We gaan de behandelstrategie voor het concept *green lane* in 2017 uitwerken. Een behandelvorm is bijvoorbeeld het attenderen van burgers op een aanleiding tot muteren, maar ook het automatisch toepassen van de beschikbare contra-informatie.

Door zoveel mogelijk vroegtijdig uitvoeren van toezicht en dit te beperken tot toezicht dat ertoe doet beogen we minder vaak grote terugvorderingsbeschikkingen te hoeven opleggen. Door het vroegtijdig uitvoeren van toezicht in combinatie met lage werkvoorraden kunnen we maximaal DT-beschikkingen opleggen nadat de inkomens van GO, MKB en Particulieren worden ontvangen.

Om inzicht te verkrijgen in de effectiviteit van het handhavingsbeleid, wordt een set indicatoren ontwikkeld op basis waarvan de effectiviteit van het toezicht kan worden gemeten. Het ontwikkelen van een dergelijke set is complex en zal een continu proces blijven. Het ontwikkelde model wordt uitgewerkt en toegepast met als doel het verkrijgen van inzicht in de toepasbaarheid van het model. Op een later moment wordt onderzocht of een dergelijke set ontwikkeld kan worden voor dienstverlening.

Personeelsverloop
Tot 2020 zal maximaal 20% van de vaste medewerkers uitstromen naar Switch. In 2016 is al 38 fte vertrokken, het betreft nagenoeg alle processen. In 2017 zullen gefaseerd, al dan niet tijdelijk, 200 medewerkers van GO, MKB en PDB instromen, waardoor we minder uitzendkrachten hoeven in te zetten. De medewerkers die instromen volgen een theoretische opleiding en worden intensief begeleid in de eerste periode na de opleiding. Na een aanloopperiode met intensieve begeleiding op een productie-afdeling groeien de medewerkers naar volwaardige productiviteit. We maken bij het opleidingstraject dankbaar gebruik van de ervaringen die we op hebben gedaan bij het inpassen van de twee teams van de flexpool.

In februari zal naar verwachting de planning voor instroom en opleiding in overleg met de onderdelen van GO, MKB en PDB duidelijk worden. Het voornemen is om per 1 maart de eerste opleidingen te starten. Dit is nodig om zo snel mogelijk werk van Toeslagen, conform de maatregel 'vast vervangt flex', te laten uitvoeren door collega's van GO, MKB en PDB waar een overbezetting bestaat. Omdat de maatregel na 2017 verdrievoudigt tot 210 fte, loopt de opleiding het hele jaar in volle omvang door. Na het inwerken zijn minder flexkrachten nodig..

We gaan ervan uit dat medewerkers die gebruikmaken van de vertrekregeling maar na 2016 vertrekken voor Toeslagen blijven werken. Het is voor ons van groot belang dat ook de continuïteit van de KI&S is geborgd (anders komt niet voorzien werk naar Toeslagen) en dat acties gericht op invordering van Toeslagen (verplichting naar opdrachtgevers) tenminste op het huidige niveau blijven.

Opvolging beleidsdoorlichting
De volgende aanbevelingen uit de beleidsdoorlichting 2016 krijgen een vervolg in 2017:
- Twee beleidsopties uit de 20% besparingsvarianten:
  (a) beleidsoptie H: BD machtigen wijzigingen door te laten voeren.
  We zullen deze variant in 2017 uitwerken en hiervoor een business case opstellen. In het

kader van het programma Moderne Interactie wordt al geëxperimenteerd met het namens de burger toepassen van betrouwbare informatie, met als doel de burger minder te belasten. Als de burger minder administratief belast wordt, is de verwachting dat er minder werkzaamheden in het natraject nodig zijn, zoals beantwoorden van klantvragen, behandelen van bezwaren en beroepen. Dergelijke experimenten geven mede inzicht in de verdere uitwerking van deze beleidsoptie en zijn daarmee behulpzaam bij het opstellen van de business case.

(b) beleidsoptie K: betaling toeslag maandelijks achteraf.
We werken deze variant in 2017 uit.

- Overige aanbevelingen

(c) inrichten van een a-selecte steekproef
We zijn gestart met voorbereidingen voor de inrichting van de a-selecte steekproef. De planning is om bij DT2016 een a-selecte steekproef uit te voeren als pilot. Op basis van deze ervaringen kan de a-selecte steekproef worden doorontwikkeld voor 2018 en als structureel instrument worden geïmplementeerd.

(d) ontwikkelen van indicatoren om inzicht te verkrijgen in hoeverre het lukt om gedurende het jaar wijzigingen en correcties door te voeren:
De ontwikkeling van dergelijke indicatoren is complex en vergt (inclusief fijnstellen en normontwikkeling) meerdere jaren. Begin 2017 beschikken we over een eerste opzet van het indicatorenmodel. Dit model wordt verder uitgewerkt en vervolgens gebouwd. Eind 2017 wordt het model voor de eerste maal toegepast als nulmeting. Het voorbehoud dat hierbij gemaakt moet worden betreft de onzekerheid die nog bestaat ten aanzien van de benodigde capaciteit.

6.3. Prestaties

6.3.1. Procesoverstijgende KPI's

De KPI's zijn vastgesteld uitgaande van de beschikbaarheid conform de middelenparagraaf. Hierbij is ervan uitgegaan dat middelen die voortvloeien uit onderbezetting bij eigen medewerkers kunnen worden aangewend ter financiering van flexkrachten. Tevens is ervan uitgegaan dat extra kosten (opleidingen, extra management/HR) welke voortvloeien uit de belastingdienstbrede maatregel 'vast vervangt flex' gefinancierd kunnen worden uit de middelen van de Investeringsagenda.

Hieronder worden de 9 belangrijkste KPI's beschreven voor kantoor Toeslagen in 2017, die veelal procesoverstijgend zijn.

Strategisch
KPI 1 Rechtmatigheid – De score van fouten en onzekerheden ligt onder de rapporteringsgrens op artikelniveau.
KPI 2 Het aantal terug te betalen toeslagen onder € 500, bij KOT € 1.000, als percentage van de totale hoeveelheid definitief toekennen is minimaal 91% (een nabetaling van toeslagen telt mee als terug te betalen bedragen).
KPI 3 Ultimo 2017 is respectievelijk 99%, 98% en 85% van de populatie DT 2014, 2015, 2016 toegekend.

Going concern
KPI 4 Werk dat binnenkomt op initiatief van de burger is voor 90%[7] behandeld binnen de termijn die de burger verwacht. Hierbinnen voldoen we aan de norm voor DT-bezwaar (90-95%) en klacht (90-95%).
KPI 5 We realiseren de geplande inzetbaarheid:
vast: 1.265 uur per fte direct productief (waarvan 1.066 uur aan producten te koppelen)
flex: 1.785 uur per fte direct productief (waarvan 1.550 uur aan producten te koppelen)
Het geplande percentage ziekteverzuim bedraagt 6,3%.

[7] Betreft een gewogen gemiddelde van de prestatie bij Awb-termijnen bezwaar (40%) en klacht (20%), tweewekentermijn ingebrekestelling (10%), termijn vijf werkdagen voor telefonische uitzoekopdrachten (15%) en achtwekentermijn bij schriftelijke uitzoekopdrachten (10%) en bijzondere berekeningen (5%).

Bovenstaande normen zijn tevens van toepassing op instromende medewerkers uit de besparingsmaatregel 'vast vervangt flex' na afronding van de praktische opleiding.
KPI 6 De financiële begroting is opgebouwd vanuit het werk (q), waarbij voor alle processen wordt gerekend met een productiviteitsnorm (p). We realiseren de begrote productiviteit.

Bovenstaande normen zijn tevens van toepassing op instromende medewerkers uit de besparingsmaatregel 'vast vervangt flex' na afronding van de praktische opleiding.
KPI 7 Het percentage op basis van risicoscore terecht voor intensief toezicht geselecteerde aanvragen, mutaties en lopende toekenningen voor de huurtoeslag en kinderopvangtoeslag bedraagt 70%.
KPI 8 We gaan waar mogelijk de (burgergeïnitieerde) interactie verschuiven van ná de transactie naar door ons geïnitieerde interactie vóór de transactie. Bij 3 onderwerpen gaan we deze verschuiving toepassen. Bij daaropvolgende effectmeting stellen we vast hoeveel burgergeïnitieerde interactie we voorkomen hebben.
KPI 9 We bewerkstelligen dat eigen personeel dat bij andere dienstonderdelen beschikbaar komt maximaal zal worden ingezet op werkzaamheden die voorheen door flexkrachten werden uitgevoerd. Hiervoor volgen we ons afbouwschema van uitzendkrachten en opbouwschema voor instroom vaste krachten (gereed februari).

6.3.2. Proces-KPI's

Naam	Definitie	Streefwaarde
Bezw1	Bezwaren behandelen we binnen de wettelijke termijn	>90%
Bezw2	We reduceren de instroom van bezwaren welke door B/Toeslagen worden behandeld	<85.000
Bezw3	De behandeling van posten overschrijdt de kwaliteitsnorm	<10%
Bezw4	We verminderen de behandelfouten met financiële gevolgen	<1,5%
UitvTSL1	We handelen de posten af binnen de gestelde deadline	>75%
UitvTSL2	De behandeling van posten overschrijdt de kwaliteitsnorm	<5%
UitvTSL3	We verminderen de behandelfouten met financiële gevolgen	<1,5%
Toez1	Aantal posten in voorraad ouder dan 3 maanden	<1.000
Toez2	We handelen de posten af binnen de gestelde deadline	>80%
Toez3	De behandeling van posten overschrijdt de kwaliteitsnorm	<5%
Toez4	We verkrijgen inzicht in de posten met een gemiddelde risicoclassificatie. We zetten volgende stappen: (a) inzicht in de samenstelling van oranje bak (classificatie nog onduidelijk) (b) op basis van dat inzicht aanpassingen op interventies ontwikkelen en toepassen	30juni2017 31dec2017
TelUitz1	Gemiddelde aantal posten in voorraad	<1.000
TelUitz2	We behandelen de uitzoekopdrachten binnen de gestelde deadline	>95%
TelUitz3	We realiseren de productiviteitsnorm	100%
TelUitz4	De behandeling van posten overschrijdt de kwaliteitsnorm	<5%
Klacht1	Klachten worden binnen 6 weken afgehandeld	>85%
Klacht2	Het aantal posten in voorraad	<300
Klacht3	De behandeling van posten overschrijdt de kwaliteitsnorm	<5%
Klacht4	We verminderen het aantal schadevergoedingsklachten tov 2016	<100%
SchrUitz1	Gemiddelde aantal posten in voorraad	<400
SchrUitz2	We behandelen de posten tijdig	>95%
SchrUitz3	We realiseren de productiviteitsnorm	>100%
SchrUitz4	De behandeling van posten overschrijdt de kwaliteitsnorm	<5%

Naam	Definitie	Streefwaarde
Beroep1	We hebben zicht op realisatie van de verschillende deelproducten binnen het proces	1-apr
Beroep2	We ontwikkelen productiviteitsnormen op de deelprocessen	31-dec
Beroep3	We verminderen het aantal herziene BOB's	>10%

6.3.3. Ziekteverzuim

Nummer	Naam	Streefwaarde
	Ziekteverzuim incl. langdurig	6,3% *)
	Ziekteverzuim excl. langdurig	5,7% *)
	Meldingsfrequentie ziekteverzuim	≤ 1,3

*) percentages zijn gebaseerd op P-Direkt. De afwijking met verzuimcijfers volgens SAP zijn significant

6.4. Afhankelijkheden

Toeslagen werkt op veel vlakken intensief samen met andere dienstonderdelen in de toeslagenketen. In deze paragraaf gaan we in op samenwerking die plaatsheeft op de processen telefonische interactie, invordering en bezwaar.

Met een tweewekelijkse frequentie wordt een control room belegd waarin partners uit de gehele toeslagenketen actuele productie-issues bespreken. Behalve de reguliere zaken (zoals dienstverlening met KI&S, inkomensvoorziening en inning door Belastingen, behandeling uitval FRS door CAP, IV met CIE en CAO) komen de grote toeslagencampagnes (MAC en DT) en damages op de agenda. In dit overleg worden afspraken tussen de ketenpartijen gemaakt en stagnaties ten aanzien ervan geagendeerd.

Interactie
Om de telefonische dienstverlening aan burgers verder te kunnen verbeteren en nog effectiever te kunnen inzetten, is het nodig om verbetermogelijkheden en oplossingen over de grenzen van de organisatieonderdelen heen te kunnen benoemen en uitproberen. Belastingdienst/Toeslagen en de Belastingtelefoon stellen daarvoor een gezamenlijk 'virtueel MT' in.

KI&S en Belastingdienst/Toeslagen leveren beide belangrijke bijdragen aan de (telefonische) dienstverlening aan burgers die een toeslag krijgen of willen krijgen. Binnen de organisatieonderdelen zelf en in gezamenlijkheid werken KI&S en Belastingdienst/Toeslagen aan verbetering van de 'klantervaring' van burgers. Het vertrekpunt van deze samenwerking en de verbeteringen die daardoor gerealiseerd worden, is in de praktijk het eigen organisatieonderdeel. KI&S en Belastingdienst/Toeslagen zijn tot de conclusie gekomen dat de dienstverlening aan burgers sneller kan verbeteren door onder gezamenlijke regie vanuit het perspectief van de burger verbetermogelijkheden te identificeren, en mogelijke oplossingsrichtingen binnen korte termijn in pilotvorm te beproeven. Vergeleken met de huidige situatie zullen:

- verbeterpunten sneller in de keten KI&S-Toeslagen gedeeld worden,
- oplossingen die verder gaan dan de grenzen van de organisatieonderdelen eerder in beeld komen, en sneller beproefd worden

Voorschotbetaling en inning
Toeslagen worden uitbetaald door maandelijkse voorschotten. Het is voor burgers van belang ervan de zekerheid te hebben tijdig over hun toeslag te kunnen beschikken. We zijn met CAP in overleg om vanuit onze regierol en ieders verantwoordelijkheden binnen het klant-tot-klantproces de afstemming in te richten.

Het is van belang de rechtmatigheid van toeslagtoekenningen in een zo vroeg mogelijk stadium vast te stellen. Hierdoor voorkomen we dat grote bedragen moeten worden teruggevorderd (KPI 2). Door toekenningen zo snel mogelijk na het vaststellen van het inkomen (door GO, MKB en PDB) definitief te maken (KPI 3) bieden we burgers tevens de gewenste zekerheid. De

combinatie van beide biedt de grootste kans op succesvolle invordering van terug te betalen gelden.

De invordering van toeslagschulden wordt uitgevoerd door CAP. Toeslagen beziet welke afspraken binnen de invorderingsketen kunnen worden gemaakt om de kans op oninbaarheid te beperken.

Bezwaar
Toeslagbezwaren worden na ontvangst beoordeeld door CAP of snelle afhandeling door CAP mogelijk is. Hiermee bieden we burgers snel rechtszekerheid en voorkomen we onnodige overdrachtsmomenten in de keten. De bezwaren die CAP niet behandelt worden gecodeerd en door CFD gescand waarna Toeslagen kan overgaan tot behandeling.

We bezien welke afspraken binnen de productieketen kunnen worden gemaakt om de bedrijfsvoering optimaal te houden.

Sturing op ketens
We zetten in 2017 de ontwikkeling van de sturing op de toeslagen-middelketens voort, binnen de kaders van (tijdelijke) topbesturing en overlegstructuur van de Belastingdienst. De ketensamenwerking is voor Toeslagen op een aantal punten goed geregeld. Op basis van ervaringen in de afgelopen jaren denken we dat er voor de toeslagenketen verbetermogelijkheden kunnen liggen in de ketenafstemming waar het gaat om het inwinnen van gegevens, inning, communicatie en de damagebehandeling.

In de kabinetsreactie op het IBO Belastingdienst is aangegeven dat [redacted] Belastingdienst het initiatief zal nemen tot het nader uitwerken van het opdrachtgever-opdrachtnemermodel, samen met de toeslagen-departementen. Grotere betrokkenheid van de toeslagen-departementen bij de uitvoering door de Belastingdienst kan leiden tot hogere eisen aan de ketensturing en tot meer dynamiek in deze ketensturing.

6.5. Middelen

Bij de gedefinieerde KPI's en normen is uitgegaan van onderstaande budgettoekenning voor het jaar 2017. Zoals ook in de paragraaf risico's gesteld is het voor het realiseren van de gestelde doelen noodzakelijk dat de ruimte wordt geboden de middelen die vrijvallen vanwege de onderbezetting bij vast personeel in 2017 te kunnen aanwenden voor de hogere uitgaven voor uitzendkrachten.

Budget (uitgaven) - Totaal *Bedragen x €1.000*	**2017 Toeslagen**
Personele uitgaven - Eigen personeel	47.547
Personele uitgaven - Inhuur externen	17.761
Materiële uitgaven - ICT	0
Materiële uitgaven - Bijdragen SSO's	0
Materiële uitgaven - Overig	512
Totaal budgetkader uitgaven	65.820

Kader personele capaciteit (incl. wetgeving)	
Formatie EP in budgetbrief	935
Uitzendkrachten vervangen door eigen personeel	-72
Formatie EP na correctie (A)	**863**

In het budgetkader bij GO, MKB en PDB is rekening gehouden met een afname van de salariskosten van ca. € 2,5 miljoen corresponderend met een gemiddelde formatie van 47 fte. Het formatiebudget bij Toeslagen blijft gelijk omdat er sprake is van onderbezetting.

Echter met Belastingen wordt afgestemd dat we als Toeslagen de uitgaven van medewerkers in het kader van "vast vervangt flex" voor onze rekening nemen vanaf het moment dat die medewerkers de opleiding met goed gevolg hebben afgelegd. Om in 2019 een besparing van € 7,5 mln. te realiseren is het noodzakelijk dat Belastingen dit jaar 210 fte levert. De doorrekening van dat aantal, in combinatie met het moment dat de opleiding is afgerond, leidt er toe onze gemiddelde bezetting dit jaar met 27 fte zal toenemen. Dit is anders dan de kadernota.

Om te komen tot de 210 fte die nodig zijn om de besparing flex (zie hiervoor) te realiseren is het noodzakelijk nog 163 fte wordt geleverd. De gemiddelde bezetting komt dan uit op 770 fte.

