



Belastingdienst

VERTROUWELIJK

1e VMR 2017

Directies P, MKB, GO, AOZ, IO en Vaktechniek

|        |             |
|--------|-------------|
| Datum  | 29 mei 2017 |
| Status | Concept 0.2 |

## Colofon

Contactpersoon

Belastingen / Directie Bedrijfsvoering / PFC

Auteur

## Inhoud

### Colofon—2

### 1 Inleiding en context—5

### 2 Doelstellingen jaarcontract—6

### 3 Belastingen-totaal—8

- 3.1 Toelichting scores jaarcontractdoelstellingen—8
- 3.2 Werving: impact op meerjarig budget—9
- 3.3 Interne beheersing—9
- 3.4 Beveiliging—9
- 3.5 Arbeidsbeperkten—9

### 4 Directie GO—10

- 4.1 Managementverklaring—10
- 4.2 Toelichting scores jaarcontractdoelstellingen—10
- 4.3 Ambitie/vernieuwing—12
- 4.4 Risico's—13
- 4.5 Middelen (financiële kader)—14
- 4.6 HR—15

### 5 Directie MKB—18

- 5.1 Managementverklaring—18
- 5.2 Toelichting scores jaarcontractdoelstellingen—19
- 5.3 Ambitie/vernieuwing—22
- 5.4 Risico's—24
- 5.4.1 Continuïteitsrisico's—24
- 5.4.2 Afhankelijkheden—24
- 5.4.3 Risico's aangedragen bij Halfjaarsrapportage—25
- 5.4.4 Rapportage Grote projecten—26
- 5.4.5 Beveiliging—26
- 5.5 Middelen (financiële kader)—26
- 5.6 HR—27

### 6 Directie P—29

- 6.1 Managementverklaring—29
- 6.2 Toelichting scores jaarcontractdoelstellingen—30
- 6.3 Ambitie/vernieuwing—31
- 6.4 Risico's—32
- 6.5 Middelen (financiële kader)—32
- 6.6 HR—32
- 6.7 Toelichting op de werkgebieden van PDB—33

### 7 Directie AOZ en staf—35

- 7.1 Managementverklaring—35
- 7.2 Toelichting scores jaarcontractdoelstellingen—36
- 7.3 Ambitie/vernieuwing—36
- 7.4 Risico's—36
- 7.5 Middelen (financiële kader)—36

7.6 HR—37

**8 Directie Vaktechniek (VT)—39**

8.1 Managementverklaring—39

8.2 Toelichting scores jaarcontractdoelstellingen—39

8.3 Ambitie/vernieuwing—39

8.4 Risico's—40

8.5 Middelen (financiële kader)—41

8.6 HR—41

**9 Directie IO—42**

9.1 Managementverklaring—42

9.2 Prestaties—42

9.2.1 Implementatie ondersteuning—42

9.2.2 Prestaties overige werkzaamheden IO—42

9.3 Ambitie/vernieuwing—43

9.4 Risico's—44

9.5 Middelen (financiële kader)—44

9.6 HR—45

**10 Handhavingsportfolio—47**

10.1 Effectmeting/Toezicht/EHI/Handhavingsplannen—47

10.2 Aanpak fraude lopend jaar—47

10.3 Vermogen in het Buitenland—48



## **1 Inleiding en context**

Deze 1e viermaandsrapportage 2017 rapporteert over de stand van zaken met betrekking tot de doelstellingen uit het Jaarcontract 2017 van de directies P, MKB, GO, AOZ, Vaktechniek en IO. Tevens heeft DGBel gevraagd om bijvoorbeeld de maatregelen rondom de sluitende begroting en HR-specifieke onderwerpen op te nemen in deze rapportage.

Het merendeel van de doelstellingen uit het Jaarcontract 2017 staan er goed voor (hoofdstuk 2). De doelstellingen die nog niet zijn gehaald worden in de hoofdstukken 3 tot en met 9 toegelicht. Namelijk iedere directie heeft een eigen hoofdstuk dat zelfstandig leesbaar is.

In hoofdstuk 3 zijn enkele onderwerpen opgenomen die niet specifiek aan een directie zijn toebedeeld.

Met betrekking tot de paragrafen 'Middelen' bij de directies P, MKB en GO zijn de volgende aannames gedaan, waarna de tekorten in beeld zijn gebracht:

- Vervangen uitzendkrachten bij Toelagen conform planning geaccordeerd op MT Uitvoeringstafel van 8 mei;
- Vervangen uitzendkrachten bij KIS is conform concept planning werkgroep uitgaande van doorstroom 34 medewerkers in augustus en 34 medewerkers in september;
- Uitstroom: conform Switch planning november 2016, overige uitstroom 1,2% van startformatie.

Indien de eerste twee punten niet worden gehaald, dan wordt de niet gerealiseerde besparing nog groter.

## 2 Doelstellingen jaarcontract

| VERANTWOORDINGSINDICATOREN                                                               | Planning 2017 op |               | Realisatie                | Trend |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------------|---------------------------|-------|
|                                                                                          | 31-12            | 30-4          | 30-4                      | *)    |
| <b>Belastingen totaal</b>                                                                |                  |               |                           |       |
| Percentage aangiften Omzetbelasting tijdig ontvangen                                     | > 95%            | > 95%         | 95,1%                     | ↗     |
| Percentage aangiften Loonheffingen tijdig ontvangen                                      | > 99%            | > 99%         | 99,1%                     | ↗     |
| Bezwaren (IH) ingediend na correctie door Belastingdienst                                | 8-12%            | 8-12%         | Niet bekend               | -     |
| Reduceren aantal klachten                                                                | < # 2016         | < 1.844       | 1.604                     | ↗     |
| Tijdig afgehandelde Smart Belafspraken (SBA's)                                           | 95 - 100%        | 95 - 100%     | 92,8%                     | ↗     |
| Afgehandelde bezwaren binnen AWB-termijn                                                 | 90 - 95%         | 90 - 95%      | 86,3%                     | ↗     |
| Achterstand invordering                                                                  | 2,5 - 3,0%       | 2,5 - 3,0%    | 2,6%                      | ↗     |
| Inning invorderingsposten binnen een jaar                                                | 55 - 65%         | 55 - 65%      | 55,4%                     | ↗     |
| Percentage oninbaar geleden bedrag belastingen en premies                                | < 0,6%           | < 0,6%        | 0,23%                     | ↗     |
| Tijdige betaling belastingen en premies                                                  | > 98%            | > 98%         | 98,3%                     | ↗     |
| <b>GO</b>                                                                                |                  |               |                           |       |
| Actueel strategisch behandelplan                                                         | > 50%            | > 50%         | 81,3%                     | U     |
| Kwaliteit strategisch behandelplan (FIX)                                                 | > 7              | > 7           | Geen meting               | -     |
| Ouderdom, geen enkel SBP is ouder dan 3 jaar                                             | 100%             | 100%          | 94,8%                     | U     |
| % gevalideerde grote ondernemingen voor HT                                               | ≥ 85%            | ≥ 85%         | 82,9%                     | ↗     |
| % gevalideerde gemeenten en provincies voor HT                                           | ≥ 85%            | ≥ 85%         | 91,0%                     | ↗     |
| Passend toezicht bij niet-HT klanten                                                     | ≥ 72%            | ≥ 72%         | 74,4%                     | ↗     |
| Doorlooptijd ATR-verzoeken                                                               | < 56 dagen       | < 56 dagen    | 66 dagen                  | ↗     |
| Afgedane bezwaren binnen AWB-termijn                                                     | 90-95%           | 90-95%        | 81,0%                     | U     |
| Meldingen betalingsonmacht                                                               | ≥ 90%            | ≥ 90%         | 1,7%                      | U     |
| Uitstel van betaling (U)                                                                 | ≥ 90%            | ≥ 90%         | 16,7%                     | U     |
| Uitstel van betaling (UB) > € 1 miljoen                                                  | ≥ 90%            | ≥ 90%         | 7,1%                      | ↗     |
| Ziekteverzuim (Verbaannorm; inclusief langer dan 1 jaar)                                 | ≤ 3,6%           | ≤ 3,6%        | 3,9%                      | ↗     |
| Meldingsfrequentie ziekteverzuim                                                         | ≤ 1,3            | ≤ 1,3         | 1,14                      | ↗     |
| Personeelsgesprekken 1x per jaar                                                         | 100%             | 33%           | 20,5%                     | ↗     |
| Percentage directe tijd (Hafir)                                                          | ≥ 83%            | ≥ 83%         | 83,7%                     | U     |
| <b>MKB</b>                                                                               |                  |               |                           |       |
| Structureel terugdringen van het nalevingstekort MKB                                     | < 6,0%           | < 6,0%        | Niet bekend               | -     |
| Kasontvangsten van MKB-klanten onder een FD-convenant                                    | 7,5 - 8%         | 7,5 - 8%      | 5,8%                      | ↗     |
| Bruto correctie opbrengsten aangiftenbehandeling IH                                      | € 436 miljoen    | € 143 miljoen | € 187 miljoen             | ↗     |
| Bruto correctie opbrengsten aangiftenbehandeling VPB                                     | € 1,5 miljard    | € 494 miljoen | € 500 miljoen             | ↗     |
| Bruto correctie opbrengsten boekenonderzoeken MKB                                        | € 770 miljoen    | € 253 miljoen | € 320 miljoen             | ↗     |
| Aantal onderzoeken steekproef ondernemingen 2017                                         | 1.878            | 617           | 580                       | ↗     |
| Capaciteitsbesteding aan fraudebestrijding                                               | 5 - 8%           | 5 - 8%        | 7,9%                      | ↗     |
| Afgehandelde bezwaren binnen AWB-termijn                                                 | 90 - 95%         | 90 - 95%      | 85,9%                     | ↗     |
| Tijdig afgehandelde Smart Belafspraken (SBA's)                                           | 95 - 100%        | 95 - 100%     | 87,1%                     | ↗     |
| Ziekteverzuim (incl. langer dan 1 jaar)                                                  | ≤ 5,2%           | ≤ 5,2%        | 5,6%                      | ↗     |
| Gemiddelde meldingsfrequentie ziekteverzuim                                              | ≤ 1,4            | ≤ 1,4         | 1,22                      | ↗     |
| Personeelsgesprekken 1x per jaar                                                         | 100%             | 33%           | 37,6%                     | ↗     |
| Directe tijd (HAFIR)                                                                     | ≥ 87%            | ≥ 87%         | 86,9%                     | ↗     |
| <b>PARTICULIEREN</b>                                                                     |                  |               |                           |       |
| Structureel terugdringen van het nalevingstekort Particulieren                           | < 1,1%           | < 1,1%        | Steekproef is onderhanden | -     |
| Bruto correctie opbrengsten aangiftebehandeling IH (betreft Particulieren, incl. MAC)    | € 1,35 miljard   | € 444 miljoen | € 155 miljoen             | U     |
| Bezwaren ingediend na correctie door Belastingdienst (IH)                                | 8 - 12%          | 8 - 12%       | Niet bekend               | -     |
| Doorontwikkeling VIA                                                                     | > 60%            | > 60%         | Niet bekend               | -     |
| Verhogen trefkans hoog risico posten                                                     | > 42%            | > 42%         | 63%                       | -     |
| Aangifte Schenkbelasting: opleggen van aanslagen, < Belastingjaar 2017, binnen 6 maanden | 90%              | 90%           | 94,4%                     | ↗     |
| Aangifte Erfbelasting: opleggen van aanslagen < 3 maanden                                | 70%              | 70%           | 89,7%                     | ↗     |
| Tijdige SBA afhandeling                                                                  | 95-100%          | 95-100%       | 95,8%                     | ↗     |
| Tijdige reactie op complexe vragen binnen 2 werkdagen                                    | 85-90%           | 85-90%        | 96,0%                     | ↗     |
| Tijdige reactie op complexe vragen binnen 4 werkdagen                                    | 90-100%          | 90-100%       | 99,3%                     | ↗     |
| Klanttevredenheid balies                                                                 | > 70%            | > 70%         | 78,3%                     | ↗     |
| Bellers, website- en baliebezoekers scoort een 1,5 of lager                              | < 10%            | < 10%         | 6,3%                      | ↗     |
| Afgehandelde klachten binnen Awb-termijn                                                 | 90-95%           | 90-95%        | 97,6%                     | ↗     |
| Klachten: Afdoening binnen zes weken                                                     | ≥ 85%            | ≥ 85%         | 87,5%                     | ↗     |
| Klachten: Tijdig klantcontact met klager                                                 | > 80%            | > 80%         | 94,3%                     | ↗     |