Indicatief overzicht ontwikkeling bezetting 2017 (FTE)				
		Bezetting		Gemiddeld
Bezetting 01-01-2017		722		
Uitstroom VWNW (B)		-10		
Uitstroom regulier		-7		
Verwachte bezetting na uitstroom IA en natuurlijk verloop		***705***		***712***
Instroom				
-flexpool L'warden		29		29
-"vast vervangt flex"				
Instroom GO	5		1	
Instroom MKB	22		3	
Instroom P	20		3	
Instroom ?	163		21	
subtot medewerkers productie		**210**		**27**
management en staf		10		2
werving vanwege onderzbezetting		PM		PM
Bezetting 31-12-2017		***954***		***770***

Vanwege de maatregel 'vast vervangt flex' stromen in 2017 210 collega's in vanuit Belastingen. Doordat we zo snel mogelijk starten met het vereiste opleidingstraject kan maximaal worden bijgedragen aan oplossen van de financiële issues van Belastingen. Door Belastingen zijn al afspraken gemaakt over de eerste 47 fte, maar het is nog niet duidelijk welke onderdelen in 2017 al de resterende 163 fte gaat leveren. Alleen wanneer dit geëffectueerd wordt kunnen de gecalculeerde besparingen bij Belastingen gerealiseerd worden.
Uit bovenstaande opstelling blijkt dat Toeslagen eind 2017 een bezetting heeft die boven de formatie 2017 (935 fte) uitstijgt. De bezetting kan evenwel gefinancierd worden zoals blijkt uit de gemiddelde bezetting uit de tabel. Bij "vast vervangt flex" is de gemiddelde bezetting gebaseerd op instroom vanaf het moment dat medewerkers de opleiding volledig hebben afgerond. In 2018 is de voorlopige formatie 1.075.
Door de gepresenteerde instroom nemen de kosten voor eigen personeel toe. Echter, het budget eigen personeel blijft ruimte bieden. Het is noodzakelijk deze ruimte aan te kunnen wenden voor inzet van uitzendkrachten.

6.6. Risico's

Beschrijving Risico	Beheersmaatregel	Kans	Impact	Eigenaar
Reguliere risico's				
Niet realiseren productiviteit door zittende medewerkers leidt tot oplopende behandeltermijnen en oplopende volumes klantreacties.	Verbreden inzetbaarheid medewerkers, accurate productieplanning	M	H	
Door het achterwege blijven van verduidelijking van de verantwoordelijkheid voor de ketensturing kan effectieve sturing op de toeslagenketen niet gerealiseerd worden.	Borgen en doorontwikkelen van bestaande ketenregie	M	H	

Beschrijving Risico	Beheersmaatregel	Kans	Impact	Eigenaar
Specifieke risico's				
De aanpak van de meerjarige financiële issues voor B&T geldt vooralsnog alleen voor 2017. Ter vervanging van uitzendkrachten zullen vaste medewerkers vanuit GO, MKB en PDB instromen en ingewerkt worden. Wanneer Toeslagen in een later stadium substantieel bijdraagt aan besparingen/overdracht KOT zullen ingewerkte vaste medewerkers alsnog gedwongen moeten uitstromen. De continuïteit wordt hierdoor maximaal geraakt met risico's voor capaciteit, kwaliteit en inzetbaarheid.	Snelle duidelijkheid over meerjarige oplossingsrichting voor de issues	H	H	
Niet realiseren van financiële taakstelling flexkrachten vanwege onvoldoende beschikbaarheid vast personeel vanuit andere dienstonderdelen	Opzetten nauwe contacten met overige onderdelen van B&T	H	H	
Niet realiseren productiviteit door instromende (vaste) medewerkers leidt tot oplopende behandeltermijnen en oplopende volumes klantreacties.	Opleiding, nazorg in vorm van begeleiding	M	H	
Strikt hanteren van de scheiding tussen budgetonderdelen waardoor onvoldoende productiecapaciteit beschikbaar is. Leidt tot oplopende behandeltermijnen en oplopende volumes klantreacties, onvoldoende capaciteit voor toezicht met als mogelijk gevolg het teruggeven van €25 miljoen aan beleidsdepartementen.	Loslaten van de strikte scheiding tussen budgetonderdelen	L	H	
Door verlies aan productiecapaciteit neemt het toezicht af. Dit leidt tot meer onzekerheid over de rechtmatigheid van uitgaven en van definitieve toekenningen. Daardoor zal het vaker voorkomen dat in de jaarverslagen van Financiën en van de beleidsdepartementen melding gemaakt moet worden van een overschrijding van de tolerantie voor rechtmatigheidsfouten en -onzekerheden.	Verlies aan productiecapaciteit minimaliseren	M	H	
Besparingsmaatregelen bij andere dienstonderdelen kunnen leiden tot grotere behandelvolumes bij Toeslagen waardoor onvoldoende behandelcapaciteit aanwezig is.	Kennis nemen van maatregelen. Signaleren bij budgetverschaffer.	M	H	

7. Centrale Administratieve Processen

7.1. Missie en visie

Missie
Centrale Administratieve Processen (CAP) is verantwoordelijk voor een soepele en foutloze ontvangst, verwerking en verzending van (fiscale) gegevens van en aan burgers en bedrijven. Daarnaast is CAP verantwoordelijk voor de betaalfunctie en de sturing van de massale productieprocessen van de Belastingdienst. De medewerkers van CAP leveren hun bijdrage aan deze doelen, krijgen hiervoor verantwoordelijkheid en doen dit samen met interne en externe partners in een sfeer van vertrouwen.

Visie
CAP draagt bij aan de modernisering van onze interactie met burgers en bedrijven. Door de zorg voor een goede kwaliteit van gegevens in de primaire systemen levert CAP bijdragen aan informatie gestuurd toezicht en inning. CAP zet in op verbetering van sturing, verantwoording en effectmeting. CAP zorgt voor het robuust maken van de massale processen en het inwinnen en beschikbaar stellen van betrouwbare gegevens voor burgers, bedrijven en partners. We zetten in op een maximaal geautomatiseerde verwerking in een optimaal IV-landschap. Medewerkers vinden binnen CAP uitdagend werk omdat zij belangrijke bijdragen leveren aan de wijze waarop burgers en bedrijven hun rechten kunnen realiseren en kunnen voldoen aan hun verplichtingen. Medewerkers van CAP werken in een professionele organisatie die een grote rol speelt in de ontwikkelingen van de Belastingdienst.

Missie en visie leiden tot de volgende mission-statement van CAP: *'Wij Maken Massaal Persoonlijk'*

7.2. Prestaties

CAP levert (fiscale) producten en gegevensdiensten ten behoeve van burgers en bedrijven en werkt daartoe nauw samen met de andere onderdelen van de Belastingdienst. Daarnaast vervult CAP binnen de Belastingdienst regisserende functies voor de massale verwerking en beheersing van (fiscale) producten, processen en gegevens. CAP bestaat vanuit de fusie tussen de directies B/CA en SMP en zal de komende jaren een transitie doormaken om invulling te geven aan de toegekende verantwoordelijkheid. Met de fusie worden de volgende effecten nagestreefd:

- betere coördinatie van de productiebesturing van de (semi)massale processen;
- synergievoordelen door vergelijkbare processen bij elkaar te brengen;
- geïntegreerde en betere afstemming tussen de (semi)massale processen en daardoor ondersteuning van de intensieve klantbehandeling.

In de nieuwe organisatie onderscheiden we, naast de directie en centrale functie[8], drie clusters: Gegevens, Middelen en Incasso. Deze clusters hebben allen hun eigen KPI's, deze zijn in de volgende paragrafen beschreven.

[8] Om de functionele samenhang tussen de clusters maximaal te benutten wordt één unit "Centrale Functies" ingericht. Hier komt de overkoepelende regiefunctie, uniforme beheerprocessen, gezamenlijke tooling, een pool van leancoaches en ondersteuning samen.

7.2.1. Cluster Gegevens

Het cluster Gegevens zorgt er, in samenwerking met alle partners in de keten, voor dat de onderkende klantgroepen (burgers en bedrijven, gegevenspartners en Belastingdienst intern ten behoeve van de middelprocessen en toezicht) op de afgesproken tijd kunnen beschikken over kwalitatief hoogwaardige gegevens. Het cluster Gegevens richt zich daartoe op het inwinnen, in beheer nemen en beschikbaar stellen van gegevens

NR	Proces-level 1	Proces-level 2	KPI's	Norm
1	Recht/Plicht vaststellen	Gegevens	Kwaliteit van gegevens in databases BvR, FLG, RIS en RBG	> 8
2	Interactie	Internet	7x24 uur beschikbaarheid van PDO	95%

7.2.2. Cluster Middelen

De interne processen en systemen van de Belastingdienst zijn middelgericht georganiseerd. Dit geldt onder meer voor het beheer van de systemen, voor de uitvalbehandeling, de voorbereiding en ondersteuning van toezicht werkzaamheden en de uitvoering van massaal toezicht. Binnen CAP zijn deze werkzaamheden geconcentreerd binnen het cluster "Middelen".

NR	Proces-level 1	Proces-level 2	KPI's	Norm
3	Recht/plicht vaststellen	Aangifte	Alle ontvangen loonaangifteberichten, (muv: alle afgekeurde en in behandeling genomen uitval), worden binnen 6 werkdagen opgeslagen in het polisdomein UWV en zijn tijdig beschikbaar voor afnemers van loonaangiftegegevens	97%
4	Recht/plicht vaststellen	Aangifte	Beheerafspraken zijn gemaakt over teruggaaf OB applicaties.	per 1-7-2017
5	Recht/plicht vaststellen	Aanslag	Verwerking IH-aangiften ingediend voor 1 april (ontvangt voor 1 juli een bericht) *(PI rijksbegroting 2017)*	100%
6	Recht/plicht vaststellen	VT/DT	6x24 en 1X18 functionele beschikbaarheid van mijntoeslagen.nl	95%
7	Recht/plicht vaststellen	VT/DT	Verwerking mutaties binnen wettelijke termijn (doorlooptijd)	99%
8	Recht/plicht vaststellen	VT/DT	Verwerking definitieve toeslag 2016 voor 31 december 2017 *(PI rijksbegroting 2017)*	85%

7.2.3. Cluster Inning

Het cluster Inning zorgt voor de inkomende geldstroom ten behoeve van de schatkist en voor uitbetaling van toeslagen. Samen met andere dienstonderdelen van belastingdienst wordt er op toegezien dat iedereen die belasting moet betalen zich aan de regels houdt. We willen een organisatie zijn die op een efficiënte manier zo veel mogelijk van de verschuldigde belasting int. We dragen bij aan het terugdringen van de tax gap.

NR	Proces-level 1	Proces-level 2	KPI's	Norm
9	Recht/Plicht Effectueren	Innen en uitbetalen	Compliante betalingen *(PI rijksbegroting 2017)*	> 98%
10	Recht/Plicht Effectueren	Innen en uitbetalen	Toeslagen die tijdig worden uitbetaald *(PI rijksbegroting 2017)*	99,9%
11	Recht/Plicht Effectueren	Innen en uitbetalen	Achterstand invordering *(PI rijksbegroting 2017)*	2,5 - 3,0%
12	Recht/Plicht Effectueren	Innen en uitbetalen	Succes massale incasso ontvangsten	75-76%
13	Recht/Plicht Effectueren	Innen en uitbetalen	Incasso resultaat < 12 maanden (Inning invorderingsposten < 1 jaar) *(PI rijksbegroting 2017)*	55-65%
14	Recht/Plicht Effectueren	Innen en uitbetalen	Oninbare belastingen en premies *(PI rijksbegroting 2017)*	<0,6%

7.3. Ambitie/vernieuwing

CAP is een samenvoeging van de oud organisatieonderdelen CA en SMP. Voor CAP is 2017 een overgangsjaar, dit betekent dat CAP voor de uitdaging staat om de organisatie verder in te richten en de continuïteit van het primair proces te bewaken. In 2016 is het instelplan vastgesteld en op basis van dit plan is een veranderportfolio in ontwikkeling. Met het veranderportfolio worden alle activiteiten geïnitieerd en uitgevoerd die nodig zijn om, naast de doelen uit de investeringsagenda, CAP vorm te geven. De ontwikkeling van CAP en de veranderopgaven spelen zich af op verschillende niveaus (CAP-breed en op clusterniveau). De voortgang van het veranderportfolio wordt maandelijks gemonitord door MT CAP en wordt meegenomen in de externe rapportagecyclus.

De effecten van de fusie zullen in de loop van 2017 steeds zichtbaarder worden. Daarnaast zal CAP in 2017 als nieuwe organisatie de ambities en vernieuwingen verder ontwikkelen naar mate het verandertraject vordert. Hierbij worden de doelen van de Belastingdienst meegenomen en deze worden vertaald naar de nieuwe CAP organisatie inclusief een nieuw normenkader. Dit zal dan als input fungeren voor het jaarcontract 2018.

Daarnaast zijn er verschillende Investeringsagenda projecten benoemd die de nodige baten zullen moeten opleveren, deze hebben we in de tabel op de volgende pagina vermeld.

Investeringsagenda en andere IT projecten
De maatschappelijke en technische vernieuwingen gaan sneller dan de Belastingdienst kan bijhouden. In het kader daarvan is de Investeringsagenda ontwikkeld zodat de Belastingdienst ook in de toekomst haar maatschappelijke rol kan blijven vervullen. Voor CAP betekent dit dat dienstverlening en samenwerking op het gewenste niveau wordt gebracht dat burgers en bedrijven beter in staat stelt om op compliante wijze aan hun verplichtingen kan voldoen. Het toezicht en de invordering wordt scherper ingericht en we verbeteren bestaande ICT systemen. De processen gaan daardoor merkbaar soepeler lopen en medewerkers worden beter ondersteund. Door de Investeringsagenda uit te voeren wordt CAP een wendbaar en weerbaar onderdeel van de Belastingdienst, die kan inspelen op wat burgers en bedrijven van de Belastingdienst vraagt.

CAP zal in samenwerking met de overige segmenten, met de IV organisatie en met DGBEL v.w.b. wetgeving komen met een "Herijking van de Investeringsagenda". Uitgangspunt voor deze herijking zijn de visie van de IA, de houtskoolschets van transactieprocessen en de visie op data/gegevens. In het plan zal worden verweven hoe CAP en de andere dienstonderdelen denken invulling te kunnen geven aan de doelstellingen van de IA (zowel in resultaat naar burgers/bedrijven als in besparingen van werkpakketten). Ook zal hierbij expliciet worden gemaakt welke randvoorwaarden noodzakelijk zijn om de doelstellingen ook te realiseren.

Voor CAP zijn de volgende investeringsagenda projecten opgenomen (baten zijn weergegeven in Fte's werkpakketreductie):

	2017	2018	2019	2020	2021 ev
Cluster Gegevens		7	7	7	
IA 1.12 Multi Kanaal Mededelen (MKM)					
Gen. Inwinnen Gegevens Derden (CA)					
Rationalisatie Ontvangen & Mededelen					
FATCA en CRS					
IA 2.16 Digitalisering Notariële Informatie	7	49	65	65	
Totaal Cluster Gegevens	**7**	**56**	**72**	**72**	
Cluster Middelen					
Rationalisatie Auto					
Mini-One-Stop-OB					
IA 5.16 Afschaffen eerste handmatige aangifte OB	8	8	8	8	
IA 5.17 Suppleties OB verplicht digitaal	28	28	28	28	
Totaal Cluster Middelen	**36**	**36**	**36**	**36**	
Cluster Innen					
G- rekeningen					
IA 1.11 Betalen met iDeal					
Telefonische Incasso					
IA 5.11 Robuust betalingsverkeer	9	11	18	18	
IA 5.14 Niet uitbetalen bij status VOW					
IA 5.15 Automatische Incasso Betalingsregelingen	19	38	38	38	
IA 5.12 Uitstel Bezwaar massaal proces	3	5	5	5	
Totaal Cluster Innen	**31**	**54**	**61**	**61**	
CAP Algemeen					
Traject B/CA en SMP fusie					
Switch					
IA 5.13 Scripting	120	120	120	120	
Totaal CAP Algemeen Projecten	**120**	**120**	**120**	**120**	
Totaal baten Projecten	**194**	**266**	**289**	**289**	**289**

7.4. Afhankelijkheden

Om de doelstellingen IA, de financiële doelstellingen en de continuïteit in samenhang te borgen is de invulling van een aantal randvoorwaarden noodzakelijk. Dit zijn:

- Beschikbaarheid van spelregels over de reorganisaties en de daarmee gepaard gaande aanwijzing van personeel als verplicht VWNW kandidaat. Cap is afhankelijk van belastingdienst brede besluitvorming wat betreft vaststellen spelregels
- Om inhoud en vorm aan de doelstellingen IA te kunnen geven, dient CAP de middelen (formatie) en de mensen te krijgen die hiervoor noodzakelijk zijn. Het gaat om 75 FTE nieuwe medewerkers die in het kader van de IA zijn gevraagd. Er is nog geen goedkeuring voor de werving van deze medewerkers.
- Tot slot is het noodzakelijk dat CAP IV/IA capaciteit tot zijn beschikking krijgt. Centraal in de hierboven genoemde doelstellingen staat immers dat CAP het huidige werkpakket moet reduceren en/of dat handmatige processen worden gedigitaliseerd.

CAP, als leverancier van fiscale producten en gegevensdiensten, werkt nauw samen met ander dienstonderdelen binnen de Belastingdienst. CAP heeft binnen de Belastingdienst een regisserende functie voor de massale verwerking en beheersing van (fiscale)producten, processen en gegevens. In dit kader kan CAP worden beschouwd als een belangrijk koppelvlak in het productieproces van de Belastingdienst. Binnen CAP worden systemen van de massale productieprocessen beheerd en worden er verschillende grootschalige productieprocessen uitgevoerd. De kwaliteit die CAP kan leveren is in grote mate afhankelijk van goede informatievoorziening systemen en voldoende kwalitatief personeel.