| VERANTWOORDINGSINDICATOREN | Planning 2016 op |      | Realisatie | Trend |
|----------------------------|------------------|------|------------|-------|
|                            | 31-12            | 30-4 | 30-4       | *)    |

| Vervolg PARTICULIEREN                                 |        |        |             |   |
|-------------------------------------------------------|--------|--------|-------------|---|
| Afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn              | 90-95% | 90-95% | 78,3%       | 🟢 |
| Ziekteverzuim inclusief langdurig                     | < 6,7% | < 6,7% | 7,4%        | 🟢 |
| Ziekteverzuim exclusief langdurig                     | < 6,5% | < 6,5% | Niet bekend | - |
| Meldingsfrequentie ziekteverzuim                      | ≤ 1,4  | ≤ 1,4  | 1,42        | 🟡 |
| Personeelsgesprekken 1x per jaar                      | 100%   | ≥ 33%  | 21,3%       | 🟢 |
| % Directe tijd (Hafir)                                | ≥ 86%  | ≥ 86%  | 85,5%       | 🟡 |
| AOZ                                                   |        |        |             |   |
| Ziekteverzuim inclusief langdurig                     |        |        |             |   |
| - onderdeel AOZ (excl. Handhaving/incl. Communicatie) | ≤ 3,9% | ≤ 3,9% | 5,0%        |   |
| - onderdeel Handhaving                                | ≤ 3,9% | ≤ 3,9% | 3,9%        |   |
| - onderdeel Bedrijfsvoering/F                         | ≤ 3,9% | ≤ 3,9% | 3,6%        |   |
| - onderdeel HR                                        | ≤ 3,9% | ≤ 3,9% | 6,1%        |   |
| - onderdeel Projectbureau                             | ≤ 3,9% | ≤ 3,9% | 0,8%        |   |
| Meldingsfrequentie ziekteverzuim                      |        |        |             |   |
| - onderdeel AOZ (excl. Handhaving/incl. Communicatie) | ≤ 1,4  | ≤ 1,4  | 1,2         |   |
| - onderdeel Handhaving                                | ≤ 1,4  | ≤ 1,4  | 1,2         |   |
| - onderdeel Bedrijfsvoering/F                         | ≤ 1,4  | ≤ 1,4  | 1,0         |   |
| - onderdeel HR                                        | ≤ 1,4  | ≤ 1,4  | 1,0         |   |
| - onderdeel Projectbureau                             | ≤ 1,4  | ≤ 1,4  | 0,4         |   |
| Personeelsgesprekken 1x per jaar                      |        |        |             |   |
| - onderdeel AOZ (excl. Handhaving/incl. Communicatie) | 100%   | ≥ 33%  | 1,7%        |   |
| - onderdeel Handhaving                                | 100%   | ≥ 33%  | 1,3%        |   |
| - onderdeel Bedrijfsvoering/F                         | 100%   | ≥ 33%  | 15,8%       |   |
| - onderdeel HR                                        | 100%   | ≥ 33%  | 0,4%        |   |
| - onderdeel Projectbureau                             | 100%   | > 33%  | 0,0%        |   |
| % Directe tijd (Hafir)                                |        |        |             |   |
| - onderdeel AOZ (excl. Handhaving/incl. Communicatie) | ≥ 86%  | ≥ 86%  | 96,8%       |   |
| - onderdeel Handhaving                                | ≥ 86%  | ≥ 86%  | 98,9%       |   |
| - onderdeel Bedrijfsvoering/F                         | ≥ 86%  | ≥ 86%  | 93,6%       |   |
| - onderdeel HR                                        | ≥ 86%  | ≥ 86%  | 93,7%       |   |
| - onderdeel Projectbureau                             | ≥ 86%  | ≥ 86%  | 97,0%       |   |
| Vaktechniek (VT)                                      |        |        |             |   |
| Ziekteverzuim inclusief langdurig                     | ≤ 3,8% | ≤ 3,8% | 3,7%        | 🟢 |
| Meldingsfrequentie ziekteverzuim                      | ≤ 1,4  | ≤ 1,4  | 1,0         | 🟡 |
| Personeelsgesprekken 1x per jaar                      | 100%   | ≥ 33%  | 2,7%        | 🟡 |
| % Directe tijd (Hafir)                                | ≥ 86%  | ≥ 86%  | 88,4%       | 🟢 |
| Implementatie Ondersteuning (IO)                      |        |        |             |   |
| Ziekteverzuim inclusief langdurig                     | ≤ 0,9% | ≤ 0,9% | 1,8%        |   |
| Meldingsfrequentie ziekteverzuim                      | ≤ 1,0  | ≤ 1,0  | 1,28        |   |
| Personeelsgesprekken 1x per jaar                      | 100%   | ≥ 33%  | 13,9%       |   |
| % Directe tijd (Hafir)                                | ≥ 86%  | ≥ 86%  | 88,9%       |   |

\*) De trend is bepaald naar aanleiding van de score van de rapportagem maand ten opzichte van de maand -1.