IV-keten
CAP, als verantwoordelijke voor het massale productieproces en gegevensverwerker, heeft een sterke relatie met/cq. afhankelijkheid van de IV-keten. In het toekomstbeeld van de Belastingdienst wordt ingezet op maximaal geautomatiseerde verwerking in een optimaal IV-landschap. In het afgelopen jaar is en in de komende jaren zal hard worden gewerkt aan het moderniseren van het IV landschap en het robuust maken van alle systemen en processen. Ook in combinatie met de nieuwe IV voortbrengingsmethodiek (Agile/Scrum) zal CAP steeds meer zijn rol als Business Owner oppakken. CAP als verantwoordelijke van de massale processen formuleert, stelt vast en bewaakt de architectuureisen van de systemen en processen waar CAP verantwoordelijk voor is. Het voorkomen van minder damages dan vorig jaar is sterk afhankelijk van de IV voortbrenging. Hierin zal CAP in het portfolioproces haar rol oppakken ten aanzien van de prioritering van problems en ten tijde van de uitrol inzake de acceptatie van opgeleverde producten. Om dit te bewerkstelligen maakt het MT CAP periodiek afspraken met MT IV en wordt de voortgang strak gemonitord bijsturingsmaatregelen geformuleerd indien nodig.

Samenwerking met ketenpartners
CAP werkt met verschillende dienstonderdelen van de belastingdienst intensief samen om de keten beter te kunnen beheersen. Hieronder hebben we de twee afhankelijkheden uitgelicht waar we intensief samenwerken tijdens campagnes. Daarnaast zal in 2017 meer afhankelijkheden beter in kaart worden gebracht in het kader van 'Kubus de Jong' en worden er SMART afspraken gemaakt over de te leveren prestaties.

- *Toeslagen*

CAP werkt samen met Toeslagen en ander partners door middel van een controlroom Toeslagen. De controlroom Toeslagen met tweewekelijkse frequentie wordt met name intensief benut in de campagneperiodes van Toeslagen (MAC en DT). Daarnaast worden ook de reguliere productie issues en damages besproken en worden afspraken gemaakt.

- *Inkomensheffing (IH)*

Voor de IH wordt tijdens de aangifteperiode ook een controlroom ingericht waar wekelijks de voortgang en de belangrijkste productie issues worden besproken. Daarnaast is er vanuit de [redacted] Particulieren een platform geïnitieerd waar periodiek alle productie en IV gerelateerde issues worden doorgesproken over de IH-keten.

7.5. Continuïteitsrisico's

Kwantiteit en kwaliteit van personeel
De komende jaren vertrekken ca. 1.000 Fte's van CAP als gevolg van de vrijwillige vertrekregeling Switch. Bovendien maakt CAP gebruik van uitzendkrachten (UZK) om een deel van de processen uit te voeren (prognose 2017 is ongeveer 124 FTE). Hiervan wordt gebruik gemaakt omdat de verwachting is dat procesoptimalisaties in de toekomst leiden tot het verdwijnen van werk. Als gevolg van begrotingsmaatregelen moet de inzet van uitzendkrachten versneld worden afgebouwd. Daarnaast hanteert CAP het uitgangspunt dat medewerkers die met Switch variant B de dienst gaan verlaten zo lang mogelijk bij CAP ingezet kunnen worden.

Kwantiteit van het personeel staat niet alleen door deze uitstroom het komende jaar onder druk maar ook door het gebrek aan robuustheid van de massale processen. Waar aan de ene kant de voorraden oplopen en aan de andere kant mensen wegstromen, kunnen we steeds moeilijker de kwaliteit en snelheid waarborgen die we zo graag willen leveren. Het beeld zoals hierboven geschetst geeft de volgende implicaties voor de continuïteit per cluster.

Cluster Middelen:
Onder het cluster middelen vallen de middelen IH, VPB, OB, LH, Toeslagen, MRB, BPM, BZM en overige middelen. In het cluster worden de volgende risico's voor de continuïteit voorzien bij de volgende middelen:

- LH: Damages kunnen niet of in mindere mate worden opgelost, control op de processen staat onder druk.
- VPB: Door het oplopen van de doorlooptijden ontstaan risico's op het afdoen van bezwaren; het niet tijdig afdoen binnen de AWB termijnen, het versneld afdoen vergroot de kans op fouten.

- OB: Als de uitstroom Switch niet wordt vervangen zullen bij het uitblijven van voldoende en goede ICT-aanpassingen grotere voorraden ontstaan. Beheer transactie processen: indien –bij gelijkblijvende ICT-voorzieningen- vertrekkende medewerkers niet worden vervangen worden grote risico's gelopen bij het monitoren en beheersen van de massale productiestromen en het goed en tijdig afhandelen van uitval op de geautomatiseerde verwerkingen (risico op toename damages, risico's op de kasstroom en imago bij burgers en bedrijven).
- BPM: Het proces Bezwaar en Beroep heeft onvoldoende capaciteit om grote aantallen van bezwaren en beroepen adequaat te blijven behandelen, ondanks de standaardisering van de afdoening.

Cluster Inning:

Het cluster Inning realiseert -en voert regie op- alle in- en uitgaande betalingen voor alle belastingmiddelen en toeslagen, voor alle doelgroepen. Het cluster behandelt de uitval uit dit proces, is verantwoordelijk voor het betalingsverkeer, het functioneel beheer van de inningssystemen en voor de semi-massale en bijzondere (lokale) invordering (incasso) voor de doelgroepen Particulieren, Toeslaggerechtigden en klein MKB. In het cluster worden de volgende risico's voor de continuïteit gezien:

Het cluster Inning staat voor de uitdaging om voor 165 fte aan werkpakketten te reduceren in 2017 en 78 fte in 2018. Primair willen we dit capaciteitsverlies opvangen door te sturen op procesverbeteringen, productiviteitsverhoging en digitalisering (denk aan scripting, automatiseren opstarten loonvordering, stoplichtenmodel uitstel, FTR). Deze maatregelen zijn alleen onvoldoende om het gat van 165 FTE te dichten. De grotere, te verwachten, besparingen als gevolg van de Investeringsagenda en Roadmap Inning (een portal, stroomlijnen rood/blauw, de paymentfactory) hebben pas na 2018 effect omdat deze trajecten een langere duur hebben en dan worden afgerond.

- Risico's voor de klantprocessen en opbrengsten
  In 2017 (en 2018) zijn er dan ook risico's voor de processen op Inning Toeslagen, de uitvoering van de processen rondom de BVV (beslagvrije voet) en de behandeling van bezwaar- en beroepschriften. Ook bij Telefonische Incasso zal proces stokken. De doorlooptijden bij de behandeling van klantverzoeken zullen oplopen. Beschikbaar personeel zal ingezet moeten worden op deze transactie / klantprocessen. Het gevolg hiervan is dat het intensief toezicht op kleinbedrijf en particulieren dan onder druk komt te staan en er zal verminderde inzet zijn op o.a. deurwaarders adviezen MKB klein en particulieren.

- Risico's in transactieprocessen (inning en uitbetalen) en voortbrenging
  Door het openvallen van bedrijfskritische functies bij Functioneel Beheer Inning die niet ingevuld kunnen worden:
  - kan het ordentelijk beheer van de cruciale inningssystemen zoals de COA, ETM, INL, Beheer rekeninggegevens niet worden gegarandeerd.
  - kan onvoldoende bijdrage geleverd kunnen worden aan de ontwikkeling van de benodigde (nieuwe) systemen en is de kans op damages groter bij de inpassing van de nieuwe systemen in het bestaande landschap.

- Risico's in het beheer van het vorderingenpakket en (vaktechnische) kwaliteit
  Door het openvallen van bedrijfskritische functies bij Centrale regie en Vaktechniek LIC/UPI die niet ingevuld kunnen worden:
  - kan het vorderingenpakket (meer dan 3 miljard) niet adequaat beheerd worden. Met als gevold dat invorderingsacties niet goed worden gemonitord en het werk niet goed verdeeld wordt over de schaarse capaciteit aan invorderaars.
  - komt de uitvoering van kwaliteitscontroles, de ontwikkeling van werkinstructies en inhoudelijke begeleiding van medewerkers in het geding, met afnemende kwaliteit en imagorisico's tot gevolg.

- is er onvoldoende kennis om een bijdrage te leveren aan voortbrenging van nieuwe systemen en Uitvoeringstoetsen voor nieuwe wetgeving.

Cluster Gegevens:
Onder het cluster Gegevens vallen onder meer de processen klantbeheer, klantregistratie, inwinnen en verstrekken van gegevens (intern/extern). In het cluster worden de volgende risico's voor de continuïteit voorzien:

- Inwinnen en verstrekken van gegevens:
  Risico's op de continuïteit van de VIA maar ook de doorontwikkeling VIA voor P en MKB. De analyse- en onderzoekscapaciteit staat onder druk om bevindingen en evaluaties met betrekking tot de VIA een vervolg te kunnen geven. Dit heeft gevolgen voor de volledigheid en juistheid van de VIA-gegevens. Daarnaast staat de gegevenskwaliteit in bronsystemen en inwinprocessen onder druk door het wegvallen van beheer- en procesdeskundigheid. Door het wegvallen van analyse en onderzoekscapaciteit wordt het voor CAP steeds moeilijker om de kwaliteit te leveren die moet worden geleverd.

- Klantbeheer/klantregistratie
  Indien vertrekkende medewerkers niet kunnen worden vervangen, leidt dit tot een risico in het proces op/afvoeren van ondernemers. Zonder vervanging van vertrekkende medewerkers lopen de doorlooptijden voor onder andere het opvoeren van ondernemers op (en komt de termijn van 5 dagen onder druk te staan).

Algemeen:
In de investeringsagenda is als een van de doelstellingen opgenomen dat de Belastingdienst het werk met minder mensen gaat uitvoeren. Een belangrijk deel van deze besparing zou ook in de logistieke en transactieprocessen gerealiseerd moeten worden.

Cruciale randvoorwaarden om deze doelstelling ook te realiseren zijn:

1. Realiseren van procesoptimalisaties door toepassen van ICT hulpmiddelen.
2. Aanpassen van wet- en regelgeving
3. Nieuwe kwalitatieve bezetting bij CAP om met name de innovatie mede vorm te kunnen geven.

Indien op bovenstaande vlakken (met name 1 en 2) er geen ontwikkelingen zijn dan wel dat er geen capaciteit beschikbaar gesteld kan worden om de innovatie mede vorm te geven (3) dan is het logische gevolg dat het werk (zoals bijvoorbeeld: uitval behandeling, functioneel beheer, planning en monitoring van de transactieprocessen, matching van betalingen aan vorderingen enz.) niet verandert en dat handmatig werk nodig zal blijven. Zoals de situatie nu is, is het beeld dat slechts in beperkte mate werk daadwerkelijk kan verdwijnen (bijvoorbeeld als gevolg van toepassing van schermrobots).

Bovendien zien we de ontwikkeling dat op een aantal terreinen het werkaanbod toeneemt. (bijvoorbeeld klantregistratie). De strategie is er op gericht om juist door inzet van procesoptimalisaties door toepassing van ICT hulpmiddelen deze autonome groei op te kunnen vangen. Indien dit niet lukt, wordt de behoefte aan personeel groter.

Zoals hierboven al aangegeven brengt het karakter van de logistieke en transactieprocessen met zich mee dat er weinig bandbreedte is om dingen in meer of mindere mate te doen. Meerdere dienstonderdelen zijn afhankelijk van de productie die CAP massaal en handmatig wegdraait. CAP kan niet "aan de knoppen" draaien om productie te verminderen zonder dat andere dienstonderdelen (Toezicht, dienstverlening) hier hinder aan ondervinden. Een mogelijke oplossing voor het vervangen van vertrekkende medewerkers kan zijn om Belastingdienst medewerkers in te zetten. Praktisch gezien acht CAP deze oplossing voor de korte termijn minder geschikt door de specifieke kennis en vaardigheden die benodigd zijn.

Beheersmaatregelen continuïteitsrisico's
Om de continuïteitsrisico's te mitigeren zijn onderstaande algemene beheersmaatregelen opgenomen. In de aankomende periode worden specifieke beheersmaatregelen per risico gedefinieerd waarop we in de eerste viermaandrapportage op gaan rapporteren. Daarnaast worden bovenstaande continuïteitsrisico's periodiek gemonitord en besproken in het MT CAP. Hieronder hebben we de algemene beheersmaatregelen gedefinieerd.

- Het gericht inzetten van scripting om vertrek van medewerkers op te kunnen vangen,
- Het optimaliseren en stroomlijnen van processen
- Op CAP niveau zicht krijgen op kwantitatieve en kwalitatieve mismatch (dashboard) om vroegtijdig eventuele continuïteitsrisico's te kunnen mitigeren.
- Met de OC afspraken maken om eventuele mismatch tussen werkaanbod en capaciteit over CAP zo goed mogelijk te kunnen herverdelen,
- Binnen B&T komen tot een gedegen afweging welke bedrijfskritische functies opgevuld moeten worden in geval vertrek medewerkers. Hiertoe heeft CAP monitoring ingericht om eventuele mismatch vroegtijdig te kunnen signaleren. De basis wordt gevormd door een overzicht waarin per cluster zicht is op welke functies op welk moment vacant komen en welke daarvan bedrijfskritisch zijn. Daarnaast zoveel als mogelijk doorstroom van medewerkers als instrument in te zetten met als doel om de meest kritische processen bemand te houden.
- CAP heeft business control op cluster niveau ingeregeld om vroegtijdig te kunnen signaleren waar risico's zich voordoen en samen met de business beheersmaatregelen formuleren om deze risico's te mitigeren.

Generieke KPI's

Naam	Streefwaarde
Ziekteverzuim en meldingsfrequentie	8,5 % / 2,0
Functioneringsgesprekken	100%
Inhuur externen	Conform financieel kader

Toelichting

Het doel voor ziekteverzuim belastingdienst breed is 5,0%, in de realisatie is de norm voor CAP gesteld op 2017. In het kader van het terugdringen van het ziekteverzuim is er Belastingdienst breed een plan van aanpak geschreven: "van verzuim naar inzetbaarheid". Dit is voor CAP eind 2016 doorvertaald in een project 'Regie op verzuim'. Het terugdringen op het ziekteverzuimpercentage en de meldingsfrequentie wordt vanuit MT CAP geregisseerd in nauwe samenwerking de AGW-specialisten verbonden aan de verschillende locaties van CAP. Voor de actuele verzuimdossiers werken de AGW specialisten samen met de landelijke groep re-integratiemanagers. De lokale re-integratiemanager is leidend in de verzuimdossiers en dedicated voor de betreffende manager op locatie.

Op dit moment lopen er verschillende acties die vanuit eerdere plannen zijn geïnitieerd om het verzuim binnen CAP te laten dalen. De extra activiteiten zijn in een stappenplan benoemd. Aan Re-On, de arbodienstverlener voor de Belastingdienst, is gevraagd om een aanspreekpunt specifiek voor CAP om zo de verzuimproblematiek van CAP breder aan te kunnen te pakken dan alleen op locatie.

7.6. Middelen (Financiële kader)

Kader is vastgesteld voor Belastingen en Toeslagen, hieronder de opgemaakte verdeling van DGBel voor de directie CAP. Verdeling is nog niet door de definitief vastgesteld.

Met opmerkingen [ ]: Tabel zal nog worden aangepast door

2017 **Budget (uitgaven) - Totaal** *Bedragen x €1.000*	CAP
Personele uitgaven - Eigen personeel	199.199
Personele uitgaven - Inhuur externen	9.743
	0
Materiële uitgaven - ICT	33.988
Materiële uitgaven - Bijdragen SSO's	0
Materiële uitgaven - Overig	11.526
	0
Totaal budgetkader uitgaven	254.456

Kader personele capaciteit (incl. wetgeving)	
Formatie EP in budgetbrief	3.332
Uitzendkrachten vervangen door eigen personeel	0
Formatie EP na correctie (A)	**3.332**

Vergelijking met bezetting en maatregelen *FTE*	
Gemiddelde bezetting 2017 zonder instroom	3.427
Instroom wetgeving	-27
Huidige bezetting incl. wetgeving (B)	**3.400**
Over/onderbezetting (B - A)	**68**
Uitzendkrachten vervangen door eigen personeel	0
Financiele compensatie overbezetting	-62
Resterende onder/overbezetting	**6**

Maatregelen	
1. Mutatie personeel ivm wetgeving	-27
2. Uitzendkrachten vervangen door eigen personeel	0
3. Nog op te lossen overzetting	-6

*) Formatie en budget CAP is exclusief onderdeel UCA, inclusief onderdeel UDO. Totaal personeel is inclusief uitzendkrachten en inhuur.

De budgetbrief (kader) zoals die is opgesteld, leidt tot de volgende kanttekeningen:

- er wordt uitgegaan van een direct financieel effect van het aanwijzen van personeel in 2017. (€ 5,3 miljoen) Dit is niet realistisch en niet haalbaar. Aanwijzen van personeel leidt eerst in 2019 tot een financieel resultaat.
- De budgetbrief geeft ruimte voor het vervangen van vertrekkend personeel (Switch B variant) voor 14 FTE. Om de continuïteit te borgen is 129 FTE noodzakelijk. CAP tracht het vertrek van medewerkers zoveel als mogelijk op te vangen met proces optimalisaties. De beperkte financiële ruimte zal in 2017 tot risico's op de continuïteit kunnen opleveren en daarmee op de realisatie van de doelstellingen in het Jaarcontract.
- CAP is reeds in 2016 gestart met het optimaliseren van processen. Dit heeft (a) ertoe bijgedragen dat we het vertrek van personeel (Variant A Switch) konden opvangen en (b) dat we voor een aantal medewerkers geen werk meer hebben. Het ontbreken van afspraken met de bonden maakt dat CAP onnodig duur blijft omdat we mensen niet als verplicht VWNW kandidaat kunnen aanmerken.

Voor 2017 dient CAP in het kader van de IA taakstelling voor 367 FTE werkpakketten te reduceren om in de komende jaren binnen financiële kaders te komen. Naast de hierboven genoemde afhankelijkheid van de beschikbaarheid van personele spelregels geldt dat er vanuit de IA middelen beschikbaar moeten zijn en IV capaciteit aanwezig moet zijn om deze aanwijzing mogelijk te maken.

7.7. Unit Concerncontrol & Analyse (UCA)

Het bovenstaand beschreven CAP-hoofdstuk is nu nog zonder CAP/UCA. De reden is dat dit zo een zuiverder beeld geeft van wat CAP doet. De bestuurlijke realiteit is echter dat UCA nog steeds onderdeel uitmaakt van CAP en niet, zoals voorzien ten tijde van het opstellen van de aanschrijving, is opgegaan in de F-kolom. Daarom volgt onderstaand een korte toelichting op UCA.