### 3 Belastingen-totaal

#### 3.1 Toelichting scores jaarcontractdoelstellingen

| VERANTWOORDINGSINDICATOREN                                | Planning 2017 op |            | Realisatie  | Trend |
|-----------------------------------------------------------|------------------|------------|-------------|-------|
|                                                           | 31-12            | 30-4       | 30-4        | *)    |
| <b>Belastingen totaal</b>                                 |                  |            |             |       |
| Percentage aangiften Omzetbelasting tijdig ontvangen      | > 95%            | > 95%      | 95,1%       | ↗     |
| Percentage aangiften Loonheffingen tijdig ontvangen       | > 99%            | > 99%      | 99,1%       | ↗     |
| Bezwaren (IH) ingediend na correctie door Belastingdienst | 8-12%            | 8-12%      | Niet bekend | -     |
| Reduceren aantal klachten                                 | < # 2016         | < 1.844    | 1.604       | ↗     |
| Tijdig afgehandelde Smart Belafspraken (SBA's)            | 95 - 100%        | 95 - 100%  | 92,8%       | ↗     |
| Afgehandelde bezwaren binnen AWB-termijn                  | 90 - 95%         | 90 - 95%   | 86,3%       | ↗     |
| Achterstand invordering                                   | 2,5 - 3,0%       | 2,5 - 3,0% | 2,6%        | ↗     |
| Inning invorderingsposten binnen een jaar                 | 55 - 65%         | 55 - 65%   | 55,4%       | ↗     |
| Percentage oninbaar geleden bedrag belastingen en premies | < 0,6%           | < 0,6%     | 0,23%       | ↗     |
| Tijdige betaling belastingen en premies                   | > 98%            | > 98%      | 98,3%       | ↗     |

#### Tijdig afgehandelde Smart Belafspraken (SBA's)

De doelstelling (95% tijdig) wordt nog niet gerealiseerd, het resultaat is op dit moment 93%, een verbetering ten opzichte van 2016 met 2-procentpunten.

Er is een aantal procesverbeteringen doorgevoerd, met als resultaat meer tijdig behandelde verzoeken. Voor alle segmenten zijn nieuwe backoffices in gebruik genomen en de logistiek is verbeterd. De nieuwe inrichting zorgt er voor dat de berichten rechtstreeks van de Frontoffice kunnen worden doorgezeten naar het juiste segment/werkgebied. De directie P realiseert de doelstelling, de andere directies blijven achter. Er zijn afspraken gemaakt met de segmenten om meer aandacht te besteden aan de tijdige afhandeling van de SBA's (planning en voortgangsbewaking). Daarnaast wordt er samen met de directies gezocht naar nieuwe mogelijkheden voor optimalisatie van het proces. De verwachting is dat het percentage in de loop van 2017 langzaam richting de 95% zal gaan.

Dienstverlening zal zich blijvend inzetten om de SBA's verder te reduceren door meer vragen door KI&S af te laten doen (in 1 keer goed). In 2017 is het aanbod van de SBA's gedaald ten opzichte van 2016 (-39%). Met KI&S is een verbetertraject uitgevoerd om meer vragen direct aan de voorkant te beantwoorden, waardoor er geen berichten opgemaakt hoeven te worden. Berichten die nog wel moeten worden opgemaakt, omdat het proces iets moet uitzoeken of uitvoeren, worden zoveel mogelijk direct toegewezen aan de juiste backoffice van het segment. In 2017 zullen de genomen maatregelen zorgen voor een verdere reductie van het aantal SBA's.

#### Bezwaarbehandeling – AWB-conform afdoen

De doelstelling 90% AWB-tijdig van de vier grote middelen is niet gerealiseerd (86,3%). De performance van de middelen IH (82%) en OB (89%) is hiervan de oorzaak; VPB (93%) en LH (96%) halen de norm ruimschoots.

De hoge beginvoorraad bezwaren IH heeft geleid tot een slechte performance in januari. Hierna is een breed plan van aanpak opgesteld en geaccordeerd in het MT P; onder andere om deze voorraad sneller te kunnen verwerken en om te voorkomen dat deze voorraad opnieuw tot een hoog niveau stijgt. Ook zijn er afspraken gemaakt om te voorkomen dat nieuwe instroom van bezwaren wederom buiten AWB termijn komt. Daarnaast zijn er afspraken gemaakt om de selectie van

aanvullingen aan te laten sluiten bij de selectie van IH niet-winst Toezicht. De verwerking van niet-tijdige bezwaren IH heeft tot gevolg gehad dat de cumulatieve performance nog niet op het gewenste niveau is. De positieve effecten van de stuurmaatregelen zijn inmiddels zichtbaar. Vooral in de maand april is de score gestegen. In week 17 is bijna 90% van de bezwaren IH AWB-conform afgedaan.

Door de hoge instroom van bezwaren tegen systeemaanslagen heeft het middel OB in de weken 8 - 11 lager gescoord. Inmiddels ligt de score bijna weer op de norm.

Door de genomen stuurmaatregelen en ondersteuning van andere onderdelen (onder andere MKB) is de prognose dat de doelstelling in 2017 zal worden gehaald. Invoering van een andere aanpak met betrekking tot de aanvullingen, zoals een betere selectietool, een optimalere digitale bezwaarvoorziening aan de voorkant alsmede een geautomatiseerde afdoening van daarvoor geselecteerde bezwaren, zal het werkpakket zodanig beter stroomlijnen dat de inzet van uitzendkrachten in het bezwaarproces niet langer nodig is.

### 3.2 Werving: impact op meerjarig budget

Voor het werven van bedrijfskritische functies is centraal budget gereserveerd. De eerste tranche is van 103 fte is inmiddels vrijgegeven. Voor het kunnen vrijgeven is van belang dat er voor de de hele B&T kolom meerjarig voldoende financiële ruimte aanwezig is. Voor de volgende maandrapportage zal door bedrijfsvoering van de dienstonderdelen B&T een dergelijk inzicht worden gecreëerd.

### 3.3 Interne beheersing

Op basis van de in de eerste vier maanden van 2017 uitgevoerde verbijzonderde interne controle zijn er geen extra risico's gesignaleerd die in deze rapportage moeten worden opgenomen.

### 3.4 Beveiliging

Deze paragraaf heeft betrekking op het item 'Beveiliging' uit paragraaf 2.2. uit het Jaarcontract Belastingen & Toeslagen.

Bedrijfsvoering rapporteert rechtstreeks aan  (DGBel). De separate rapportage is beschikbaar bij de afdeling PFC van de directie Bedrijfsvoering.

### 3.5 Arbeidsbeperkten

De rapportage met betrekking tot de instroom van de arbeidsbeperkten wordt door middel van een projectrapportage (opdrachtgever  ) direct opgeleverd aan DGBel.

## 4 Directie GO

### 4.1 Managementverklaring

Een aantal jaardoelstellingen is op dit moment nog niet gerealiseerd. In de 2e viermaandrapportage wordt door GO een forecast gegeven met betrekking tot het halen van de jaarcontractdoelstellingen, mede gelet op de uitstroom van medewerkers in de loop van het jaar.

De uitvoering van de 'country by country' rapportage en de rulinguitwisseling conform de EU en OESO afspraken heeft veel capaciteit gekost. Hierdoor is de doorlooptijd van de ATR-verzoeken niet binnen de afgesproken norm gebleven.

In de eerste vier maanden van 2017 is door GO een aantal stappen gezet om ook op termijn de continuïteit van de individuele klantbehandeling te waarborgen. Gestart is met de pilot differentiatie in de klantbehandeling. Daarnaast is vormgegeven aan een landelijke aansturing en prioritering van het proces Invordering, het werken over de teams, units en kantoren heen en het herprioriteren van onderhanden projecten.

Deze veranderingen, het vertrek van collega's en de opleiding en begeleiding van nieuwe instroom vragen veel van onze medewerkers.

Veel energie is er met name door het management en de vakgroepcoördinatoren gestoken om deze veranderingen te laten landen bij de medewerkers, ze te betrekken en mee laten denken bij deze veranderingen. Aanvullend en inspirerend waren de sessies die in het kader van de Herijking Investeringsagenda zijn gehouden.

### 4.2 Toelichting scores jaarcontractdoelstellingen

| VERANTWOORDINGSINDICATOREN                               | Planning 2017 op |            | Realisatie  | Trend |
|----------------------------------------------------------|------------------|------------|-------------|-------|
|                                                          | 31-12            | 30-4       | 30-4        | *)    |
| <b>GO</b>                                                |                  |            |             |       |
| Actueel strategisch behandelplan                         | > 50%            | > 50%      | 81,3%       | ⬆     |
| Kwaliteit strategisch behandelplan (FIX)                 | > 7              | > 7        | Geen meting | ⬆     |
| Ouderdom, geen enkel SBP is ouder dan 3 jaar             | 100%             | 100%       | 94,8%       | ⬆     |
| % gevalideerde grote ondernemingen voor HT               | ≥ 85%            | ≥ 85%      | 82,9%       | ⬆     |
| % gevalideerde gemeenten en provincies voor HT           | ≥ 85%            | ≥ 85%      | 91,0%       | ⬆     |
| Passend toezicht bij niet-HT klanten                     | ≥ 72%            | ≥ 72%      | 74,4%       | ⬆     |
| Doorlooptijd ATR-verzoeken                               | < 56 dagen       | < 56 dagen | 66 dagen    | ⬆     |
| Afgedane bezwaren binnen AWB-termijn                     | 90-95%           | 90-95%     | 81,0%       | ⬆     |
| Meldingen betalingsonmacht                               | ≥ 90%            | ≥ 90%      | 1,7%        | ⬆     |
| Uitstel van betaling (U)                                 | ≥ 90%            | ≥ 90%      | 16,7%       | ⬆     |
| Uitstel van betaling (UB) > € 1 miljoen                  | ≥ 90%            | ≥ 90%      | 7,1%        | ⬆     |
| Ziekteverzuim (Verbaannorm; inclusief langer dan 1 jaar) | ≤ 3,6%           | ≤ 3,6%     | 3,9%        | ⬆     |
| Meldingsfrequentie ziekteverzuim                         | ≤ 1,3            | ≤ 1,3      | 1,14        | ⬆     |
| Personeelsgesprekken 1x per jaar                         | 100%             | 100%       | 20,5%       | ⬆     |
| Percentage directe tijd (Hafir)                          | ≥ 83%            | ≥ 83%      | 83,7%       | ⬆     |

#### Ouderdom Strategisch Behandelplan

Deze doelstelling is dit jaar nieuw opgenomen en is bedoeld als vangnet om te borgen dat alle in deze PI opgenomen klanten een strategisch behandelplan hebben jonger dan drie jaar.

Op dit moment verloopt op 31 december 2017 voor bijna 5% van de klanten de drie-jaartermijn. Voor ruim 2% van de klanten is tot op heden geen strategisch behandelplan in ATK opgenomen.

Het BI-systeem is aangevuld met deze informatie zodat de teamleiders en (plv.) directeuren de sturing hierop vlot kunnen oppakken.

De doelstelling is haalbaar.

### **Percentage gevalideerde grote ondernemingen voor HT**

De doelstelling 'gevalideerde grote ondernemingen voor HT' is van toepassing op de categorie 1 en 2 klanten. Voor categorie 1 is de doelstelling reeds behaald. De score van de categorie 2 klanten ligt nog 2%-punten onder het gewenste niveau.

Inmiddels zijn, conform de passage uit het jaarcontract, klanten aangewezen voor een aangepaste behandeling die niet is gebaseerd op een strategisch behandelplan. In deze pilot 'differentiatie klantbehandeling' kiest GO voor een niet actieve benadering. Het gevolg hiervan is dat GO met entiteiten in de pilot een afbouw voorziet in relatie tot een HT-traject. Nog niet voor iedere klant is dit volledig aangetekend in ATK.

De doelstelling is haalbaar.

### **Doorlooptijd ATR-verzoeken**

De doorlooptijd van de ATR-verzoeken is niet binnen de kaders gebleven. In 2016 heeft zich een significante stijging van de doorlooptijd voorgedaan. Ook in 2017 ligt de doorlooptijd ruim boven de norm van 56 dagen. Dit kan mogelijk worden verklaard door wijzigingen in de personele bezetting, de uitbreiding van de werkzaamheden met de internationale uitwisseling van gegevens en de extra werkzaamheden die samenhangen met de implementatie van de moeder-dochter-richtlijn per 1 januari 2016.

De doelstelling lijkt niet haalbaar.

### **Bezwaarbehandeling – AWB-conform afdoen**

De directie GO heeft nimmer de norm met betrekking tot het binnen de AWB-termijn afdoen van bezwaren gehaald. Deels komt dit door de overdrachtsmomenten binnen de onderdelen van de Belastingdienst (inboeken bij ontvangst, classificeren, in behandeling nemen door behandelaar) en deels komt dit door het feit dat de bezwaarbehandelaar van GO de bezwaren niet of niet tijdig heeft verdaagd in de applicatie GBV.

De directie GO vindt het belangrijk het wel beïnvloedbare deel te beheersen. Extra aandacht zal worden gegeven aan een juiste registratie en een tijdige, met de belastingplichtige afgestemde, verdaging.

In het eerste kwartaal van 2017 zouden de werkafspraken tussen GO en CAP worden bekrachtigd in een Serviceniveau overeenkomst (SNO). De gesprekken hierover zijn gevoerd. Het SNO is echter nog niet ondertekend.

De doelstelling zal door de achterstand in de eerste maanden en de niet beïnvloedbare factoren niet worden gerealiseerd.

### **Invorderingsdoelstellingen GO**

Deze doelstellingen zijn nieuw dit jaar omdat er behoefte is aan het zichtbaar vastleggen van en het tijdig reageren op de meldingen betalingsonmacht van de belastingschuldige en de verleende uitstellen van betaling.

Het meten van de nieuwe kpi's vraagt nieuwe procedures voor registratie in ATK. Het implementatieplan op die procedures heeft nog niet tot het beoogde resultaat geleid: de registratie in ATK wordt nog niet correct uitgevoerd. Nu de registratie niet correct is, is onduidelijk of

de onderliggende werkzaamheden correct worden uitgevoerd. Dat wordt onderzocht.

Een inhaalactie op de reeds geregistreerde meldingen betalingsonmacht c.q. uitstellen van betaling en een verbeteringslag op de toekomstige vastleggingen is noodzakelijk. De verantwoordelijke plaatsvervangend directeurs van de bestuurlijk verbanden zijn gevraagd te zorgen voor correcte registratie in ATK. Het dagelijks bestuur invordering van de directie GO ondersteunt hierbij.

Op dit moment kan geen uitspraak worden gedaan of de doelstellingen haalbaar zijn. Hiervoor moet het geplande onderzoek worden afgewacht.

#### 4.3 Ambitie/vernieuwing

##### Implementatie maatregelen sluitende begroting

GO staat opgesteld om twee maatregelen te treffen teneinde een bijdrage te leveren aan een sluitende begroting. Het betreft de maatregelen 'Uitzendkrachten vervangen door C-medewerkers van GO' en 'Het wegwerken van de overbezetting'.

Deze zijn behandeld in paragraaf 4.6. van voorliggende rapportage.

##### Investeringsagenda (inclusief Herijking)

| Projectnaam                                                                      | EWS<br>(Pilot ratio's om financiële problemen te herkennen binnen MKB & GO)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Voortgang project</i>                                                         | De pilot EWS is op 15-8-2016 afgerond en op 17-8-2016 gepresenteerd in de PIPP. Project overgedragen van D&A naar MKB/GO en IO, waarbij is gestart met uitvoering fase 1 (voortzetting behandeling EWS signalen op pilotlocaties, verkenning behandeling meest rode signalen landelijk en voorbereiding landelijke uitrol). Vanwege issues in het datamodel is voortzetting van de pilot pas in januari 2017 gestart. De voorbereiding van de landelijk uitrol is gaande. Onduidelijkheid over herprioritering projecten IA, onzekerheid met betrekking tot hitrate en threshold en verrassende faillissementen hebben er toe geleid dat EWS nog niet is opgenomen in de planning van IV' (Case manager). Nadere analyse van signalen in relatie tot hitrate en threshold geven aanleiding om het project te herijken. Advies hieromtrent is in mei ontvangen en houdt in het kort in dat teruggegaan moet worden naar de labfase. |
| <i>Stand van zaken: budget</i>                                                   | Advies projectherijking afwachten en daarop vervoltraject en aanpak bepalen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <i>Stand van zaken: bijdrage aan IA-doelen en verwachte realisatie van baten</i> | Baten zijn aangepast, 2017 is ten gevolge van de lopende issues door het project op PM gezet. Het moment van de landelijke implementatie en uitrol zal bepalen wanneer opbrengsten zijn te verwachten, echter is dit moment nu niet vast te stellen.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <i>Monitoring van bovenstaande punten?</i>                                       | Momenteel nog geen monitoring gaande. Project is nog in de voorbereidingsfase van de implementatie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <i>Is bijsturing / besluitvorming nodig?</i>                                     | Advies hieromtrent is in mei ontvangen en houdt in het kort in dat teruggegaan moet worden naar de labfase.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

| Projectnaam                                                                      | TOP Suite                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Voortgang</i>                                                                 | Vertraagd. De redenen hiervoor zijn onder andere: het aantal bouwblokken is ca. 20% meer dan vooraf ingeschat. De omzetting van de werkprogramma's is complexer dan initieel in samenwerking met de leverancier is verwacht, met name door de samengestelde controles over meerdere middelen. Een nieuwe versie van Caseware was hiervoor noodzakelijk en heeft impact gehad op de doorlooptijd. Tevens spelen er performance problemen die worden onderzocht door IV'. Tijdelijke maatregelen zijn reeds getroffen. |
| <i>Stand van zaken: budget</i>                                                   | Budget is € 2.300.000,-; realisatie: € 372.000,-                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <i>Stand van zaken: bijdrage aan IA-doelen en verwachte realisatie van baten</i> | Informatie met betrekking tot baten kan pas later dit jaar worden gegeven.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <i>Monitoring van bovenstaande punten?</i>                                       | Aan de stuurgroep zijn de bevindingen omtrent de uitloop gepresenteerd. Tevens is besproken welke mogelijkheden er zijn om zaken te versnellen en de business eerder te betrekken bij het testen en opleiden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <i>Is bijsturing / besluitvorming nodig?</i>                                     | Ja.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