Budget (uitgaven) - Totaal *Bedragen x €1.000*	**2017**	**CAP-UCA**
Personele uitgaven - Eigen personeel		19.073
Personele uitgaven - Inhuur externen		2.154
Materiële uitgaven - ICT		0
Materiële uitgaven - Bijdragen SSO's		5.107
Materiële uitgaven - Overig		7.913
Totaal budgetkader uitgaven		34.247

Kader personele capaciteit (incl. wetgeving)	
Formatie EP in budgetbrief	111
Uitzendkrachten vervangen door eigen personeel	0
Formatie EP na correctie (A)	**111**

Het budget, zoals meegedeeld in januari 2017, ziet er als volgt uit. Daarbij passen twee opmerkingen:

1. het budget is inclusief in te richten loket fiscaliteit Belastingdienst bij UCA;
2. het budget is exclusief 5 fte's, waarvoor momenteel een verzoek ligt bij de HD C&BV; dit betreft bedrijfskritische capaciteit voor BI en stambeheer.

Hoewel UCA bestuurlijk nog onderdeel uitmaakt van CAP, zal naar verwachting in 2017 'overheveling' van (een deel van) het budget en de formatie naar de F-kolom plaatsvinden. De nog vast te stellen topstructuur Belastingdienst zal hierover meer duidelijkheid geven.

7.8. Risico's

Beschrijving Risico	Beheersmaatregel[9]	Kans	Impact	Eigenaar
Onvoldoende robuuste massale systemen een processen (Inning, IH, OB, Auto middelen)		H	H	MT CAP
Mismatch tussen kwantiteit en kwaliteit van personeel in combinatie met het geografische aspect.		H	H	MT CAP
Onvoldoende stuurmaatregelen door ontbreken van prioritering en een integrale governance bij IA-en IV-voortbrenging. Hierdoor kunnen verbetering van transactie- en gegevensprocessen en de doelstelling – terugbrengen van aantal damages- niet gerealiseerd worden.		H	H	MT CAP
De stapeling van maatregelen (IA en daarbovenop de sluitende begroting) eist veel veranderkracht van de Dienst. Hierdoor wordt de Dienst overvraagd		H	H	MT CAP
Uitvoering IA (41 projecten) levert een besparing op van 690-879 fte's; er is nog geen reorganisatie op gang gezet om dit potentieel te realiseren		H	H	MT CAP
Gevolgen van de taakstelling IV nog niet in te schatten.		H	H	MT CAP
Ontbreken afspraken met de bonden over de reorganisaties. Risico is groot dat CAP geen medewerkers kan aanwijzen als verplichte VWNW kandidaat. Hierdoor is het risico groot dat er (a) mensen in de leegloop komen en (b) CAP niet binnen het financiële kader kan komen		H	H	HR
Binnen B&T zijn nog niet op alle punten van de begroting afspraken gemaakt over toedeling van de taakstellingen. Hiermee wordt een financieel risico gelopen.		H	H	

[9] *De beheersmaatregelen worden in de eerste vier maanden ontwikkeld specifiek per risico. In het MT CAP zal maandelijks monitoring plaatsvinden op bovengenoemde risico's.*

8. Klantinteractie & -services

8.1. Inleiding

In dit jaarcontract 2017 voor Klantinteractie & -services staan de belangrijkste prestaties naar burgers en bedrijven op het gebied van massale interactie voor het jaar 2017. Daarnaast worden veranderingen en vernieuwingen benoemd als bijdrage aan de investeringsagenda, die in 2017 nog tot resultaat zullen leiden. Tenslotte worden veranderingen en vernieuwingen benoemd die in de jaren erna als bijdrage aan de investeringsagenda worden gerealiseerd. Uiteraard kunnen veel van de veranderingen alleen worden gerealiseerd samen met de ketenpartners, voornamelijk bij de segmenten MKB, Particulieren, CAP en Toeslagen.

KI&S is verantwoordelijk voor de massale interactie met burgers en bedrijven en voor de ontwikkelingen en vernieuwingen in deze massale interactie. Door heldere informatie en persoonlijke klantinteractie borgt KI&S dat burgers en bedrijven zelf hun zaken met de Belastingdienst op de portals en de website van de Belastingdienst kunnen regelen. En hebben ze toch een vraag? Dan worden ze in één contact gewoon goed geholpen.

Investeringsagenda
De investeringsagenda kent drie hoofddoelstellingen: meer opbrengsten, minder kosten en meer in control. Voor interactie vertaalt zich dit in een bijdrage leveren om burgers en bedrijven bereid te laten zijn en in staat te stellen om te voldoen aan hun verplichtingen en hun rechten te effectueren. Dat betekent in de operatie streven naar zoveel mogelijk 'contactarm' behandelen. Daarbij valt te denken aan niet onnodig gegevens opvragen, geen overbodige interactie starten vanuit de Belastingdienst die vervolgens weer onnodige reacties oproept, enzovoort. Een dergelijke 'contactarme' interactie reduceert de kosten voor zowel burgers en bedrijven als voor de Belastingdienst. En daar waar er wel sprake is van interactie, is het uitgangspunt dat interactie- en transactieprocessen waarde moeten toevoegen voor burger of bedrijf en moet bijdragen aan de doelstellingen van de Belastingdienst.

B&T heeft tot nu toe weinig IA-projecten gedefinieerd op het gebied van interactie. De gedachte was en is nog steeds dat er voor wat betreft de "(inter)actie" naar de voorkant van het proces bewogen wordt. Dat de back-office ontlast wordt en dat daar werk vervalt omdat zaken one-stop shop en integraal in het front-office voor burgers en bedrijven opgelost worden. Dat bezwaren gedecimeerd worden omdat die veel werk kosten. En dat de front-office wordt ingezet om dat te bereiken. De front-office van cost-center tot profit center. Met per saldo forse besparingen.

KI&S heeft in 2016 €10 mln gerealiseerd op het gebied van baten IA. Er zijn telefoonnummers van brieven gehaald. De website is significant verbeterd, waarmee burgers en bedrijven hun vragen in de meest voorkomende gevallen eenvoudig op de website vinden. Het burgerportaal MBD is uitgebreid. We maken burgers zelfredzaam door ze aan de telefoon te helpen hoe ze digitaal hun transactie kunnen doen of hun informatie op kunnen vragen. Er worden kanaalconfiguraties gemaakt voor optimaal kanaalgebruik, waar we ons aan houden.
In 2018 zou KI&S door de te nemen maatregelen nog eens 13 mln kunnen bijdragen aan de IA-baten. Opgeteld totaal 23 mln. Deze baten zijn echter aangemerkt als een bijdrage aan de sluitende begroting, waardoor de bijdrage van KI&S aan de IA-baten op het verandergebied interactie blijft steken op 10 mln.

Budgetopbouw bij KI&S
De totale korting voor 2017 ten opzichte van de concept kadernota van KI&S, waarin al rekening gehouden was met de realisatie van de IA-baten, is 4 mln. Deze korting vloeit voort uit de bijdrage aan zowel de sluitende begroting als de bijdrage aan de Investeringsagenda. In dit jaarcontract zal niet alleen worden weergegeven wat het effect van de korting is op de prestaties maar ook welke maatregelen in 2017 worden genomen om in 2018 de prestaties zo groot mogelijk te laten zijn binnen het begrotingskader 2018 en verder.

Belastingdienst heeft eind 2016 een set afspraken gemaakt met de gemeenschappelijke directeuren van B&T over het sluitend krijgen van de begroting 2017. KI&S heeft als bijdrage aan de sluitende begroting projecten benoemd die bij realisatie leiden tot een bezuiniging van 330 fte. Tegenwaarde daarvan is 16,8 mln per 2021. Een deel ervan, i.c. 260 fte (€13,5 mln), zijn projecten die voor de realisatie van de baten investeringsagenda bedoeld

waren. Maar om toch de begroting voor geheel B&T sluitend te krijgen zijn deze daarvoor meerjarig vanaf 2018 ingeboekt. Als gevolg hiervan kunnen deze baten niet meer voor de IA-baten ingezet worden.

Maatregelen 2017
In 2017 wordt, zoals aangegeven, een korting doorgevoerd van 4 mln.
Onder de veronderstelling dat de capaciteit voor de digitale kanalen overeind blijft en dat de bedrijfskritische functies ingevuld worden (website, webcare en portals) betekent dit een daling van de capaciteit voor BelastingTelefoon. Door het inzetten van onderstaande maatregelen wordt dit tekort opgevangen. Een effect van deze maatregelen is dat het prestatieniveau zal dalen tot 80% technische bereikbaarheid.

Maatregel	Compliance	Efficiency
Het uitvoeren van outbound gesprekken in de randen van de pool	neen	20 fte in functiecat. C
Het niet meer beantwoorden van complexe vragen	neen	5 fte in functiecat. C
Het verlagen van de performance op inbound calls	neen	40 fte in functiecat. C
Het centraliseren van de vraagbaak/expertfunctie op de vestigingen	ja	15 fte in functiecat. C
Het doorvoeren van generieke en additionele maatregelen vanuit voorgaande jaren	neen	10 fte in functiecat. C
Het beperken van de openingstijden tot 18:00 uur na de aangifte campagne	neen	10 fte in functiecat. C

Naast bovengenoemde maatregelen om budgettair binnen kader te blijven gaat KI&S bewerkstelligen dat 68 fte eigen personeel (die vanuit GO/P/MKB beschikbaar komen) zal worden ingezet op werkzaamheden die voorheen door flexkrachten werden uitgevoerd.

Maatregelen 2018
Naast de maatregelen die direct effect hebben in 2017 worden door KI&S ook maatregelen in gang gezet die in 2018 effect opleveren. Deze maatregelen vragen inzet vanuit de IA en IV.

Maatregel	Compliance	Efficiency
Het standaardiseren van het WFM-proces	nvt	10 fte in functiecat. C
Het ontwikkelen van het dashboard multiskill	nvt	10 fte in functiecat. C
Integreren van de VA en DA.	ja	5 fte in functiecat. C
Inzicht in het wijzigen van rekening nummers en uniformiteit in het wijzigen	ja	10 fte in functiecat. C
Het realiseren van de mogelijkheid tot digitale betalingen (o.a. via Ideal) en het mogelijk maken van een automatische incasso bij betalingsregelingen ***NB. Voor deze maatregel is KI&S geen business owner***	ja	25 fte in functiecat. C
Het toevoegen van functionaliteiten op de portal MijnBD waardoor burgers meer inzicht krijgen. Focus is op: -debiteurenpositie op MijnBD -AIG via MijnBD -berichten vanuit berichtenbox op MijnBD	ja	40 fte in functiecat. C
Het doorontwikkelen van de NPG-website met o.a.: -Ontwikkeling van een virtuele assistent -Doorontwikkelen van verdiepingspagina's en overbodige info uitfaseren. -Waar mogelijk infovoorziening integreren met andere exteren infobronnen van de Rijksoverheid -Verkennen mogelijkheid om NPG-website te benaderen vanuit Mijn-omgeving.	ja	20 fte in functiecat. C
Ontwikkelen van de PDO naar MijnBD zakelijk inclusief de voorziening van wachtwoordreset.	ja	5 fte in functiecat. C

Bedrijfskritische functies

Er zijn bij het opstellen van dit jaarcontract KI&S 23 niet-vervulde kritische bedrijfsfuncties die formatief wel gefinancierd zijn (vacatures). In dit jaarcontract gaan wij ervan uit dat deze vervuld worden. Indien dat niet het geval is zullen de prestaties op het digitale terrein en terrein van kanaalsturing naar beneden bijgesteld worden.

Restant problematiek
Ook voor de jaren 2018-2021 zal door de onderdelen van B&T een bijdrage gevraagd worden voor de invulling van de taakstelling. Bij de voorziene herijking van de Investeringsagenda zal meegenomen worden welke maatregelen cq IA-projecten genomen kunnen worden om taakstellingen B&T in te vullen. Dan zal ook blijken welke bijdrage KI&S moet leveren. Dit kan een verdere krimp betekenen of juist een uitbreiding omdat zoals aangegeven de frontoffice een meer dan evenredige verlaging van werkpakketten bij de back-office zou moet opleveren.

8.2. Missie en visie

Waarom
Vrijwel alle burgers en bedrijven in Nederland hebben met de Belastingdienst te maken. Klantinteractie & -services maakt dat contact via de massale interactiekanalen voor hen zo makkelijk mogelijk binnen de kaders van de meerjarige budgettaire mogelijkheden. Met heldere informatie en waar nog mogelijk, persoonlijke klantinteractie zorgen we dat ze zélf hun zaken met de Belastingdienst kunnen regelen op de portals of via de website. Hebben ze toch een vraag? Dan worden ze in één contact geholpen. Onze klant- en kanaalkennis zetten we in om het contact tussen burgers, bedrijven en de Belastingdienst, binnen de mogelijkheden, optimaal te laten zijn.

Door de interactie effectief vorm te geven en iedere dag verder te verbeteren en vernieuwen leveren we een bijdrage aan de (hoofd)doelen uit de investeringsagenda. We doen het goed als de segmentdirecteuren zich geholpen voelen bij het realiseren van de effecten waar zij voor staan en als we onze massale interactie-kanalen efficiënt en in samenhang inzetten.

Hoe
- *Wij communiceren digitaal met de klant* Zo kan de klant 24/7 online bij ons terecht via de website, is zijn online aangifte al vooraf ingevuld, heeft hij via MijnBelastingdienst.nl altijd inzicht in zijn lopende zaken of beantwoorden we via Social media vragen of attenderen we burgers en bedrijven. Lukt het de klant niet om digitaal met ons te communiceren? Dan bieden we een alternatief, bijvoorbeeld via de telefoon of balie.
- *Wij zorgen voor consistentie* Wát we communiceren en de wijze waarop we dit doen, is consistent over alle kanalen heen. De klant ervaart zo één Belastingdienst en weet precies wat hij van ons kan verwachten.
- *Wij zorgen voor service op maat* De klant krijgt alleen de informatie die voor hem relevant is. Daarvoor maken we slim gebruik van onze kennis over hem. Die kennis verkrijgen we door het verzamelen, analyseren en interpreteren van data over de klant.
- *Wij zijn proactief* Weten we dat het een klant waarschijnlijk niet lukt om zijn zaken met de Belastingdienst te regelen? Dan zoeken we zélf contact met hem. Dat is niet alleen prettig voor de klant, maar dat betekent ook minder vragen en klachten, en dus minder werk voor de organisatie.
- *We weten veel over de klant.* Door middel van de interactie die we hebben met de klant en het zorgvuldig analyseren van het klant- en kanaalgedrag. We weten wie hij is en begrijpen zijn vraag. Ook weten we van elk kanaal hoe je het inzet om het gewenste effect te bereiken. Die kennis zetten we in om de organisatie te verbeteren.
- *We zorgen ervoor dat we zo weinig mogelijk kosten maken en proberen daar waar mogelijk kosten te besparen*. Bij onszelf en bij de burgers en bedrijven. We sturen berichten (digitaal of via brieven) die burgers en bedrijven begrijpen.

Wat
- In 2017 is de klanttevredenheid voor de BelastingTelefoon, website en balie >70%. Resultaten uit de klanttevredenheidonderzoeken worden geanalyseerd en vormen de basis tot verbetervoorstellen aan de segmenten;
- In 2017 voorzien kanaalconfiguraties in een juiste inzet en afstemming van de interactiekanalen en leveren een bijdrage aan de doelen (en te bereiken effecten) van de segmentdirecteuren;
- In 2017 is de website zodanig vormgegeven dat burgers en bedrijven eenvoudig de informatie kunnen vinden die zij zoeken; doelstelling is dat permanent 80% van de antwoorden van de

vragen van burgers en bedrijven op de dienstverleningspagina's van de website gevonden worden; dat betekent een dagelijks dynamische site afgestemd op in de tijd verschuivende soorten vragen van burgers en bedrijven:

- In 2017 is de website de bron voor algemene vragen bij de BelastingTelefoon en voor algemene informatie bij balie, portals en sociale media;
- In 2017 breiden we de functionaliteit van MijnBD verder uit; we voegen de inkomensverklaring toe en migreren het PDO naar MijnBDzakelijk
- In 2017 is outbound bellen een nieuwe pro-actieve vorm van interactie die in samenwerking met de segmenten gericht wordt ingezet;
- In 2017 worden de voorbereidingen getroffen om de BelastingTelefoon voor de werkstromen Toeslagen en Ondernemers incl. intermediairs op te heffen.
- Medio 2017 hebben we voor Digitaal en de BelastingTelefoon de bestaande opdrachtenportfolio voor continuïteit en veranderingen met een PxQ onderbouwing. Deze portfolio's zijn basis voor bespreking met de ketenpartners

8.3. Prestaties

In dit onderdeel van het jaarcontract zijn de voorgenomen prestaties opgenomen van de kanalen Telefonie en Digitaal evenals die van het Kanaal & ketenregie. Er wordt op dit moment samen met het segment Particulieren gewerkt aan een overgang van de balie-functie, teneinde alle operationele massale interactie-kanalen bij elkaar te hebben. In een volgende versie van het jaarcontract wordt ook de ontwikkel-ambitie m.b.t. de overgang van Balie opgenomen. Dit zal in nauwe samenwerking en afstemming met P plaatsvinden.

8.3.1. Kanaal- & ketenregie

Beschrijving
Kanaal- & ketenregie (K&K) levert een belangrijke bijdrage aan de doelen en de te bereiken effecten van de segmentdirecteuren en de interactiekanalen. Om dit optimaal te kunnen doen is de invulling van de bedrijfskritische vacatures noodzakelijk.
K&K draagt bij aan het verbeteren van de klanttevredenheid van burgers en bedrijven. Wij kennen onze kanalen, de vraag van de segmentdirecteur en het gedrag van de klant. Dit maakt dat wij de juiste kanaalconfiguraties opstellen en aanleveren. We analyseren het gebruik en de klanttevredenheid van de kanalen, van daaruit maken we verbetervoorstellen voor de segmenten en de interactiekanalen. Hierbij denken we in mogelijkheden en zorgen we ervoor dat de Belastingdienst naar burgers en bedrijven consistent is in haar uitingen.
Zo zijn we een volwaardig gesprekspartner voor de segmentdirecteuren en de directeuren van de interactiekanalen in het realiseren van hun doelstellingen op interactie met burgers en bedrijven." Daarnaast is het team verantwoordelijk voor de beantwoording van de UitvoeringsToetsen nieuwe stijl.