#### 4.4 Risico's

##### Risico's uit het Jaarcontract GO

| Beschrijving Risico                                                                      | Beheersmaatregel                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Stand van zaken per 1 mei 2017                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ontbrekende onderliggende documentatie (ML 2015-2)                                       | Continue aandacht voor sturing van de afspraken rondom archivering                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | In de rapportages van de FIX en onderzoeken van kwaliteitszorg en ADR komt niet of niet meer naar voren dat documentatie ontbreekt. Er heeft een verbetering plaatsgevonden in de vastleggingen. Belangrijkste reden voor de verbetering is echter de steeds verdergaande digitalisering van processen, waardoor we steeds meer komen tot een papierloze organisatie. Verdere optimalisatie van processen is en blijft noodzakelijk; dubbele of zelfs driedubbele vastleggingen in transactie- en registratiesystemen worden terecht door medewerkers en management als te vermijden ballast gezien.                                                                                                                                                                                                                               |
| 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.<br><br>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.<br><br>Tijdig signaleren welk werkproces of deel van werkproces overgenomen moet worden door andere directies bij bepalen werkpakket-reductie op C-niveau. | Inmiddels is de pilot gestart en is 26% van de klanten geselecteerd voor de aangepaste klantbehandeling.<br><br>Hiervoor is nog geen BI beschikbaar.<br><br>De directie IO heeft opdracht gekregen om de gevolgen van doorstroom van C-medewerkers vanuit GO naar de directie Toeslagen en KI&S in beeld te brengen. In het jaarcontract werd gesproken over 12 fte. Door uitstroom in het jaar en niet per 1-1-2017 moeten meer fte's uitstromen. Dit aantal bedraagt begin mei 21 FTE voor GO. Dit brengt met zich mee dat huidige werkzaamheden van C-medewerkers uitgevoerd moeten gaan worden door E, F en I-medewerkers en het ten koste gaat van handhavingswerkzaamheden in de breedte. GO laat op dit moment een impactanalyse uitvoeren door de directie IO en gaat inzicht bieden in de effecten voor de komende jaren. |
| 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.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Eerste gesprekken hebben geleid tot het maken van een eerste opzet van stuurinformatie. Veel stuurinformatie wordt op dit moment nog door GO en GO-medewerkers gemaakt en opgeleverd. De overdracht moet nog plaatsvinden.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

##### Risico's uit de inventarisatie 19<sup>e</sup> Halfjaarrapportage

| Onderwerp                                 | Risico                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Stand van zaken per 1 mei 2017                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Invordering GO                            | De invordering van GO kent een structurele onderbezetting. De capaciteit is zowel kwantitatief als kwalitatief onevenredig over het land verdeeld. De uitstroom in het kader van het VWNW-beleid vergroot deze verschillen. Dit leidt tot het risico dat er op bepaalde locaties te weinig medewerkers beschikbaar zijn om het invorderingswerk adequaat uit te voeren. | De bezetting in de invordering is en blijft uiterst kwetsbaar. GO heeft voorlopige maatregel getroffen om continuïteitsproblemen op locaties te voorkomen. Er wordt gewerkt aan een structurele landelijke regie op de invordering. Tegelijkertijd is een beperkte werving opgestart. Voor 2017/18 is daarmee het risico voor de continuïteit aanzienlijk beperkt. |
| Bureau Wwft/Bureau Economische Handhaving | Binnen de Bureaus Wwft en EH zijn relatief veel E- medewerkers actief, waarvan er een aantal vertrekken. Dit komt bij de structurele onderbezetting van de beide bureaus. Het vertrek van deze medewerkers is binnen GO niet op te vangen. GO heeft nauwelijks E-                                                                                                       | GO zet in het tweede kwartaal 2017 een belangstellingsinventarisatie uit binnen het eigen segment. Afhankelijk van de opbrengst van deze belangstellingsinventarisatie zal vervolgens aan het MT Belastingen en Toeslagen worden voorgesteld om ook binnen de overige segmenten een belangstellingsinventarisatie uit te zetten.                                   |

|                                |                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                | medewerkers in de reguliere processen.                                                                                                   |                                                                                                                                                                |
| Zeer Vermogende Personen (ZVP) | Voldoende (23) medewerkers met competenties en deskundigheid voor de specifieke individuele klantbehandeling ZVP komen niet beschikbaar. | Begin mei is een memo voor de Staatssecretaris opgesteld waarin is gemotiveerd dat de werving noodzakelijk is. Op dit moment is de werving nog r geaccordeerd. |

#### Risico's met betrekking tot grote IV-projecten

GO staat opgesteld om één van de zogenoemde Grote Projecten te beheersen. Dit betreft de vervanging van Top Suite omdat deze applicatie na 1 juli 2017 niet langer wordt ondersteund. Uit de bestuurlijke rapportage van dit project blijkt dat onderstaande issues moeten worden opgepakt:

- 20% meer bouwblokken dan verwacht;
- Migratie werkprogramma's complexer door samengestelde controles;
- Performanceproblemen Caseware content editor;
- Kwaliteit auditfiles.

#### 4.5

#### Middelen (financiële kader)

Het budget voor GO is verdeeld in drie hoofdgroepen: Loonkosten<sup>1</sup>, Personeel en Materieel. In onderstaande tabel is het tekort op de loonkosten in beeld gebracht. Het tekort is veroorzaakt door enerzijds een hogere gemiddelde bezetting en anderzijds door een prijsverschil in de middelloonsom (budgetbedrag +/- betaalde middelloonsom). Rekening houdend met de verschillende vormen van uitstroom en de werving van bedrijfskritische functies conform de tweede budgetbrief is de verwachting dat GO het budget met ongeveer € 3,3 miljoen zal overschrijden.

Deze overschrijding is op te splitsen in een prijscomponent en een hoeveelheidscomponent. Verwacht wordt dat de middelloonsom € 972,- per fte hoger zal zijn dan begroot. Dit leidt tot een overschrijding van € 2,2 miljoen op de loonkosten. Deze overschrijding is nauwelijks beïnvloedbaar. Verwacht wordt dat GO een overschrijding van € 1,1 miljoen zal hebben vanwege een hogere gemiddelde bezetting van 13 FTE. De hoeveelheidscomponent leidt tot een afwijking van 0,6% op het budget.

| Inzicht in loonkosten GO (Bedragen * € 1.000,-)                                   | In fte's | Bedrag        |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------|---------------|
| <b>Prognose tekort loonkosten personeel 2017</b>                                  |          | <b>-3.300</b> |
| 1) Als gevolg van een hogere gemiddelde bezetting:                                | -13      | -1.100        |
| - Vertraging maatregel uitstroom vervangen UZK bij KI&S en Toeslagen              | -8       |               |
| - Instroom leerbedrijf (8 fte, jaargemiddelde is 4 fte)                           | -4       |               |
| - Overige overbezetting                                                           | -1       |               |
| 2) Als gevolg van prijsverschil (i.v.m. hogere middelloonsom van € 972,- per fte) |          | -2.200        |
| <b>Verklaring tekort loonkosten personeel 2017 in UCA rapportage</b>              |          |               |
| Opgenomen in UCA rapportage tm april (afgerond)                                   |          | -1.000        |
| Lagere gemiddelde jaarbezetting in UCA-rapportage (2.218 i.p.v. 2.245 fte)        | -27      | -2.300        |
| <b>Totaal tekort</b>                                                              |          | <b>-3.300</b> |

Tevens staat onderin de tabel de afwijking opgenomen ten opzichte van de eerder aan UCA ingezonden financiële rapportage. Het daarin vermelde tekort van € 1 miljoen blijkt nu € 3,3 miljoen te zijn. Dit komt doordat de eerder geprognosticeerde gemiddelde bezetting op dit moment hoger blijkt, namelijk 2.245 FTE.

Voor de budgetonderdelen 'Personeel' en 'Materieel' is de verwachting dat een overschrijding van het budget zal plaatsvinden van € 0,3 miljoen. Het tekort wordt veroorzaakt door de budgetonderdelen 'Niet ambtelijk personeel' en 'Toelagen en vergoedingen'.

| Overige budgetten GO (bedragen * € 1.000,-) |        |        |          |       |
|---------------------------------------------|--------|--------|----------|-------|
|                                             | budget | kosten | prognose | saldo |
| Personeel                                   | 5.743  | 2.371  | 6.055    | -312  |
| Inhuur                                      | -      | -      | -        | -     |
| Overige kosten                              | -      | -      | -        | -     |

De loonkosten bestaat uit de budgetregels salariskosten ambtelijk personeel'.

De doelstelling is, vanwege het verschil in de middelloonsommen (budget versus betaald), niet haalbaar.

#### 4.6

#### HR

##### Formatie en bezetting

*Norm* : gemiddelde bezetting eind 2017 : 2.232 FTE,  
*Realisatie* : gemiddelde jaarbezetting : 2.245 FTE.

Met het versturen van de tweede budgetbrief is de norm voor het gemiddelde aantal FTE's GO in 2017 per september gestegen van 2.219 naar 2.258 FTE. Effectief betekent dit een gemiddelde norm van 2.232 FTE over heel 2017. De verwachting is dat GO eind 2017 uitkomt op een gemiddelde bezetting van 2.245 FTE. Hiermee zal de bezetting 13 FTE hoger uitkomen dan gebudgetteerd.