KPI's

Naam	Planwaarde 2017
Kanaalconfiguraties voorzien in een juiste inzet en afstemming van de interactiekanalen en leveren een bijdrage aan de doelen en te bereiken effecten van de segmentdirecteuren. Door Kanaal- & ketenregie worden bestaande kanaalconfiguraties 100% actueel gehouden. Daarnaast worden in 2017 op aangeven van de segmentdirecteuren per segment nieuwe kanaalconfiguraties opgesteld en aangeleverd. De tevredenheid van de opdrachtgevers over de kanaalconfiguraties is >70%.	>70%
Kanaal- & ketenregie draagt bij aan het verbeteren van de klantevredenheid door uitslagen van de klanttevredenheid (o.b.v. het CKTO) nader te analyseren en te veredelen met andere procesdata. Op basis hiervan worden op verzoek (actief) en op eigen initiatief (pro-actief) verbetervoorstellen aan de segmentdirecteuren en de directeuren van de interactiekanalen aangeboden. Van de aangeboden verbetervoorstellen wordt minimaal 70% overgenomen door de opdrachtgever.	>70%

Uitvoeringstoetsen worden in 100% van de gevallen binnen de termijn afgedaan in samenwerking en onder regie van de segmentdirecteuren.	100%

Ambitie/vernieuwing

Vanuit Kanaal- & ketenregie zijn de belangrijkste vernieuwingen en ontwikkelingen voor 2017:

- We ontwikkelen meetplannen voor kanaalconfiguraties en verbetervoorstellen om de vastgestelde doelen en effecten van de segmentdirecteuren te meten.
- We werken een aantal projecten in het kader van Customer Experience verder uit. Te starten projecten zijn o.a. het verkennen van de mogelijkheid om kort cyclisch en op een flexibele manier de klantreis in beeld (Customer journey) te brengen, om vervolgens het gebruik van interactie-kanalen in beeld te brengen (Customer mining) en tot slot de real time daarop aan te sturen.
- We ontwikkelen het databestand door . Dit vergroot de mogelijkheden om de klantreis over onze interactiekanalen zichtbaar te maken en voorstellen te doen tot verbetering van kanalen en/of processen.

Maatregelen

Om meerjarig binnen de budgettaire kaders te blijven worden door K&K de volgende maatregelen geïnitieerd. Per maatregel is aangegeven welk effect in het kader van de doelstelling van de investeringsagenda wordt voorzien. Bij het uitwerken in business cases of andere plannen van aanpak zal de potentiele besparing nog duidelijker worden

Maatregel	Compliance	Efficiency
Integreren van de VA en DA. ***NB. Voor deze maatregel is KI&S geen business owner***	ja	5 fte in functiecat. C
Inzicht in het wijzigen van rekening nummers en uniformiteit in het wijzigen	ja	10 fte in functiecat. C
Het realiseren van de mogelijkheid tot digitale betalingen (o.a. via Ideal) en het mogelijk maken van een automatische incasso bij betalingsregelingen ***NB. Voor deze maatregel is KI&S geen business owner***	ja	25 fte in functiecat. C

Investeringen

Omschrijving	Investering
Integreren VA/DA	Volgt uit business case
Inzicht in het wijzigen van rekening nummers en uniformiteit in het wijzigen	Volgt uit business case
Het realiseren van de mogelijkheid tot digitale betalingen (o.a. via Ideal) en het mogelijk maken van een automatische incasso bij betalingsregelingen	Volgt uit business case
Doorontwikkelen Klant Interactie Mon. (Klanttevredenheid & feedback)	€121
Doorontwikkelen Client Satisfaction Model (ICCS)	€55
Ontwikkelen van Customer Experience	€50

Bedragen x €1.000

Afhankelijkheden en risico's

Kanaal- & ketenregie onderkent door de positie binnen de belastingdienst een aantal afhankelijkheden en risico's die direct impact hebben op de doelstellingen. De belangrijkste zijn:

- Het niet kunnen invullen van de bedrijfskritische functies; dit zal naast een minder optimale interactie (stuurinformatie voor BelastingTelefoon wordt onbetrouwbaar)ook een nadelig effect hebben in de keten (geen capaciteit voor het signaleren en uitwerken van procesverbeteringen).
- De mate waarin de segmenten in staat zijn de te bereiken effecten SMART te beschrijven;
- Het tijdig beschikbaar komen van communicatiestrategieën met kernboodschap en beschreven gewenste effecten vanuit communicatie bij veranderingen, vernieuwingen en wijzigingen in wetgeving en regelingen;

Het tijdig en juist leveren en uitwisselen van actuele gegevens door CAP en D&A.

8.3.2. Digitaal: Website, social media en portals

Beschrijving
Digitaal zorgt voor de optimale inzet van de website, social media en portals van de Belastingdienst. Om dit optimaal te kunnen doen is de invulling van de bedrijfskritische vacatures noodzakelijk.
Zo maken we het voor burgers en bedrijven mogelijk om eenvoudig online hun belastingzaken te regelen. Met informatie en functionaliteiten die begrijpelijk en op maat zijn, kan de klant beter aan zijn verplichtingen richting de Belastingdienst voldoen. Dit doen we zowel effect- als vraaggestuurd en bij voorkeur proactief. De informatie en diensten worden op een makkelijke en toegankelijke manier aangeboden. Hiervoor gebruiken we inzichten uit het kanaalgebruik, maar ook uit online sentimenten.
Onze gewenste situatie is er één waar de klant op elk - voor hem gewenst - moment online zijn zaken met de Belastingdienst kan regelen, en daarbij díe informatie en ondersteuning krijgt waar hij op dat moment behoefte aan heeft en die relevant is. Waarbij:

De Niet Persoonsgebonden (NPG) website primair het kanaal is om burgers en bedrijven te informeren, antwoorden te bieden en waar nodig door te verwijzen naar portals/apps zodat zij compliant gedrag kunnen vertonen. Er wordt ook doorverwezen naar andere kanalen, maar uitsluitend indien de voorkeurskanalen website en portal geen afdoende antwoord kunnen bieden. Digitaal is verantwoordelijk voor de vernieuwing en actualiteit van de content, de vormgeving en de ontwikkeling van functionaliteiten van de website.

- Social media het kanaal is om burgers en bedrijven (pro)-actief te informeren (bv. bij damages), te reminden/triggeren en te reageren op klantvragen met als doel om compliant gedrag te vertonen. Met het monitoren van de social media signaleert Digitaal welke sentimenten er leven binnen de samenleving die de Belastingdienst betreffen.
- Mijn Belastingdienst primair het kanaal is voor particulieren waar persoonsgebonden transactie en persoonsgebonden informatie-uitwisseling met de Belastingdienst plaatsvindt. PDO is primair het kanaal om ondernemers hun aangifte correct en tijdig te laten indienen. Digitaal is verantwoordelijk voor de vernieuwing en actualiteit van de content, de vormgeving en de ontwikkeling van functionaliteiten van de website. In samenwerking met de segmenten wordt de inzet en toepassingen van de portals MijnBD en PDO vormgegeven.

KPI's

Naam	Planwaarde 2017
De content op de website draagt bij aan de doelen en te bereiken effecten van de segmentdirecteuren. De content is maximaal actueel en afgestemd met de segmentdirecteuren. In opdracht van de segmenten worden updates en verbeteringen die het proces van de segmenten ondersteunen tijdig en conform de afspraken verwerkt. De opdrachtgevers tevredenheid is >70%.	>70%
De klanttevredenheid over het internet wordt gemeten onder burgers en bedrijven direct na het contact via de respectievelijke kanalen. Voor 2017 worden de volgende resultaten per kanaal nagestreefd. -Minimaal 70% van de Burgers en Bedrijven scoort op de gehanteerde 5-puntsschaal een 3 of hoger. -Maximaal 10% van de Burgers en Bedrijven scoort op de gehanteerde 5-puntsschaal en 1,5 of lager	 >70% <10%
De effectiviteit van de website wordt gerealiseerd door gemiddelde minimaal 80% van de klantvragen binnen de dienstverleningspagina's af te handelen.	>80%
Vanuit webcare worden (pro)-actief berichten verzonden, deze berichten kennen een gemiddeld bereik van: -via Twitter > 6.000 -via FaceBook >16.000	 >6.000 >16.000
Klantvragen via de social media worden snel en accuraat behandeld, binnen openingstijden binnen 2 uur.	<2 uur
De belangrijkste issues en sentimenten binnen de online omgeving worden wekelijks opgenomen in de toplijst. Bij urgente/verontrustende signalen wordt direct opgelijnd naar segmentdirecteuren en of andere verantwoordelijken	wekelijks
In 2017 worden wijzigingen in systeem, excuus- en CAV-brieven beoordeeld op redactie, leesbaarheid en duidelijkheid.	100%

Ambitie/vernieuwing

Vanuit Digitaal zijn de belangrijkste vernieuwingen en ontwikkelingen voor 2017:

- We gaan overbodige informatie op de website Informatie die niet of nauwelijks wordt geraadpleegd en waarvoor geen wettelijke verplichting geldt verwijderen en de resterende informatie stroomlijnen en waar mogelijk integreren met andere externe infobronnen binnen de Rijksoverheid
- We integreren de content voor de BelastingTelefoon en website daar waar dat mogelijk is.
- We maken een begin binnen Mijn Belastingdienst om informatie uit de website te benaderen en op te halen op basis van profielen en persoonlijke omstandigheden.
- We introduceren de call me now-button op de website; met deze functie streven wij naar een hogere klanttevredenheid en een verbetering in de performance van de website. In een situatie waarbij een klant de gewenste informatie niet kan vinden op de site, kan hij met een button op de website aangeven dat hij teruggebeld wil worden.
- We introduceren de virtuele assistent. Hiermee worden burgers en bedrijven gericht ondersteund op de website bij het verkrijgen van de gezochte informatie of het verrichten van handelingen.
- We creëren de mogelijkheid om formele berichten uit Berichtenbox vanuit de Belastingtelefoon zichtbaar te maken in de Mijnomgeving.
- In het kader van het bij elkaar brengen van de operationele massale interactie-kanalen wil KI&S een volgend stap zetten door in gesprek te gaan met de segmenten teneinde regie te organiseren over de diverse fora voorzieningen. Hierdoor kunnen kanaalconfiguraties nog beter in samenhang worden aangeboden. (ambitie wordt in volgende versie nog nader uitgewerkt)

Maatregelen

Om meerjarig binnen de budgettaire kaders te blijven worden door Digitaal de volgende maatregelen geïnitieerd. Per maatregel is aangegeven welk effect in het kader van de doelstelling van de investeringsagenda wordt voorzien. Bij het uitwerken in business cases of andere plannen van aanpak zal de potentiele besparing nog duidelijker worden

Maatregel	Compliance	Efficiency
Het toevoegen van functionaliteiten op de portal MijnBD waardoor burgers meer inzicht krijgen. Focus is op: -debiteurenpositie op MijnBD -AIG via MijnBD -berichten vanuit berichtenbox op MijnBD	ja	40 fte in functiecat. C
Het doorontwikkelen van de NPG-website met o.a.: -Ontwikkeling van een virtuele assistent -Doorontwikkelen van verdiepingspagina's en overbodige info uitfaseren. -Waar mogelijk infovoorziening integreren met andere exteren infobronnen van de Rijksoverheid -Verkennen mogelijkheid om NPG-website te benaderen vanuit Mijn-omgeving.	ja	20 fte in functiecat. C
Ontwikkelen van de PDO naar MijnBD zakelijk inclusief de voorziening van wachtwoord reset.	ja	5 fte in functiecat. C

Investeringen

Omschrijving	Investering
Het toevoegen van functionaliteiten op de portal MijnBD waardoor burgers meer inzicht krijgen	Volgt uit business case
Het doorontwikkelen van de NPG-website	Volgt uit business case
Ontwikkelen van de PDO naar MijnBD zakelijk inclusief de voorziening van wachtwoord reset.	Volgt uit business case
Implementeren Call me Now functie	€242
Aanschaf Licenties Virtuele Assistent (Concurrent users)	€120
Doorontwikkelen Virtuele Assistent	€120

Bedragen x €1.000

Afhankelijkheden en risico's
Digitaal onderkent door de positie binnen de belastingdienst een aantal afhankelijkheden en risico's die direct impact hebben op de doelstellingen. De belangrijkste zijn:

- Het niet kunnen invullen van de bedrijfskritische functies; dit zal naast een minder optimale interactie ook een nadelig effect hebben in de keten.
- Het eenduidig en snel reageren op de fiscale juistheid (niet volledigheid) van de geformuleerde teksten door de activiteitengroepen. Daarmee samenhangend de uitstroom bij Belastingen en de onduidelijkheid over de ophanging van de activiteitengroepen bij de IM ontvlechting.
- Het aanleveren van bronteksten en het tijdig (binnen de afgesproken termijn) reageren door de segmenten op voorstellen voor online producten.
- Het tijdig beschikbaar komen van communicatiestrategieën met kernboodschap en gewenste effecten vanuit communicatie bij veranderingen, vernieuwingen en wijzigingen in wetgeving en regelingen.
- Voor de implementatie van de ontwikkelingen gaat de KI&S ervan uit dat er implementatiecapaciteit beschikbaar komt vanuit ontvlechting IM.

8.3.3. BelastingTelefoon

Beschrijving
BelastingTelefoon levert telefonische informatie aan burgers en bedrijven die het antwoord op hun vraag niet online kunnen vinden óf die niet digi-vaardig zijn. In het contact voegen we waarde toe door de klant persoonlijk en in één contact te helpen, én juiste en heldere informatie te geven. Zo kan hij zélf aan zijn verplichtingen richting de Belastingdienst voldoen.
Het bieden van telefonische informatie doen we zowel in- als outbound. Als we weten dat het de klant niet lukt om zijn verplichtingen na te komen, dan nemen we contact met hem op om zo problemen te voorkomen.
We laten klantcontacten snel, eenvoudig en effectgericht verlopen. We leveren telefonische interactie op een hoogwaardige, efficiënte en klantvriendelijke manier, die zowel kwalitatief als kwantitatief op orde is. Ons intensieve klantcontact stelt ons in staat om klantsignalen te verzamelen en terug te geven aan de organisatie. Hiermee helpen we de segmenten om de interactie optimaal in te richten en uit te voeren."

KPI's

Naam	Planwaarde 2017
Met het realiseren in 2017 van ca. 12,3 M inbound calls en 535 K outbound calls, draagt de BelastingTelefoon bij aan de doelen en te bereiken effecten van de segmentdirecteuren. Afwijkingen door damages en gewijzigde (verzend)planningen zijn hiervan uitgesloten. Het aantal inbound calls per segment zijn als volgt gepland: -Toeslagen 2,9 mln calls -Particulieren 4,3 mln calls -Ondernemingen 3,3 mln calls -Overige 1,8 mln calls Bij de planning is uitgegaan van de volgende performance-indicatoren:	
De performance van het kanaal Telefonie komt tot uiting in de volgende indicatoren: -Het aantal aangenomen gesprekken t.o.v. het aanbod aan informanten. -De technische bereikbaarheid -Burgers en bedrijven worden na het doorlopen van de IVR in een zo kort mogelijke wachttijd geholpen. - Burgers en bedrijven worden in één klantcontact goed geholpen	 >90% >80% <130 seconden >90%
De klanttevredenheid over Telefonie wordt gemeten onder burgers en bedrijven direct na het contact via het betreffende kanaal. Voor 2017 worden de volgende resultaten voor Telefonie nagestreefd. -Minimaal 70% van de Burgers en Bedrijven scoort op de gehanteerde 5-puntsschaal een 3 of hoger. -Maximaal 10% van de Burgers en Bedrijven scoort op de gehanteerde 5-puntsschaal en 1,5 of lager	 >70% <10%

Ambitie/vernieuwing
Vanuit het kanaal Telefonie zijn de belangrijkste vernieuwingen en ontwikkelingen voor 2017:
- We integreren de content tussen de BelastingTelefoon en website daar waar dat mogelijk is;
- We introduceren de ruggespraakfunctie. Met deze technische functionaliteit wordt het mogelijk om tijdens een telefoongesprek ruggespraak te houden met een expert. Op deze manier leveren wij onder andere een bijdrage aan kwaliteitsverbetering van de gesprekken;
- We vernieuwen de kwaliteitsmonitoring; het Quality Monitoring System (QMS) meet en registreert de kwaliteit van de gesprekken. Hierdoor kan een betere feedback aan de informant worden gegeven.

Maatregelen
Om meerjarig binnen de budgettaire kaders te blijven worden door het kanaal Telefonie de volgende maatregelen geïnitieerd. Per maatregel is aangegeven welk effect in het kader van de doelstelling van de investeringsagenda wordt voorzien. Bij het uitwerken in business cases of andere plannen van aanpak zal de potentiele besparing nog duidelijker worden

Maatregel	Compliance	Efficiency
Het uitvoeren van outbound gesprekken in de randen van de pool	neen	20 fte in functiecat. C
Het niet meer beantwoorden van complexe vragen	neen	5 fte in functiecat. C
Het verlagen van de performance op inbound calls	neen	40 fte in functiecat. C
Het centraliseren van de vraagbaak/expertfunctie op de vestigingen	ja	15 fte in functiecat. C
Het beperken van de openingstijden tot 18:00 uur	neen	10 fte in functiecat. C
Doorontwikkelen van Genesys; -Uitbreiding en ontwikkeling (virtuele) IVR -Implementeren speechstorm	ja	30 fte in functiecat. C
Het standaardiseren van het WFM-proces	nvt	10 fte in functiecat. C
Het ontwikkelen van het dashboard multiskill	nvt	10 fte in functiecat. C

Naast bovengenoemde maatregelen om budgettair binnen kader te blijven gaat KI&S bewerkstelligen dat 68 fte eigen personeel (die vanuit GO/P/MKB beschikbaar komen) zal worden ingezet op werkzaamheden die voorheen door flexkrachten werden uitgevoerd.