De hogere gemiddelde bezetting van 13 FTE komt onder andere door de instroom van medewerkers in 2017 vanuit de werving 2016<sup>2</sup>, het later starten met de opdracht om medewerkers aan Toeslagen en KI&S te leveren en de instroom van jong-fiscalisten vanuit het Leerbedrijf-P.

In de tweede budgetbrief daalt de norm voor FTE's GO met ruim 200 FTE tussen 2017 en 2018. De verwachting is dat in 2018 de norm niet haalbaar is. Het is onduidelijk welke gevolgen de herijking heeft op de formatienorm van 2018. In het jaarcontract 2017 is opgenomen dat de onderliggende berekeningen nog een nadere beschouwing vergen. De berekeningen sluiten niet aan bij de veronderstellingen van IA.

Naast het normaantal FTE's in de bezetting zijn in het jaarcontract ook doelstellingen opgenomen met betrekking tot het leveren van C-capaciteit aan Toeslagen (5 FTE gemiddeld over het jaar) en KI&S (7 FTE gemiddeld over het jaar). Hiermee wordt een besparing gerealiseerd op de uitgaven voor uitzendkrachten. Tot en met april heeft GO nog geen C-medewerkers overgedragen.

De directies binnen Belastingen hebben een plan opgesteld om per juni capaciteit te leveren. Er is echter nog overleg gaande tussen de Ondernemingsraad B&T en Belastingdienst. De maatregel kan niet worden uitgevoerd voordat dit overleg is afgerond.

De doelstelling zal niet worden gerealiseerd. De C-medewerkers worden namelijk op een later tijdstip dan begroot overgedragen aan Toeslagen en KI&S en er is instroom vanuit 2016 welke niet in het budget is opgenomen.

##### Ziekteverzuim

*Norm*: ≤ 3,6%, *Realisatie*: 3,9%.

Sinds 1 januari 2017 is de bestuurlijke informatie met betrekking tot het ziekteverzuim slechts beschikbaar op directie niveau. De score per bestuurlijk verband of locatie wordt niet getoond. Hierdoor is het voor de directie GO niet mogelijk om het percentage ziekteverzuim nader te analyseren. Ook helpt het niet dat de informatie op directieniveau niet consistent is.

Het ziekteverzuimpercentage is onder te verdelen in verzuimklassen. In de tabel hiernaast is per klasse het verzuimpercentage opgenomen:

| Verzuimpercentage april 2017 sec |             |                   |
|----------------------------------|-------------|-------------------|
| Verzuimklasse                    | % verzuim   | Aandeel in totaal |
| 1 - 7 dagen                      | 0,66        | 17%               |
| 8 - 42 dagen                     | 0,97        | 25%               |
| 43 - 365 dagen                   | 2,04        | 53%               |
| 1 - 1,5 jaar                     | 0,13        | 3%                |
| > 1,5 jaar                       | 0,07        | 2%                |
| <b>Totaal</b>                    | <b>3,87</b> | <b>100%</b>       |

<sup>2</sup> In de budgettoedeling is deze instroom namelijk (nog) niet gefinancierd.

De aanpak van het ziekteverzuim binnen GO is een gezamenlijke aanpak van de lokale business partner HR (LBP HR) met de plaatsvervangend directeurs GO. Per Bestuurlijk Verband is een analyse gemaakt van het ziekteverzuim. Elk managementoverleg (M1 en M2) heeft een voorlichting gehad van de LBP HR én de preventie-/reïntegratiemedewerkers HR.

Vervolgens is in elk bestuurlijk verband bekeken welke maatwerk maatregelen het meest passend zijn. Hierbij moet worden gedacht aan de verdieping van de cases van langdurig zieken door het management en reïntegratiemedewerkers, of het instellen van Sociaal Medisch Overleg in enkele bestuurlijke verbanden.

Opvallend is de daling van de maandscore sec in maart 2017. Deze is ten opzichte van zowel maart 2016 als februari 2017 met één procentpunt gedaald naar 3,8%. Of dit rechtstreeks een gevolg is van de eind 2016 ingezette acties of dat zieke medewerkers zijn uitgestroomd is niet bekend. De hiervoor benodigde BI is niet beschikbaar.

Tot slot de vermelding dat bij de directie D&A is aangedrongen om actie te ondernemen om de BI van het ziekteverzuim op orde te brengen. En wel op het niveau waarmee de directies analyses kunnen uitvoeren op locatie en teamniveau.

De komende maanden zal het voortschrijdend 12-maandsgemiddelde niet dalen. Dat komt doordat 2017 is gestart met twee maanden van bijna 5% en in de maanden mei tot en met augustus 2016 het maandpercentage sec een lage score had.

In de maanden oktober tot en met december ligt de uitdaging om het percentage ziekteverzuim op de Verbaannorm van 3,6% te krijgen. In 2016 lagen de maandscores sec in deze maanden namelijk ruim boven de 4%.

De verwachting is dat het ziekteverzuimpercentage van GO in ultimo 2017 zal uitkomen tussen de 3,7 en 4,0%.

#### **Meldingsfrequentie**

Norm: < 1,3; Realisatie: 1,22.

De meldingsfrequentie blijft onder de norm. De doelstelling is haalbaar.

#### **Personeelsgesprekken**

Het percentage gesprekken ligt op dit moment iets onder het niveau van 2016. Om een vlotte registratie van de gesprekken in 2017 te bevorderen is vanuit HR is een actie gestart om nog niet afgeronde gesprekken uit 2016 in P-Direkt alsnog door de teamleiders af te laten ronden.

Het normpercentage van 100% is niet haalbaar. In de populatie zitten namelijk langdurig zieken en vertrokken/te vertrekken medewerkers waarmee geen gesprek zal worden gevoerd.

In de tweede viermaandsperiode zal worden vastgesteld wat het maximaal haalbare percentage voor deze doelstelling is.

## 5 Directie MKB

### 5.1 Managementverklaring

Het jaar 2017 is voor de Belastingdienst begonnen met bestuurlijke en politieke drukte en negatieve publiciteit. Dat heeft ook impact gehad op de medewerkers van MKB.

Inmiddels is geprobeerd de voornamelijk negatieve energie en onrust om te zetten in een gezamenlijk verantwoordelijkheidsgevoel voor de toekomst. Het MT MKB heeft roadshows verzorgd op alle MKB-kantoren om daar opnieuw de verbinding te zoeken met het lokale management en de medewerkers. Daarnaast hebben veel MKB-medewerkers gebruik gemaakt van de mogelijkheid hun ideeën voor procesverbeteringen te delen met het management. En participeren er MKB-medewerkers actief in de zes werkgroepen die volop bezig zijn ten behoeve van de herijking van de Investeringsagenda.

MKB heeft een goede start gemaakt in 2017. Ondanks de grote uitstroom is het gelukt de productie IH, VPB en boekenonderzoeken op koers te houden. De correctieresultaten liggen voor op de tussentijdse planning. Wat de IH betreft is hiermee een buffer gecreëerd voor het moment dat medewerkers, waaronder mogelijk IH-medewerkers, uitstromen ten behoeve van de vervanging van uitzendkrachten bij Toeslagen en KI&S. Zodra die uitstroom geëffectueerd wordt, zal de IH-productie, en daarmee de bruto correctieopbrengsten IH een daling gaan vertonen.

Voor wat de VPB betreft is de buffer nodig vooruitlopend op het verwachte extra vooroverleg ten behoeve van pensioenen in eigen beheer. Zodra deze werkzaamheden in omvang toenemen, zal de VPB-productie, en daarmee de bruto correctieopbrengsten VPB een daling gaan vertonen.

Mede door gerichte aandacht voor de aanpak van ziekteverzuim is zowel het verzuimpercentage als de verzuimfrequentie gedaald.

Het AWB-conform afdoen van bezwaren en het tijdig afhandelen van Smart Belafspraken vragen extra managementaandacht. Er zijn inmiddels maatregelen geïnitieerd om verbeteringen te bereiken. Voor wat betreft de bezwaarafhandeling zijn de eerste effecten daarvan inmiddels zichtbaar.

De grootschalige vrijwillige uitstroom waarmee MKB sinds 2016 geconfronteerd wordt, heeft gezorgd voor een grotere disbalans tussen benodigde capaciteit en beschikbare capaciteit.

In het Jaarcontract heeft MKB afgesproken met name C- en B-capaciteit uit te laten stromen ter vervanging van uitzendkrachten bij Toeslagen en KI&S. Inmiddels zijn twee werkgroepen bezig om dit proces gezamenlijk vorm te geven binnen Belastingen & Toeslagen. Een eerste stap zal het uitschrijven van een belangstellingsregistratie zijn. Door deze aanpak kan MKB zelf geen regie voeren op de processen die geraakt zullen worden door deze uitstroom. Dit brengt uiteraard risico's met zich mee.

De Uitvoeringstafel Belastingen & Toeslagen is bezig met het vormgeven van de ketensturing en het nadenken over de gevolgen van het herbeleggen van verantwoordelijkheden.

Aandachtspunt voor de komende periode is de wijze waarop de medezeggenschap betrokken wordt bij de besluitvorming over veranderingen, zonder dat dit ten koste gaat van de slagvaardigheid van die besluitvorming.