Investeringen

Omschrijving	Investering
Doorontwikkelen van Genesys	Volgt uit business case
Het ontwikkelen van het dashboard multiskill	Volgt uit business case
Implementeren functionele inrichting QMS (WFO; quality monitoring)	€121
Implementeren Call me Now functie	€242

Bedragen x €1.000

Afhankelijkheden en risico's
Het kanaal Telefonie onderkent door de positie binnen de belastingdienst een aantal afhankelijkheden en risico's die direct impact hebben op de doelstellingen. De belangrijkste zijn:
- Door de verandering in de verhouding vast/flex als gevolg van het convenant met de OR en het lagere beschikbare budget zal de flexibiliteit in de pool afnemen. Bij steeds lagere flexibiliteit zullen de kosten per call toenemen. Gezien de snelle verandering in deze verhouding wordt binnen KI&S een analyse gemaakt met de financiële consequenties daarvan.
- De mate van nauwkeurigheid van de verzendplanning van documenten door CAP.
- De tijdige afhandeling van SBA's en frobo's door de segmenten Particulieren en MKB en door CAP.

8.4. IA-taakstelling en terugdringen ziekteverzuim

- Om de meerjarige begroting voor KI&S mogelijk te maken is het vanaf 2018 niet meer mogelijk om alle werkstromen te behandelen. In de inleiding is uitgebreid beschreven voor welke taakstelling KI&S staat en welke keuzes KI&S voornemens is om in 2017 in gang te zetten. In 2017 zullen de voorbereidingen worden gestart om de werkstromen Toeslagen en Ondernemingen incl. intermediairs met ingang van 1 januari 2018 te beëindigen.
  Voor verdere toelichting wordt verwezen naar de inleiding.

- Om het ziekteverzuim terug te dringen naar 6,6% is een speciale taskforce ingericht die onderdeelgericht een plan van aanpak maakt. Hierbij zal de Verbaan-norm het uitgangspunt zijn. Door alle ontwikkelingen op budgettair gebied en de ontwikkelingen met betrekking tot de aanbesteding van het nieuwe contract met de uitzendpartner, zal er ook een druk op het ziekteverzuim zijn naar de bovenkant. In dat licht is het een extra uitdaging het ziekteverzuim terug te dringen

8.5. Middelen

Dit jaarcontract 2017 van KI&S en de daarin beschreven doelen en maatregelen gaan uit van de volgende meerjarige budgetten.

P-Kader Totaal 2017-2020	2017	2018	2019	2020	2021
Personele uitgaven - Eigen personeel	47.674	40.199	35.159	26.945	23.279
Personele uitgaven - Inhuur externen/uzk	38.228	16.307	10.093	11.273	13.760
Personele uitgaven - Inhuur externen	1.175	1.175	1.175	1.175	1.175
Personele uitgaven - fte gerelateerd	1.564	1.300	1.100	989	988
Materiële uitgaven - ICT	12.400	12.400	12.400	12.400	12.400
Materiële uitgaven -Overig: BCN en Specials	2.713	2.699	2.688	2.682	2.682
Totaal kader	103.755	74.080	62.615	55.464	54.284

Budget (uitgaven) - Totaal *Bedragen x €1.000*	2017 KIS
Personele uitgaven - Eigen personeel	49.252
Personele uitgaven - Inhuur externen	39.403
Materiële uitgaven - ICT	12.400
Materiële uitgaven - Bijdragen SSO's	0
Materiële uitgaven - Overig	2.721
Totaal budgetkader uitgaven	103.776

Kader personele capaciteit (incl. wetgeving)	
Formatie EP in budgetbrief	866
Uitzendkrachten vervangen door eigen personeel	68
Formatie EP na correctie (A)	**934**

8.6. Risico's

In deze paragraaf zijn de risico's opgenomen die KI&S onderkent op zowel het gebied van continuïteit als processen en ketens.

Continuiteitsrisico's

Beschrijving Risico	Beheersmaatregel	Kans	Impact	Eigenaar
Door besluitvorming op budgettair- en politiekniveau kan het werkpakket Telefonie in 2017 niet met de beschikbare capaciteit worden afgedaan waardoor de interactie een lager performance niveau krijgt dan gewenst.	In het jaarcontract zijn de performance doelstellingen neerwaarts bijgesteld.	hoog	hoog	
Door het beëindigen van de werkstromen Toeslagen en Ondernemingen miv 1-1-2018 zal er een grote maatschappelijke verontwaardiging ontstaan en een grotere druk op de back-office van deze onderdelen.	Een zorgvuldig plan van aanpak is nodig om de maatschappelijke verontwaardiging te kanaliseren en waar mogelijk op te vangen. Daarnaast zal er een hoge prioriteit moeten worden gegeven aan het doorontwikkelen van de digitale kanalen waar burgers en bedrijven hun informatie kunnen vinden.	hoog	hoog	
Niet realiseren van financiële taakstelling flexkrachten vanwege onvoldoende beschikbaarheid vast personeel vanuit andere dienstonderdelen	Opzetten nauwe contacten met overige onderdelen Belastingen	hoog	midden	
Bij het niet werven in 2017 van 23 fte bedrijfskritische functies kunnen de ontwikkelingen bij K&K en Digitaal niet in het gewenste tempo gerealiseerd worden waardoor besparingen in de keten vertragingen oplopen.	-Bij K&K zit het risico zowel bij de continuïteit als bij de doorontwikkeling van de BI. Dit gaat ten koste van de stuurbaarheid van BelastingTelefoon. Bij niet werven zal prioriteit gegeven worden aan de inzet van expertise op de continuïteit (beschikbaarheid basale stuurinformatie), waarbij nieuwe BI later beschikbaar zal komen en dus op een later tijdstip tot efficiency in de keten al leiden. -Bij Digitaal zit het risico voornamelijk aan de kant van de website. Hier zal niet werven leiden tot het voorleggen van prioriteiten aan de segmentdirecteuren voor wat betreft uit te voeren werkzaamheden, waarbij continuïteit en actualiteit voorop zal staan, en verdere doorontwikkeling, incl. efficiency, op een later tijdstip gerealiseerd zal worden.	hoog	midden	(K&K)en (Digitaal)

Proces- en ketenrisico's

Beschrijving Risico	Beheersmaatregel	Kans	Impact	Eigenaar
Fiscale geheimhouding in de AWR en Awir geregeld. We weten niet aan de telefoon of degene die belt is die hij zegt dat hij is. BSN en adres/geboortedatum is zwakke autorisatie die makkelijk door (hen bekende) derden achterhaald kan worden. Dus risico is dat fiscale gegevens in handen van de verkeerde komen. Voor ondernemingen en FD's hebben we overigens inmiddels een sterkere autorisatie en is risico niet afwezig maar veel minder.	In mei 2016 zijn maatregelen genomen om de autorisatie voor ondernemers en intermediairs te versterken, waardoor het risico verminderd is: -ondernemers moeten de laatste 3 posities van de gebruikersnaam van het PDO benoemen. Dit is een vertrouwelijk gegeven. -Bij intermediairs stellen we aanvullende dossiergebonden vragen. Voor Particulieren en Toeslagen is de telefonische autorisatie onveranderd (BSN en adres/geboortedatum). Wel wordt de klant er vaak op gewezen dat informatie ook te vinden is op de persoonlijke portalen (MBD of MijnToeslagen). Ook lopen pilots met het	midden	midden	

Beschrijving Risico	Beheersmaatregel	Kans	Impact	Eigenaar
	versturen van persoonlijke gegevens naar de Berichtenbox (en dus niet benoemen aan de telefoon). De meest gevoelige persoonlijke informatie (BSN, adres en rekeningnummer) worden nooit telefonisch verstrekt.			
Website beveiliging. Ondanks inspanning in afgelopen jaren, is het nog niet gelukt om alle extern gehoste websites naar binnen te halen wegens beveiligingsrisico's.	Digitaal binnen KI&S is verantwoordelijk voor de digitale producten waaronder de websites van de Belastingdienst. De bestuurlijke afspraak is gemaakt dat nieuw ontwikkelde producten via KI&S/Digitaal worden ontwikkeld. Op deze wijze wordt ook het beveiligingsrisico gemanaged. Per 23 januari gaan we voor alle intern door de Belastingdienst gehoste websites over op een secure verbinding https. Afgesproken is in IV-overleg de externe gehoste websites te migreren naar de interne website en geen nieuwe websites meer extern te hosten. De migratie naar binnen heeft vertraging opgelopen. De Belastingdienst heeft er voor gekozen om enkele producten buiten deze lijn om te ontwikkelen waardoor er nieuwe extern gehoste sites bij zijn gekomen (zoals de Ondernemerscheck).	midden	midden	
Door calamiteiten in de vorm van een (gedeeltelijke) uitval kan de **NPG-website** tijdelijk minder of niet bereikbaar zijn.	Er is een SLA voor de NPG-website afgesloten met servicelevel TOP (beschikbaarheid 99,9%). Om dit te kunnen bereiken, is de NPG website dubbel uitgevoerd. Wanneer zich desondanks toch een storing voordoet, wordt de damage-procedure gevolgd. Voor een aantal situaties zijn standaard berichten beschikbaar die getoond kunnen worden als deze situatie zich voordoet.	midden	midden	
Door calamiteiten in de vorm van een (gedeeltelijke) uitval kunnen de portals **MijnBD** en **PDO** tijdelijk minder of niet bereikbaar zijn	Er is een SLA voor MijnBD en PDO afgesloten met servicelevel TOP (beschikbaarheid 99,9%). Om dit te kunnen bereiken, zijn MijnBD en PDO dubbel uitgevoerd. Voor MijnBD is bovendien een standaard voorziening (Sorry pagina) beschikbaar als het aantal gelijktijdige bezoekers te hoog wordt (toeritdosering). Wanneer zich desondanks toch een storing voordoet, wordt de damage-procedure gevolgd. Voor een aantal situaties zijn standaard berichten beschikbaar die getoond kunnen worden als deze situatie zich voordoet.	laag	hoog	
Door calamiteiten in de vorm van een (gedeeltelijke) uitval van de technische infrastructuur kan de **BelastingTelefoon** tijdelijk minder of niet bereikbaar zijn.	Er is een SLA voor de NPG-website afgesloten met servicelevel TOP (beschikbaarheid 99,9%). Om dit te kunnen bereiken, is de NPG website dubbel uitgevoerd. Wanneer zich desondanks toch een storing voordoet, wordt de damage-procedure gevolgd. Voor een aantal situaties zijn standaard berichten beschikbaar die getoond kunnen worden als deze situatie zich voordoet.	laag	hoog	
Door calamiteiten in de vorm van een (gedeeltelijke) uitval van de fysieke omgeving (belvloer) kan de	Er is een SLA afgesloten waarin afspraken zijn vastgelegd over beschikbaarheid. Om de kans op problemen met de technische infrastructuur	laag	hoog	

Beschrijving Risico	Beheersmaatregel	Kans	Impact	Eigenaar
BelastingTelefoon tijdelijk minder of niet bereikbaar zijn.	te verkleinen, is een gedeelte (de fileservers) dubbel uitgevoerd. Wanneer zich toch een storing voordoet, in het keuze menu kan worden aangegeven wat er aan de hand is. Ook kan op de website een bericht worden geplaatst.			
Door besluitvorming op budgettair- en politieniveau en/of verstoringen in de keten kan het werkpakket Telefonie dusdanig in omvang toenemen of piekvorming hebben waardoor de interactie een lager performance niveau krijgt dan gewenst.	Bij langdurige verstoringen in de keten, is er als onderdeel van BCM een mantelcontract met een extern callcenter dat op afroep werkplekken/informanten kan leveren. Verstoringen als gevolg van keuzes op budgettair of politiek niveau worden zoveel mogelijk voorkomen door: -Zorgvuldig budgettair planproces gebaseerd op PxQ methodiek -Tijdig onderkennen en signaleren risico's als gevolg van onwikkelingen door betrokkenheid bij uitvoeringstoetsen -Tijdig onderkennen en signaleren risico's als gevolg van ontwikkelingen door inzet van keten- en kanaalregisseurs KI&S in de ketens.	midden	hoog	

9. Vaktechniek

Voor u ligt de bijdrage van de Directie Vaktechniek Belastingen en Toeslagen (verder afgekort als DVT) aan het jaarcontract 2017. Deze vormt de basis voor verdere voortgangsgesprekken en/of –rapportages.

9.1. Directie Vaktechniek Belastingen en Toeslagen - Missie

"De directie Vaktechniek is sterk verbonden met het streven van de Belastingdienst om de compliance te bevorderen. Vaktechniek zorgt voor het waarborgen van de kwaliteit van de rechtstoepassing en van het toezicht, en van de eenheid van beleid en uitvoering."

9.1.1. Veranderopgave directie Vaktechniek Belastingen en Toeslagen

DVT heeft zichzelf verbonden met een eigen veranderopgave, die het handelen van de directie bepaalt:

"De veranderopgave is het versterken van de positie van de vaktechniek in de Belastingdienst. Deze versterking is gericht op het verder vergroten van de kwaliteit, de reeds bereikte eenheid van beleid en uitvoering te handhaven en waar nodig te verbeteren."

9.1.2. Realisatie Veranderopgave

Het realiseren van de veranderopgave gebeurt langs twee lijnen:

- Allereerst is er gewerkt aan een vaktechnische infrastructuur. Het meest zichtbaar is de oprichting van de stafdirectie. DVT bestaat uit drie onderdelen, te weten het team Vaktechniek, de unit Brieven en Beleidsbesluiten en de kennisgroepen (zie ook paragraaf 9.3). Hiermee verstevigen we de bundeling van specifieke kennis en bevorderen we de onderlinge samenwerking van het fiscale netwerk. In 2014 is in samenspraak met de lijndirecties de inrichting van de vaktechnische structuur in de vier lijndirecties vormgegeven. Zeer onlangs is er opnieuw een stap gezet met de aftrap en positionering van de Vaktechnische Topstructuur (september 2016). Hierdoor is de vaktechniek eenduidig en helder belegd. In 2017 worden de onderdelen Toeslagen, CAP en Klantinteractie en –services eveneens aangehaakt.
  DVT bundelt de hoogwaardige vaktechnische kennis op het snijvlak van uitvoering en beleid. Hierdoor ontstaat meer zicht op de vaktechniek en overzicht van belangrijke inhoudelijke dossiers, waardoor regievoering eenvoudiger is. Er is één aanspreekpunt, de werkwijzen zijn uniform en er wordt met één mond gesproken. Dit verbetert de kwaliteit (FIX), maakt betere facilitering van de dienst mogelijk (opleidingen) en leidt tot efficiencywinst. DVT speelt een coördinerende of verbindende rol tussen de lijndirecties en de beleidsvormers van DGBel.
- DVT neemt ook het voortouw in het verder brengen van het kennismanagement binnen de Belastingdienst. Kennismanagement ziet toe op het ontwikkelen, delen en (juist) toepassen van kennis bij medewerkers. Op deze terreinen is DVT actief en stimulerend betrokken. Voor het werken in de fiscaliteit is het van belang dat ook leidinggevenden goed toegerust zijn. Zij spelen in de dagelijkse operatie eveneens een borgende rol.

9.2. Middelen

Op dit moment bestaat DVT bestaat uit 74 FTE (per december 2016). DVT wil zelf dat de bezetting zich uiteindelijk ontwikkelt naar 72 fte. Om de bestaande werkzaamheden te kunnen blijven uitvoeren is er 70fte nodig. Voor de nieuwe verantwoordelijkheden, voortvloeiend uit de IA is 2fte extra nodig.

Als DVT haar taken moet uitvoeren met een lager aantal fte , treden de volgende risico's op:

- de eenheid van beleid en uitvoering over de grenzen van de verschillende directies kan niet meer worden geborgd;

- de beantwoording van rechtsvragen door kennisgroepen loopt ernstige vertraging op en dit gaat veel kritiek van belastingadviseurs opleveren. In het verleden is de staatssecretaris hiervoor regelmatig naar de Kamer geroepen;
- verschillende beleidsbesluiten worden niet of met enorme vertraging uitgebracht;
- de brieven aan de vaste kamercommissies, het Kabinet van de Koning of waarin een verzoek toepassing hardheidsclausule staat, worden niet of met vertraging afgedaan.

Meer specifieke informatie rondom die risico's staat in paragraaf 9.5 beschreven.

	2017	VT
Budget (uitgaven) - Totaal		
Bedragen x €1.000		
Personele uitgaven - Eigen personeel		7.417
Personele uitgaven - Inhuur externen		0
Materiële uitgaven - ICT		0
Materiële uitgaven - Bijdragen SSO's		0
Materiële uitgaven - Overig		30
Totaal budgetkader uitgaven		7.447

Kader personele capaciteit (incl. wetgeving)	
Formatie EP in budgetbrief	65
Uitzendkrachten vervangen door eigen personeel	0
Formatie EP na correctie (A)	**65**

Generiek verdelen IA
Dit vraagstuk wordt veroorzaakt doordat de formatie wordt bijgesteld op basis van een generieke verdeling van de IA. Voor DVT verdwijnt echter geen werk als gevolg van de IA. Er zijn wel nieuwe taken en verantwoordelijkheden bijgekomen, waaronder datamanagement forum.

De genoemde risico's doen zich niet voor, wanneer wij financieel gecompenseerd worden voor de overbezetting en geen opdracht krijgen werkpakketten aan te wijzen om binnen het formatieve kader te komen.

Bedrijfskritische functies
Binnen het project vaktechnische topstructuur (VTS) zijn bedrijfskritische functies voor DVT in beeld gebracht. De gehanteerde definitie van bedrijfskritisch is dat de functie niet langer dan *drie maanden* onbezet kan zijn. Veel medewerkers van DVT vallen in de VTS.

9.3. Prestaties en afhankelijkheden

Voor een stafdirectie is het niet eenvoudig SMART aan te geven welke doelstellingen, van algemene en/of bijzondere aard, van toepassing zijn. DVT zal daarom meer beschrijvend aangeven welke prestaties en afhankelijkheden er bestaan.

9.3.1. De drie onderdelen van de DVT

DVT bestaat uit drie onderdelen: het team Vaktechniek (TVT), de unit Brieven en Beleidsbesluiten (B&B) en de kennisgroepen.

9.3.2. Het team Vaktechniek

TVT wordt aangestuurd door een leidinggevende en bestaat verder uit:
- de landelijk vaktechnische coördinatoren (lavacos),
- de voorzitters van de coördinatiegroepen (CCB, CGVP en CTC),
- de voorzitters van de kennisgroepen Toezicht en Conflictmanagement; en
- een stafondersteuner.