## 5.2 Toelichting scores jaarcontractdoelstellingen

| VERANTWOORDINGSINDICATOREN                           | Planning 2017 op |               | Realisatie    | Trend |
|------------------------------------------------------|------------------|---------------|---------------|-------|
|                                                      | 31-12            | 30-4          | 30-4          | *)    |
| <b>MKB</b>                                           |                  |               |               |       |
| Structureel terugdringen van het nalevingstekort MKB | < 6,0%           | < 6,0%        | Niet bekend   | -     |
| Kasontvangsten van MKB-kanten onder een FD-convenant | 7,5 - 8%         | 7,5 - 8%      | 5,8%          | ⬆     |
| Bruto correctie opbrengsten aangiftebehandeling IH   | € 436 miljoen    | € 143 miljoen | € 187 miljoen | ⬆     |
| Bruto correctie opbrengsten aangiftebehandeling VPB  | € 1,5 miljard    | € 494 miljoen | € 500 miljoen | ⬆     |
| Bruto correctie opbrengsten boekenonderzoeken MKB    | € 770 miljoen    | € 253 miljoen | € 320 miljoen | ⬆     |
| Aantal onderzoeken steekproef ondernemingen 2017     | 1.878            | 617           | 580           | ⬆     |
| Capaciteitsbesteding aan fraudebestrijding           | 5 - 8%           | 5 - 8%        | 7,9%          | ⬆     |
| Afgehandelde bezwaren binnen AWB-termijn             | 90 - 95%         | 90 - 95%      | 85,9%         | ⬆     |
| Tijdig afgehandelde Smart Belafspraken (SBA's)       | 95 - 100%        | 95 - 100%     | 87,1%         | ⬆     |
| Ziekteverzuim (incl. langer dan 1 jaar)              | ≤ 5,2%           | ≤ 5,2%        | 5,6%          | ⬆     |
| Gemiddelde meldingsfrequentie ziekteverzuim          | ≤ 1,4            | ≤ 1,4         | 1,22          | ⬆     |
| Personeelsgesprekken 1x per jaar                     | 100%             | 33%           | 37,6%         | ⬆     |
| Directe tijd (HAFIR)                                 | ≥ 87%            | ≥ 87%         | 86,9%         | ⬆     |

### Structureel terugdringen van het nalevingstekort MKB

In het Jaarcontract 2017 is afgesproken dat de steekproef ondernemingen 2017 wordt uitgesmeerd over twee jaren (2017 en 2018). Ultimo 2018, na afronding van de volledige steekproef 2017, wordt het nalevingstekort berekend.

Omdat de in 2017 te behandelen steekproefposten niet at random zijn geselecteerd, zal het nalevingstekort na afloop van het jaar 2017 niet tussentijds worden berekend. Volstaan zal worden met het opmaken van de tussenbalans.

De uitkomsten van de steekproef ondernemingen van de afgelopen jaren geven een stabiel beeld van het nalevingstekort. Er zijn geen signalen dat de uitvoering van de steekproef ondernemingen 2017 (in 2017 en 2018) tot een afwijkend beeld zal leiden.

### Kasontvangsten van MKB-kanten onder FD-convenant

Deze PI is nieuw in het Jaarcontract 2017. Het inregelen, meten en beschrijven van deze nieuwe PI bleek behoorlijk complex. Hierbij zijn MKB, Bedrijfsvoering en D&A betrokken geweest. Begin 2017 is de berekenings- en meetmethodiek gezamenlijk vastgesteld. Op basis van de nu afgesproken meetmethodiek blijkt de score van deze PI over de afgelopen jaren lager te zijn geweest dan de cijfers die als uitgangspunt zijn gehanteerd bij de inschatting van de streefwaarde 2017. De PI blijkt over het jaar 2016 5,7% gescoord te hebben. De streefwaarde die is afgesproken in Begroting IX 2017 en het Jaarcontract 2017 (7,5-8%) blijkt daarmee te ambitieus te zijn.

De strategie voor 2017 is gebaseerd op de volgende pijlers:

- zuiveren en actualiseren van het Convenantensysteem CNV;
- sluiten van nieuwe convenanten met fiscaal dienstverleners die diensten verlenen aan veel zich daarvoor kwalificerende ondernemingen;
- vergroten van de deelname aan een bestaand FD-convenant door zich daarvoor kwalificerende ondernemingen (en bevorderen dat zoveel mogelijk fiscale activiteiten van een MKB-onderneming onder het FD-convenant worden gebracht).

Het uitgangspunt van de Belastingdienst blijft dat alleen FD-convenanten afgesloten worden met fiscaal dienstverleners die voldoende kwaliteit leveren en bereid zijn samen te werken op basis van vertrouwen en transparantie. De selectie van zich kwalificerende ondernemingen blijft de verantwoordelijkheid van de FD. Ondernemers participeren op basis van vrijwilligheid.

In de eerste vier maanden van 2017 is het aantal MKB-ondernemingen onder een FD-convenant marginaal gestegen, evenals de kasstroom van de MKB-ondernemingen onder een FD-convenant. De totale kasstroom van MKB-ondernemingen is daarentegen gedaald. Per saldo is sprake van een hele lichte stijging van het realisatiepercentage, dat zich rond 5,75% blijft begeven.

Hoewel de voorgenomen maatregelen in 2017 een positief effect zullen hebben op het percentage kasontvangsten van MKB-ondernemingen onder een FD-convenant lijkt de afgesproken streefwaarde (7,5-8%) niet realiseerbaar. Om de ondergrens van 7,5% te kunnen realiseren zullen de kasontvangsten van MKB-ondernemingen onder een FD-convenant ultimo 2017 moeten zijn gestegen van het huidige aandeel van € 3,7 miljard naar ruim € 4,8 miljard.

#### **Steekproef ondernemingen - controles**

De uitvoering van de steekproef ondernemingen is begin 2017 opgestart. Rekening houdend met de benodigde behandel- en doorlooptijd zijn de eerste resultaten van betekenis pas terug te zien in de productiecijfers vanaf maart 2017.

Het management van MKB stuurt strak op het realiseren van de in het Jaarcontract 2017 afgesproken doelstelling. De plv. directeuren geven prioriteit aan het realiseren van de deze PI.

De doelstelling om vóór 1 december 2017 50% van de steekproef ondernemingen 2017 afgerond te hebben zal worden gerealiseerd.

#### **Bezwaarbehandeling – AWB-conform afdoen**

Hoewel sprake is van een verbetering van de AWB-conforme afhandeling worden bezwaren nog in onvoldoende mate afgehandeld binnen de AWB-termijn. De resultaten verschillen echter per kantoor en proces.

Voor bezwaarschriften VPB (90,3%) wordt de doelstelling gerealiseerd, en voor bezwaarschriften LH (89,4%) is dit nagenoeg het geval. De doelstelling wordt niet gerealiseerd bij de afhandeling van bezwaarschriften IH (87,2%) en OB (84,3%).

Eind 2016 is de voorraad bezwaren opgelopen. Begin 2017 werd MKB daardoor geconfronteerd met een te lage score op de AWB-conforme afhandeling. Door de extra aandacht en sturing is sindsdien sprake van een verbetering in de monitoring, waardoor de score een maandelijks stijgend beeld laat zien.

Het MT MKB is strakker gaan sturen op de AWB-conforme afhandeling van bezwaren op de kantoren waar de resultaten achterblijven.

Hiervoor wordt gebruik gemaakt van de adviezen van de landelijke adviestafel bezwaar MKB over onder andere procesverbeteringen, bestaande knelpunten op kantoor- en teamniveau en de volgorde van het in behandeling nemen van bezwaren.

Daarnaast stelt MKB scherpere eisen aan de ketensturing; zowel wat betreft de oplevering van de juiste soort bezwaren als het logistieke proces. Het MT MKB is in gesprek met de ketenpartners (CFD en CA)

over doorlooptijden in het voor- en natraject, met als doel de AWB-conforme afhandeling van bezwaren MKB te verbeteren. En tevens met de directies PDB en CAP om de doorlooptijden bij overdracht van bezwaarschriften tussen de directies zo kort mogelijk te houden, zodat aan MKB geen bezwaren meer opgeleverd worden waarvan de AWB-termijn al verstreken is vóór de oplevering aan MKB.

De eerste vier maanden van 2017 laten een positieve trend zien. Hoewel het realiseren van de doelstelling niet gemakkelijk zal zijn, verwacht het MT MKB dat met de extra inspanningen de onderkant van de bandbreedte (> 90%) wordt gerealiseerd.

#### **Tijdig afgehandelde Smart Belafspraken (SBA's)**

Deze KPI meet de mate waarin terugbelafspraken met klanten (eerste klantcontact) tijdig (op de afgesproken datum, en binnen het afgesproken 'belblok') worden nagekomen.

Vanaf september 2016 is het technisch mogelijk de koppeling te leggen met de medewerker die het eerste klantcontact heeft gelegd. De KPI kan daarom nu gemeten worden op het niveau van de medewerkers van een bepaalde directie.