De hoofdtaak van het team is het waarborgen van eenheid van beleid en uitvoering. Ten behoeve daarvan zijn de leden dagelijks verantwoordelijk voor de aansturing en werking van de verschillende vaktechnische netwerken. De collega's van dit team spelen een belangrijke rol in de bewaking van het kennisnetwerk. Zij zijn op landelijk niveau belast met advisering, coördinatie, implementatie, doorgeleiding, standpuntbepaling en inbreng in handhavingsregie. De actieve samenwerking is in deze pijler het meest zichtbaar in de operatie. Eenheid van beleid en uitvoering wordt geborgd door lavaco's die directie-overstijgend werken. In complexe vraagstukken en in zaken die geëscaleerd moeten worden, bedienen de leden de verschillende lijndirecties. Deze kwesties kunnen financieel, maatschappelijk, politiek of mediagevoelig zijn. Vanzelfsprekend hebben de leden van het team ook de verantwoordelijkheid voor communicatie over nieuwe regelgeving en andere zaken. Continuïteit is erg belangrijk, vandaar dat er eveneens ontwikkelplekken beschikbaar zijn voor (fiscale) talenten.
De lavaco's werken nauw samen met B&B en met het cluster fiscaliteit van DGBel.

9.3.3. De Unit Brieven en Beleidsbesluiten

B&B bestaat uit twee leidinggevenden, zes middelgerichte clusters en een administratie, inclusief een secretariaat. De twee leidinggevenden hebben de verantwoordelijkheden op clusterniveau verdeeld. Ieder cluster heeft daarnaast een clustervertegenwoordiger met een rol die vergelijkbaar is met die van een vaco. De clusters zijn: LH/Formeel recht, Omzetbelasting, Auto & milieu, Vpb/IB-winst, IB niet-winst & Invordering, OVB & S&E.

B&B is verantwoordelijk voor de brieven en beleidsbesluiten over het fiscaal uitvoeringsbeleid en vaktechnische wetgevingsadvisering. Ook zorgt B&B voor de beantwoording van brieven van burgers en bedrijven namens de staatssecretaris en voor advisering bij het wetgevingsproces. Persvragen worden eveneens beantwoord.
Uitvoering en beleid komen in dit team samen. De medewerkers van B&B zijn deskundig op het gebied van het fiscaal uitvoeringsbeleid. Daarbij kan worden gedacht aan fiscale techniek, regelgevings-techniek, besluitvormingsprocessen en communicatie. De belangen van de samenleving, de politieke realiteit en in het bijzonder ook de processen en producten van de Belastingdienst spelen hierbij evenzeer een rol. B&B levert daarom, samen met TVT een bijdrage aan de UTNS.
In de toekomst is het goed mogelijk dat de B&B-producten en dan met name de brieven beter kwantificeerbaar zijn. Het aantal brieven en de AWB-termijn is in de nabije toekomst mogelijk te monitoren. Tot slot zou de vaktechnische bijdrage aan de Uitvoeringstoets Nieuwe Stijl bij nieuwe wetgeving gemonitord kunnen worden.

9.3.4. De kennisgroepen

Er zijn twee soorten kennisgroepen: kennisgroepen rechtstoepassing (rtp) en kennisgroepen voor de processen. De rtp-kennisgroepen worden functioneel aangestuurd door de [redacted] Vaktechniek. De kennisgroepen hebben een voorzitter, een secretaris, een lid van B&B en uitvoerende leden vanuit de diverse segmenten. Tevens is een lid van het team Vaktechniek aangesloten. De verschillende kennisgroepen hebben ook ontwikkelplekken opengesteld. In dit onderdeel is de afhankelijkheid van de segmenten het grootst. De bemensing komt namelijk volledig uit de lijndirecties.
De primaire taak van de rtp-kennisgroepen is de beantwoording van rechtsvragen en complexe helpdeskvragen. De medewerkers die daarvoor opgesteld zijn, zijn geen onderdeel van DVT. Deze zijn binnen de lijndirecties werkzaam. Vanuit DVT is er sprake van een

functionele sturing, zodat een tijdige en juiste beantwoording van de vragen gegarandeerd wordt.
De rtp-kennisgroepen ontwikkelen zich steeds meer tot kenniscentra. Zij signaleren risico's op rtp-gebied ten behoeve van een effectief en efficiënt toezicht en ondersteunen bij de advisering over de formulering en de implementatie van nieuwe wet- en regelgeving. Ook kennisdeling is een taak van de kennisgroepen. Denk daarbij aan digitale kennisdeling, delen van expertise door middel van voorlichting en EP's, en de begeleiding van jonge fiscalisten.

9.4. Personeel gerelateerde doelstellingen

Naam	Streefwaarde
Ziekteverzuim incl. langdurig	5,6 %
Ziekteverzuim excl. Langdurig	4 % (Verbaannorm)
Meldingsfrequentie ziekteverzuim	≤ 1,4
% Directe tijd (Hafir)	86 %

9.5. Risico's en beheersing

Als gevolg van de niet sluitende begroting, spelen verschillende nieuwe vraagstukken. Op dit moment is er een financieringsprobleem voor 350 te werven medewerkers. Deze medewerkers zijn nodig voor het garanderen van de bedrijfscontinuïteit. Mochten deze niet gefinancierd worden, dan zijn verschillende onderdelen van DVT onderbezet. Op een directe én indirecte manier kan sprake zijn van onderbezetting: indirect door de teruglopende bezetting op de kennisgroepen en direct door de ontbrekende bedrijfskritische functionarissen.
Wanneer de 350 medewerkers wel gefinancierd worden, dan is de kans groot dat er geen passend talent op solliciteert.

De meeste functies binnen DVT zijn bedrijfskritisch. De medewerkers op die plekken zijn hard nodig om de continuïteit te garanderen. Wanneer deze plekken niet opgevuld worden, dan is het risico dat die onderdelen van DVT onderbezet zijn. Op een directe én indirecte manier kan er sprake zijn van onderbezetting. Er is sprake van een indirecte door de teruglopende bezetting op de kennisgroepen en op een directe manier wanneer bedrijfskritische functionarissen ontbreken.

In onderstaande tabel is een eerste verkenning samengevat. Daarin valt op dat er een deel zich buiten de eigen invloedsfeer bevindt. Tegelijkertijd is er ook sprake van mogelijkheden binnen de eigen invloedsfeer om de risico's te verkleinen. DVT richt zich daarom op continue verbeterslagen (nog efficiënter werken)

Beschrijving Risico	Beheersmaatregel	Kans	Impact	Eigenaar
Bemensing Team Vaktechniek als gevolg van IA/natuurlijke uitstroom Minder vaktechnische coördinatie op het hoogste niveau - EBU	Binnen drie maanden opvolgers benoemen	Klein	Groot	
Bemensing Kennisgroepen Doorlooptijd Rechtsvragen en complexe helpdeskvragen omhoog	Voorzitters binnen drie maanden laten opvolgen Traject ideale kennisgroep gestart (Efficiënt werken met minder mensen)	Erg groot (nu al aanwezig)	Groot	

Beschrijving Risico	Beheersmaatregel	Kans	Impact	Eigenaar
Bemensing Brieven en Beleidsbesluiten	Binnen drie maanden (plaatsvervangend) clustervertegenwoordiger splekken invullen	Erg groot (Maart 2017 Agv SWITCH)	Groot	
Hogere doorlooptijd Brieven - Geen keuzeproces mogelijk in brieven voor de staatssecretaris / het Kabinet van de Koning / Commissie voor de verzoekschriften en burgerinitiatieven.	Werkstroomsessies clusters gestart (Efficiënt werken met minder mensen)			

9.6. Vernieuwing

Vanuit DVT dragen wij bij aan verschillende vernieuwingen. Een aantal algemene kan DVT duiden:
- Het Belastingplan 2018: stroomlijnen in het kader van de vereenvoudiging wetgeving, maar ook andere wijzigingen in (inter)nationale wet- en regelgeving,
- De investeringsagenda, o.a. Broedkamer

In het bijzonder is een aantal eigen vernieuwingen ingezet langs de lijnen van de veranderopgave. Deze krijgen een concrete invulling binnen de verschillende vaktechnische projecten:

Infrastructuur
- VTS,
- Het Project borging overige middelen en processen; en
- De inrichting van de verantwoordelijkheid voor de Vaktechniek van Toeslagen, CAP en Klantinteractie & -services.

Kennismanagement
- Verbeterde informatievoorziening fiscale informatie intranet,
- De Ideale Kennisgroep,
- Topseminar Vaktechniek (september 2017); en
- Leiderschapsprogramma VTS.

9.6.1. Ontwikkelingen

Diverse ontwikkelingen hebben invloed op de inrichting en de positionering van medewerkers DVT. De meest invloedrijke veranderingen zijn:
- De inrichting van DGBel, andere stafdirecties (ook CAP als *vertical*) en de lijndirecties; en
- De versnelde uitstroom van personeel (stimuleringspremie).

Deze en andere ontwikkelingen zullen steeds concreter worden en daarmee ook de mate van invloed.

9.6.2. Vaktechniek van de Toekomst

In oktober 2016 is [redacted] gestart met het herijken van het strategische plan voor DVT. Vanuit een gezamenlijke MT-visie werkt DVT aan een Vaktechniek van de Toekomst. Daarnaast wil het, nu complete, MT ook meebouwen aan een open en wendbare cultuur. Aan deze herijking is daarom een leiderschapstraject voor het MT DVT verbonden.

10. Algemene en Bestuurlijke Zaken/Staf Belastingen

10.1. Inleiding

De directie Algemene Bestuurlijke Zaken (ABZ) is het eerste aanspreekpunt voor algemene en bestuurlijke contacten voor Belastingen en Toeslagen (B&T) en onderhoudt daartoe intensieve relaties met alle onderdelen van B&T, met andere dienstonderdelen van de Belastingdienst en met externe relaties. ABZ verzorgt hierbij tevens de schakelfunctie tussen B&T en de directies op het Ministerie van Financiën. ABZ zorgt ervoor dat de onderhavige onderwerpen, in afstemming met alle betrokkenen binnen B&T en externe betrokkenen, inhoudelijk adequaat wordt opgepakt. ABZ beoordeelt, behandelt of begeleidt het onderwerp integraal, consistent en eenduidig ('ICE-aanpak').

Oorspronkelijk betrof dit het hoofdstuk van Algemene en Bestuurlijke Zaken. De bestuurlijke realiteit is echter dat Staf Belastingen toegevoegd is aan dit hoofdstuk en niet, zoals voorzien ten tijde van het opstellen van de aanschrijving, is opgegaan in de F-kolom, de HR kolom en Communicatie.

10.2. Belastingdienst/Belastingen en Toeslagen en ABZ

ABZ laat de besturing van de operatie van B&T soepel verlopen en levert daarvoor hoogwaardige integrale advisering.

10.3. Prestaties en Afhankelijkheden

Het takenpakket van ABZ in een notendop:

- begeleiding van de besluitvorming ten einde deze soepel en effectief te laten verlopen;
- monitoring van het besluitvormingsproces, de strategische planvorming en de behandeling van lopende dossiers;
- bestuurlijke ondersteuning van de groep gezamenlijke directeuren van Belastingen en Toeslagen;
- segmenten en onderdelen van B&T zijn verantwoordelijk voor hun eigen processen. ABZ wordt actief onderdeel in de (voorbereiding van de) besluitvorming als deze processen politiek bestuurlijke gevoeligheden raken;
- integraal advies met het oog op uitvoerbare en begrijpelijke wetgeving;
- regie op (internationale) samenwerking en uitvoering;
- voorbereiding van de (strategische) handhavingskeuzes van de operatie.

Bovenstaande taken worden uitgevoerd door 4 afdelingen: Adviesregie, Internationaal, Bestuursondersteuning en in de nabije toekomst Handhaving.

10.4. Middelen

2017 Budget (uitgaven) - Totaal *Bedragen x €1.000*	AOZ & Staf
Personele uitgaven - Eigen personeel	37.344
Personele uitgaven - Inhuur externen	1.240
Materiële uitgaven - ICT	0
Materiële uitgaven - Bijdragen SSO's	0
Materiële uitgaven - Overig	718
Totaal budgetkader uitgaven	39.302

Specificatie formatie *FTE*	AOZ & Staf
Formatie F-kolom	120
Formatie HR-kolom	177
Formatie communicatie	34
Formatie EHI	81
Formatie ABZ	55
IA toevoeging tranche 2016 deel 1	6
Overdracht van B&T naar IV'	-4
Totale formatie	470

Kader personele capaciteit (incl. wetgeving)	
Formatie EP in budgetbrief	470
Uitzendkrachten vervangen door eigen personeel	0
Formatie EP na correctie (A)	**470**

10.5. Personeel gerelateerde doelstellingen

Naam	Streefwaarde
Ziekteverzuim incl. langdurig	5,6 %
Ziekteverzuim excl. langdurig	4 %
Meldingsfrequentie ziekteverzuim	≤ 1,4
% Directe tijd (Hafir)	86 %

10.6. Vernieuwing (kwalitatief/kwantitatief)

Binnen het vroegere Belastingen werden de eerste zes activiteiten, genoemd in 10.4, geconcentreerd uitgevoerd door de directie Algemene bestuurszaken en communicatie (ABC). De laatstgenoemde activiteit onder 10.4 -zij het met een andere invulling- door het Expertisecentrum Handhaving en Intelligence. Binnen Toeslagen, Klantinteractie & -services en CAP werden deze activiteiten, voor zover van toepassing, op een andere manier uitgevoerd. Met het in de afgelopen jaren neergelegde fundament wil ABZ zich op deze activiteiten verder ontwikkelen voor geheel B&T. ABZ levert met deze aanpak bijdrage aan de derde doelstelling van de Investeringsagenda ('meer in control').

11. Implementatie Ondersteuning

11.1. Directie Implementatie Ondersteuning Belastingen & Toeslagen - Missie

De directie Implementatie Ondersteuning (IO) is in juli 2016 opgericht en is verantwoordelijk voor de begeleiding van implementaties uit de investeringsagenda binnen Belastingen en Toeslagen.

IO heeft als missie het begeleiden van implementaties binnen Belastingen en Toeslagen om de ambities van de Belastingdienst zoals verwoord in de investeringsagenda succesvol in praktijk te brengen. IO begeleidt "end-to-end": van effectieve voorbereiding (impactbepaling), via een goede landing op de werkvloer (implementatie) tot en met de blijvende werking van het geïmplementeerde (volgen). Het motto van IO is "je (*de business*) doet het zelf (*wat*), maar niet alleen(*want IO helpt bij het hoe*)". IO is ook verantwoordelijk voor de belastingdienst brede implementatiemethodiek IO is klaar na afloop van de IA. IO heeft de operatie dan voldoende kracht en vaardigheden geleerd om zelf te implementeren.

11.2. Middelen

Budget (uitgaven) - Totaal *Bedragen x €1.000*	**2017**	**IO**
Personele uitgaven - Eigen personeel		726
Personele uitgaven - Inhuur externen		950
Materiële uitgaven - ICT		0
Materiële uitgaven - Bijdragen SSO's		0
Materiële uitgaven - Overig		4
Totaal budgetkader uitgaven		1.680

Kader personele capaciteit (incl. wetgeving)	
Formatie EP in budgetbrief	8
Uitzendkrachten vervangen door eigen personeel	0
Formatie EP na correctie (A)	**8**

Vergelijking met bezetting *FTE*	
Gemiddelde bezetting 2017 zonder instroom	8
Instroom wetgeving	
Huidige bezetting incl. wetgeving (B)	**34**

Over/onderbezetting (B - A)	**26**
Uitzendkrachten vervangen door eigen personeel	
Financiële compensatie overbezetting	
Resterende onder/overbezetting	**26**

11.3. Prestaties en Afhankelijkheden

Typen implementaties

IO ondersteunt verschillende typen implementaties:

- voortvloeiend uit de innovatiedriehoek (producten/processen die door D&A en/of IV-accent zijn ontwikkeld);
- voortvloeiend uit organisatie-ontwikkelingen (TOM-implementaties);
- voorbereiding van de werkvloer op verandering van werken (proces- of overkoepelende veranderingen).

Methodiek

IO heeft een integrale en herbruikbare methodiek ontwikkeld die IO (op maat) toepast bij de verschillende typen implementaties. IO is ook verantwoordelijk voor het onderhouden en doorontwikkelen van de methodiek, die belastingdienstbreed ter beschikking wordt gesteld.

De methodiek van IO bestaat uit drie hoofdstappen: impactbepaling, implementatieplan en regie op de uitvoering van dit plan en volgen van de implementatie. Deze aanpak zorgt voor consistentie in de kwaliteit en voor herkenbaarheid; deze stappen sluiten aan bij de bestuurlijke besluitvormingsfasen over innovaties en de gemeenschappelijke "funnel" van de innovatiedriehoek.

11.4. Personeel gerelateerde doelstellingen

Naam	Streefwaarde
Ziekteverzuim (incl. langdurig) Verbaannorm	4 %
Meldingsfrequentie ziekteverzuim	≤ 1%
% Directe tijd (Hafir)	86 %

11.5. Vernieuwing (kwalitatief/kwantitatief)

De methodiek is niet statisch maar wordt continue doorontwikkeld en verbeterd aan de hand van de ervaringen uit de projecten. Zo wordt de kennis over implementeren niet alleen verrijkt maar ook gelijk toepasbaar gemaakt. Voor IO is de verbinding zowel de innovatiedriehoek als met de business van groot belang. Voor die laatste verbinding gaat IO gebruik maken van een op te zetten netwerk van implementatiecoördinatoren die van de business zijn en nauw samenwerken met de IO-projecten om de innovaties blijvend te laten landen op de werkvloer.

11.6. Risico's

Implementatie Ondersteuning (IO) heeft voor het jaar 2017 een budgetclaim ingediend voor middelen uit het IA budget. Omdat afgesproken is dat IO als randvoorwaardelijk geldt voor het behalen van de doelen van de Investeringsagenda, heeft de budgetclaim betrekking op alle type kosten:
- De vaste medewerkers van de BD (inclusief rugzak e.d.)
- De flexibele schil
- Budget voor de verdere opbouw van IO.

In de budgetbrief is een vaste formatie van 8 fte opgenomen (inclusief bijkomende kosten, rugzak, opleiding e.d.). De formatie van IO bestaat echter uit 34 fte Daarnaast is er een - nog niet gehonoreerde - claim flexibele schil van 9 fte en een budgetclaim voor opbouw IO (extra opleidingskosten, doorontwikkeling methodiek e.d.). In de budgetbrief is alleen overbruggingskrediet van € 500.000,- voor inhuur opgenomen. De budgetclaim voor de opbouw van IO is helemaal niet opgenomen.

De verschillende inzichten met betrekking tot het budget en het uitblijven van duidelijkheid over het wel of niet toekennen van IA middelen neemt een aantal risico's met zich mee:

Beschrijving Risico	Beheersmaatregel	Kans	Impact	Eigenaar
Bij het niet vrijgeven van het IA budget vallen de kosten voor 34 fte binnen het regulier kader. Nu is rekening gehouden met 8 Fte. De kosten voor de overige 26 Fte (inclusief rugzak) worden nu niet meegenomen in de begroting van de belastingdienst.	Herijken rol IO of extra financiering uit BD budget. Inrichtingen escalatie	H	H	[redacted] Bedrijfsonderdeel & [redacted] Bedrijfsvoering

Beschrijving Risico	Beheersmaatregel	Kans	Impact	Eigenaar
Bij het niet vrijgeven van het IA budget is er geen budget voor de flexibele schil en de opbouw van IO, waardoor de voortgang de investeringsagenda geremd wordt.	Herijken rol IO of extra financiering uit BD budget: Inrichtingen escalatie.	H	H	Bedrijfsonderdeel & Bedrijfsvoering
Bij het wel vrijgeven van het IA budget is er een dubbeling in het IO budget.	Budget terughalen of toekennen aan IO als extra budget	H	H	Bedrijfsonderdeel & Bedrijfsvoering
Zolang er geen duidelijkheid is over vrijgeven van het IA budget vallen de kosten van de vaste formatie buiten de begroting van de Belastingdienst.	Escalatie	H	H	Bedrijfsvoering

De budgetclaim van IO heeft betrekking op de kernbezetting IO (salarissen en bijkomende posten). Daarnaast de kosten voor de flexibele schil en opbouw van IO. Dit bedrag is inclusief het overbruggingskrediet:

12. Bevindingen ADR en Algemene Rekenkamer, Strategische ICT-projecten

12.1. Bevindingen ADR

Bevinding	Eigenaar	Opmerkingen
Risico op dubbele uitbetalingen bij voorschot- en spoedbetalingen	CAP	Opgeloste bevinding (ML 2016-1; CAP)
Belastingdienst blijft risico's lopen met ETM-Ioka - ketencontrole ETM - super-users ETM	CAP	Punt is zeer complex, afronding pas in 2018. Reeds geïmplementeerde maatregelen: - Dagelijkse ketencontrole behalve voor OVB en VHH; - Gegevensgerichte verbandscontroles voor belangrijkste middelen. Risico op materiële fouten wordt gemitigeerd; - Werkgroep om autorisatieprofiel superuser te ontdoen van niet noodzakelijke of conflicterende muteerrechten.
Beperkte voortgang verbetering beheersing ketenbrede massale gegevensverwerking (ML 2012-1)	CAP	Maatregelen zijn middel/systeem afhankelijk **Verbijzonderde interne controle:** ketenbeschrijvingen zijn gereed m.u.v. OB (Planning: Q2 2017) Keycontrols gedefineerd tbv uitvoeren IC's voor LH, IH en VpB (Planning OB: Q3 2017). Capaciteitsproblemen bij de uitvoering van de IC's tijdelijk opgelost door ondersteuning Kwaliteitszorg. IC's bij VpB en LH zijn uitgevoerd. IH wordt binnenkort gestart (Planning: IH Q1 2017) **Vennootschapsbelasting:** Controle volledige ontvangstverwerking VpB-systeem is voor BWA-ABS (2b) gerealiseerd. Nu wordt gewerkt aan laatste onderdeel Poort-BWA (2a) (Planning: Q1 2017). Controle op de verwerking in het VpB-systeem kan door het ontbreken van technische mogelijkheden niet worden gerealiseerd. Management schat het risico laag in en onderneemt geen verdere acties op dit punt. **Inkomensheffing:** 8 Verbandscontroles gedefinieerd. Vier hiervan zijn gereed en vier andere staan nog open (Twee gepland Q1 2017). Van de resterende twee geen actie omdat management risico laag inschat.
Integriteit van SAP-omgeving (ML 2012-1)	UCA	De risico's worden gemitigeerd door een fysieke kluisprocedure in te richten gekoppeld aan een logging. Actie ligt bij CIE waar ook de kluisprocedure in werking is. De ongewenste functievermengingen zijn opgelost. Daarnaast loopt nog een verbeterprogramma voor een

		structurele oplossing waarbij toetsing op SOD conflicten voortaan ook aan het begin van de IV voortbrengingsketen plaatsvindt (Planning: Q1 2017)
Procedures gegevensherstel (ML 2012-1)	CAP	Als opgelost gerapporteerd in ML over 2e halfjaar 2016.
Risico's bij te ruime toekenning rechten (ML 2013-2)	UCA	Als opgelost gerapporteerd in ML over 2e halfjaar 2016.
Ontbreken van een bedrijfsonderdeeL-overstijgende risicobenadering leidt tot risico op onjuiste uitbetalingen (ML 2014-1)	CAP	**COA** Als opgelost gerapporteerd in ML over 2e halfjaar 2016. **CCA** De functionaliteit en het nieuwe proces zou in december worden meegenomen in de sprint en in januari/februari in productie worden genomen, maar is van de wagen gevallen in een prioriteringsproces. *Planning is daardoor onduidelijk.* **ETM** Voor ETM is in de release van 2016.9 de functionaliteit gerealiseerd om hoge bedragen te controleren. De functionaliteit kan pas in gebruik worden genomen na inrichting nieuw proces zowel aan de kant van Innen als Heffen *(Planning: Q2 2017).*
Mini One Stop Shop (MOSS) onvoldoende beheerst (ML 2015-2)	CAP	Implementatie van in 2016 ontwikkelde functionaliteit om de ontvangsten te matchen met de vorderingen *(Planning: Q1 2017).* Procesbeschrijving dient nog te worden geactualiseerd *(Planning: Q2 2017)*` De applicatie IED voorziet nog niet in rapportages voor productiebesturing, bestuurlijke informatie en informatie voor toezicht. Budget is nog niet toegekend en er is geen goedgekeurd portfolio (*Planning onduidelijk*)
In bewaring genomen gelden in onderzoek (ML 2015-2)	CAP	Regio Noord (MKB) begonnen met het uitzoeken en oplossen van deze posten *(Planning: 2018, betreft arbeidsintensief proces).*
Ontbrekende cijferanalyses en verbijzonderde interne controles belemmeren zicht op goede werking administratieve processen (ML 2013-2)	BV	Betreft breed punt. Sinds 2015 worden voor steeds meer middelen en processen cijferanalyses en adequate IC's geïmplementeerd. In dit tempo verwachten wij dat in ML2017-2 dit punt niet meer voorkomt.
BES-eilanden: financiële administratie en IT nog niet op orde (ML 2011-2)	BCN	Blijkt weerbarstige materie. (Planning: eind 2017)
Ontbreken onderliggende documentatie (ML 2014-2)	Directeuren Lijndirecties	Probleem wordt in 2017 nader onderzocht en zal leiden tot acties
Geen zekerheid over volledige verwerking aangiften schenkbelasting (ML 2015-1)	PDB	Punt is opgelost
Aansluiting heffing-centraal punt ontbreekt vaak (ML 2015-2)	CAP MKB	sterk verbeterd *(Planning 2e halfjaar 2017)*

12.2. Bevindingen Algemene Rekenkamer

Bevinding	Eigenaar
Opzet managementinformatie Belastingdienst verbeterd, kwaliteit nog onvoldoende	MTBD
Maatregel	
Om de kwaliteit van de managementinformatie te verbeteren wordt in het kader van verandergebied sturing, verantwoording en effectmeting van de Investeringsagenda een aantal belangrijke initiatieven ontplooid: ontwikkeling van een Management Control Framework (MCF), inrichting van een Stabiele Bedrijfsvoerings Ondersteuning (SBO), een kostenmodel (dat inzicht geeft in de uitgaven per middel, subject en processtap), een budgetmodel (bedoeld voor interne budgettering). Met deze projecten wordt ook de onvolkomenheid aangepakt.	

Bevinding	Eigenaar
Geen structurele periodieke controles in proces van teruggaafomzetbelasting EU-ondernemers: structurele borging van beheermaatregelen.	CAP
Maatregel	
Inmiddels is een nieuwe administratie ingericht (VSN), die – samen met een tweetal standaard queries – de basis vormt van een proces voor de middellange termijn waarmee CAP periodiek kan controleren of de uitbetalingen juist, volledig en tijdig zijn. Het proces is per 1 januari 2017 operationeel. In januari 2017 wordt de query over de laatste maanden van 2016 gedraaid. De verwachting is dat hiermee de onvolkomenheid is opgelost.	

13. Ondertekening

De handtekening van onder dit document heeft betrekking op de algemene, bedrijfsonderdeel overstijgende zaken zoals opgenomen in de hoofdstukken 1, 2 en 12, het eigen hoofdstuk inclusief de relevante bijlagen.

Grote Ondernemingen

Midden- en Kleinbedrijf

Particulieren

Toeslagen

Centrale Administratieve Processen

Centrale Administratieve Processen

Klantinteractie & -services

Vaktechniek

Algemene en Bestuurlijke Zaken

Implementatie Ondersteuning

Belastingdienst

13 maart 2017

Bijlagen

Bijlage A Concept budgetbrieven

B&T - Grote ondernemingen

TOTALEN

Budget (uitgaven) - Totaal *Bedragen x €1.000*	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Personele uitgaven - Eigen personeel	191.528	168.367	155.959	149.115	148.519
Personele uitgaven - Inhuur externen	0	0	0	0	0
Materiële uitgaven - ICT	0	0	0	0	0
Materiële uitgaven - Bijdragen SSO's	0	0	0	0	0
Materiële uitgaven - Overig	989	916	852	818	816
Totaal budgetkader uitgaven	192.517	169.283	156.811	149.933	149.335

Kader ontvangsten - Totaal *Bedragen x €1.000*	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Totaal budgetkader Ontvangsten	0	0	0	0	0

Kader personele capaciteit *in FTE*	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Totaal kader personele capaciteit	2.150	1.991	1.852	1.777	1.775

B&T - MKB

TOTALEN

Budget (uitgaven) - Totaal *Bedragen x €1.000*	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Personele uitgaven - Eigen personeel	465.141	418.810	387.503	370.535	370.434
Personele uitgaven - Inhuur externen	1.270	1.000	1.000	1.000	1.000
Materiële uitgaven - ICT	0	0	0	0	0
Materiële uitgaven - Bijdragen SSO's	0	0	0	0	0
Materiële uitgaven - Overig	11.629	8.348	8.148	8.037	8.037
Totaal budgetkader uitgaven	478.041	428.159	396.652	379.572	379.471

Kader ontvangsten - Totaal *Bedragen x €1.000*	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Totaal budgetkader Ontvangsten	1.135	931	931	931	931

Kader personele capaciteit *in FTE*	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Totaal kader personele capaciteit	6.610	6.103	5.668	5.426	5.426

B&T - Particulieren

TOTALEN

Budget (uitgaven) - Totaal *Bedragen x €1.000*	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Personele uitgaven - Eigen personeel	140.958	126.523	117.772	113.441	114.077
Personele uitgaven - Inhuur externen	5.356	0	0	0	0
Materiële uitgaven - ICT	0	0	0	0	0
Materiële uitgaven - Bijdragen SSO's	0	0	0	0	0
Materiële uitgaven - Overig	1.205	1.100	1.036	997	994
Totaal budgetkader uitgaven	147.519	127.623	118.808	114.438	115.072

Kader ontvangsten - Totaal *Bedragen x €1.000*	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Totaal budgetkader Ontvangsten	0	0	0	0	0

Kader personele capaciteit *in FTE*	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Totaal kader personele capaciteit	2.373	2.195	2.057	1.971	1.966

B&T - CAP

TOTALEN

Budget (uitgaven) - Totaal *Bedragen x €1.000*	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Personele uitgaven - Eigen personeel	199.199	178.939	162.543	154.242	153.345
Personele uitgaven - Inhuur externen	9.743	4.220	3.632	3.196	3.196
Materiële uitgaven - ICT	0	0	0	0	0
Materiële uitgaven - Bijdragen SSO's	0	0	0	0	0
Materiële uitgaven - Overig	5.848	5.716	5.594	5.537	5.536
Totaal budgetkader uitgaven	214.790	188.875	171.769	162.976	162.077

Kader ontvangsten - Totaal *Bedragen x €1.000*	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Totaal budgetkader Ontvangsten	4.600	4.600	4.600	4.600	4.600

Kader personele capaciteit *in FTE*	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Totaal kader personele capaciteit	3.332	3.082	2.810	2.682	2.680

B&T - CAP - UCA

TOTALEN

Budget (uitgaven) - Totaal *Bedragen x €1.000*	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Personele uitgaven - Eigen personeel	19.073	15.263	14.581	14.277	14.277
Personele uitgaven - Inhuur externen	2.154	0	0	0	0
Materiële uitgaven - ICT	0	0	0	0	0
Materiële uitgaven - Bijdragen SSO's	5.107	5.107	5.107	5.107	5.107
Materiële uitgaven - Overig	7.913	7.043	7.039	7.038	7.038
Totaal budgetkader uitgaven	34.247	27.413	26.728	26.422	26.422

Kader ontvangsten - Totaal *Bedragen x €1.000*	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Totaal budgetkader Ontvangsten	0	0	0	0	0

Kader personele capaciteit *in FTE*	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Totaal kader personele capaciteit	111	101	92	88	88

B&T - CAP - Concernbrede uitgaven

TOTALEN

Budget (uitgaven) - Totaal *Bedragen x €1.000*	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Personele uitgaven - Eigen personeel	0	0	0	0	0
Personele uitgaven - Inhuur externen	0	0	0	0	0
Materiële uitgaven - ICT	33.988	40.162	40.230	40.230	40.230
Materiële uitgaven - Bijdragen SSO's	0	0	0	0	0
Materiële uitgaven - Overig	5.678	6.949	6.949	6.949	6.949
Totaal budgetkader uitgaven	39.666	47.111	47.179	47.179	47.179

Kader ontvangsten - Totaal *Bedragen x €1.000*	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Totaal budgetkader Ontvangsten	0	0	0	0	0

Kader personele capaciteit *in FTE*	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Totaal kader personele capaciteit	0	0	0	0	0

B&T - Toeslagen

TOTALEN

Budget (uitgaven) - Totaal *Bedragen x €1.000*	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Personele uitgaven - Eigen personeel	47.547	54.405	53.940	49.723	49.497
Personele uitgaven - Inhuur externen	17.761	10.838	9.465	9.105	9.105
Materiële uitgaven - ICT	0	0	0	0	0
Materiële uitgaven - Bijdragen SSO's	0	0	0	0	0
Materiële uitgaven - Overig	512	509	504	493	493
Totaal budgetkader uitgaven	65.820	65.752	63.909	59.321	59.095

Kader ontvangsten - Totaal *Bedragen x €1.000*	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Totaal budgetkader Ontvangsten	0	0	0	0	0

Kader personele capaciteit *in FTE*	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Totaal kader personele capaciteit	935	1.075	1.070	992	992

B&T - KI&S

TOTALEN

Budget (uitgaven) - Totaal *Bedragen x €1.000*	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Personele uitgaven - Eigen personeel	49.252	40.663	35.019	31.965	28.228
Personele uitgaven - Inhuur externen	39.403	17.482	11.268	7.181	9.695
Materiële uitgaven - ICT	12.400	12.400	12.400	12.400	12.400
Materiële uitgaven - Bijdragen SSO's	0	0	0	0	0
Materiële uitgaven - Overig	2.721	2.703	2.692	2.685	2.685
Totaal budgetkader uitgaven	103.776	73.247	61.379	54.231	53.008

Kader ontvangsten - Totaal *Bedragen x €1.000*	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Totaal budgetkader Ontvangsten	0	0	0	0	0

Kader personele capaciteit *in FTE*	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Totaal kader personele capaciteit	866	705	600	545	545

B&T - AOZ

TOTALEN

Budget (uitgaven) - Totaal *Bedragen x €1.000*	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Personele uitgaven - Eigen personeel	37.344	34.315	31.864	30.366	30.225
Personele uitgaven - Inhuur externen	1.240	300	300	300	300
Materiële uitgaven - ICT	0	0	0	0	0
Materiële uitgaven - Bijdragen SSO's	0	0	0	0	0
Materiële uitgaven - Overig	718	702	688	680	680
Totaal budgetkader uitgaven	39.302	35.317	32.852	31.346	31.205

Kader ontvangsten - Totaal *Bedragen x €1.000*	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Totaal budgetkader Ontvangsten	0	0	0	0	0

Kader personele capaciteit *in FTE*	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Totaal kader personele capaciteit	470	436	404	386	386

B&T - Implementatie organisatie

TOTALEN

Budget (uitgaven) - Totaal *Bedragen x €1.000*	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Personele uitgaven - Eigen personeel	726	725	722	718	714
Personele uitgaven - Inhuur externen	950	0	0	0	0
Materiële uitgaven - ICT	0	0	0	0	0
Materiële uitgaven - Bijdragen SSO's	0	0	0	0	0
Materiële uitgaven - Overig	4	4	4	4	4
Totaal budgetkader uitgaven	1.680	728	725	721	718

Kader ontvangsten - Totaal *Bedragen x €1.000*	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Totaal budgetkader Ontvangsten	0	0	0	0	0

Kader personele capaciteit *in FTE*	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Totaal kader personele capaciteit	8	8	8	8	8

B&T - Vaktechniek

TOTALEN

Budget (uitgaven) - Totaal *Bedragen x €1.000*	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Personele uitgaven - Eigen personeel	7.417	6.306	5.879	5.532	5.505
Personele uitgaven - Inhuur externen	0	0	0	0	0
Materiële uitgaven - ICT	0	0	0	0	0
Materiële uitgaven - Bijdragen SSO's	0	0	0	0	0
Materiële uitgaven - Overig	30	28	26	25	25
Totaal budgetkader uitgaven	7.447	6.334	5.905	5.557	5.530

Kader ontvangsten - Totaal *Bedragen x €1.000*	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Totaal budgetkader Ontvangsten	0	0	0	0	0

Kader personele capaciteit *in FTE*	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**	**2021**
Totaal kader personele capaciteit	65	61	57	54	54

Bijlage B Factsheets

Zijn als pdf bijgevoegd in de mail.