Omdat het eerste klantcontact meestal wordt gelegd door een medewerker Dienstverlening lijkt het in de bestuurlijke informatie nu alsof er ten opzichte van dezelfde periode vorig jaar, sprake is van een terugval in het aantal afgehandelde terugbelafspraken door MKB-medewerkers. Dit is echter niet het geval; tot september 2016 was het alleen mogelijk dat door Dienstverlening afgehandelde terugbelafspraken in de bestuurlijke informatie ten onrechte op het conto van MKB terechtkwamen.

Met een realisatie van 87,2% wordt de doelstelling van 95-100% tijdigheid niet gerealiseerd. De resultaten op de verschillende MKB-kantoren verschillen. Eén van de oorzaken van het achterblijvende percentage is dat het proces binnen MKB verspreid over 19 kantoren wordt uitgevoerd, en daarmee kwetsbaar is. Niet ieder kantoor is in staat het proces met relatief dezelfde capaciteit uit te voeren. De tijdigheid en kwaliteit van de vervolgwerkzaamheden door MKB (onder andere uitzoekwerk, nogmaals terugbellen) die voortvloeien uit dit proces, en de klanttevredenheid daarover, vallen buiten de scope van deze KPI. Deze resultaten kunnen ook niet uit de systemen gehaald worden.

Het MT MKB gaat strakker sturen op de tijdige afhandeling van SBA's op de kantoren waar de resultaten achterblijven. Er zal capaciteit beschikbaar moeten zijn op basis van het werkaanbod. En de voortgang dient dagelijks te worden gemonitord.

Daarnaast is het MT MKB in gesprek met KI&S over het beter classificeren van telefoontjes aan de voorkant, waardoor meer SBA's direct doorgestuurd zullen worden naar de juiste afdeling. Tevens wordt gesproken over uitbreiding van autorisaties voor medewerkers KI&S van inijkfuncties, zodat KI&S in de toekomst meer telefoontjes zelfstandig kan afhandelen.

Het MT MKB verwacht dat door extra aandacht en inspanningen de onderkant van de bandbreedte (> 95%) wordt gerealiseerd.

#### **Directe tijd (HAFIR)**

Vanaf januari 2017 liet de directe tijdsbesteding een verbetering zien ten opzichte van 2016. In april 2017 is sprake van een terugval,

waardoor het percentage per ultimo april 2017 stagneert op 86,9%. De terugval is mogelijk mede veroorzaakt door de bijdrage die MKB-medewerkers leveren aan de herijking van de Investeringsagenda. Daarnaast hebben veel medewerkers deelgenomen aan de roadshows die het MT MKB heeft georganiseerd. De doelstelling is hierdoor *nét* niet gerealiseerd.

Zodra de werkzaamheden van MKB-medewerkers voor de herijking van de Investeringsagenda zijn afgerond, zal het percentage directe tijd weer terugkeren naar het niveau van de periode januari tot en met maart 2017 (circa 87,4%).

Het MT MKB is voornemens in juni 2017 wederom roadshows te organiseren.

Het MT MKB verwacht dat de doelstelling, ondanks de hier genoemde 'inbreuken', op jaarbasis zal worden gerealiseerd.

### 5.3

#### **Ambitie/vernieuwing**

##### **Implementatie maatregelen sluitende begroting**

Net als in het jaar 2016 heeft MKB in 2017 te maken met een forse uitstroom op basis van de vertrekregeling. In het Jaarcontract 2017 heeft MKB daarnaast twee maatregelen aangekondigd om in 2017 een sluitende begroting 2017 te bereiken:

- de uitstroom van 55 vaste MKB-medewerkers ter vervanging van uitzendkrachten bij andere dienstonderdelen;
- het wegwerken van de overbezetting van 45 FTE, waar mogelijk door vaste MKB-medewerkers op B- en C-niveau uit te laten stromen ter vervanging van uitzendkrachten bij andere dienstonderdelen.

De uitstroom ter vervanging van uitzendkrachten bij Toeslagen en KI&S is later op gang gekomen dan was voorzien, waardoor meer medewerkers zullen moeten uitstromen om hetzelfde financiële effect te bereiken.

Het plan van aanpak voor Toeslagen is recent afgestemd met de medezeggenschap. Dit heeft er in geresulteerd dat op 22 mei 2017 de belangstellingsregistratie van start gegaan is voor een tijdelijke doorstroom naar Toeslagen voor een periode van 18 maanden.

Over het plan van aanpak voor KI&S dient nog besluitvorming plaats te vinden.

Door de vertraging zal MKB op jaarbasis de financiële doelstelling van een sluitende begroting niet realiseren door de uitstroom van vaste medewerkers ter vervanging van uitzendkrachten bij andere dienstonderdelen.

Mogelijk kan het ontstane financiële tekort nog beperkt worden door de vrijwillige uitstroom van MKB-medewerkers naar de Douane.

##### **Investeringsagenda (inclusief Herijking)**

Het Projectbureau Investeringsagenda draagt zorg voor de monitoring van de projecten die onder de Investeringsagenda vallen. De directie MKB staat opgesteld voor de volgende projecten

- *Project Debiteureninzicht naar invorderingspersoneel*

Het project Dynamisch Monitoren 1.0 is afgerond.

De business case van het project Dynamisch Monitoren 2.0 is op 10 mei 2017 geaccordeerd door het MT MKB. Deze business case wordt nu ter

goedkeuring voorgelegd aan de Uitvoeringstafel. D&A zal over dit project rapporteren.

- *Project Debiteureninzicht naar deurwaarderij en project visie deurwaarderij 2020*

Het project Debiteureninzicht naar deurwaarderij is afgerond.

Het project visie deurwaarderij 2020 valt onder verandergebied 2 (informatiegestuurd toezicht en innen). Het project is gestart op 2 december 2015 en loopt tot 1 januari 2020. Het project heeft nog geen budget geclaimd.

De impactbepaling is goedgekeurd door het MT MKB. Deze impactbepaling beschrijft de implementatiestrategie om de veranderbeweging naar 2020 voor te bereiden, keuzes te maken en te implementeren. Het communicatieplan is in ontwikkeling.

De ontwikkeling van de applicatie Uitvoering beslagopdrachten (UBO) ligt op schema. Naar aanleiding van toezeggingen door de staatssecretaris is de werving van 10 FTE deurwaarders gestart in lijn met de toekomstige situatie zoals beschreven in de impactbepaling.

- *Project Debiteureninzicht naar toezichtstaf*

Het project Debiteureninzicht naar toezichtstaf is terug naar de labfase bij D&A.

Het betreft hier een D&A-project dat gefinancierd wordt vanuit het centrale D&A-budget, en waarover D&A rapporteert.

- *Project BTW Carrouselfraude*

Het project BTW Carrouselfraude is medio februari 2016 gestart en inmiddels afgerond en geïmplementeerd. Het betrof hier een D&A-project dat werd gefinancierd vanuit het centrale D&A-budget.

In de eerste vier maanden van 2017 zijn 19 missing traders gedetecteerd.

De werkgroep 'meetmethodiek' ontwikkelt modellen voor de meting van baten.

- *Project risicoprofilering OB-negatief binnen MKB*

Het project visie deurwaarderij 2020 valt onder verandergebied 2 (informatiegestuurd toezicht en innen). Het project is gestart op 1 januari 2016 en loopt tot en met 31 december 2018.

De uitrol van het risicomodel en Case Manager verlopen voorspoedig.

Met alle MKB-locaties hebben voorbereidende gesprekken plaatsgevonden en is een kick-off georganiseerd. Momenteel werken 16 van de 19 MKB-kantoren met het risicomodel en Case Manager. Naar verwachting is de werkwijze eind mei 2017 op alle kantoren uitgerold. Om het werkaanbod en de capaciteit op elkaar aan te laten sluiten, dient centrale regie zo snel mogelijk ingericht te worden. Een werkgroep werkt dit verder uit. Daarnaast is behoefte aan een (regie)dashboard.

Het betreft hier een D&A-project dat gefinancierd wordt vanuit het centrale D&A-budget, en waarover D&A rapporteert.

De werkgroep 'meetmethodiek' ontwikkelt modellen voor de meting van baten.

- *Project risicoprofilering IH winst binnen MKB*

Voor het project risicoprofilering IH winst binnen MKB loopt een pilot bij D&A. Het betreft hier een D&A-project dat gefinancierd wordt vanuit het centrale D&A-budget, en waarover D&A rapporteert.

- *Project vooringevulde winstaangifte*

Het project vooringevulde winstaangifte valt onder verandergebied 1 (interactie). Het project is gestart op 12 september 2016. De einddatum is nog niet bekend.

Het project ligt op schema. Er is gesproken met externe softwareleveranciers en er is een memo opgesteld over een mogelijke pilot voor een automatisch ingevulde winstaangifte met het Keurmerk 'zeker-online'. Het Keurmerk heeft aangegeven te willen samenwerken met de Belastingdienst. In eerste instantie wordt gestart met de automatische OB-aangifte voor zzp-ers.

Op verzoek van [ ] en de staatssecretaris wordt in het najaar een business case opgesteld. Hierin zal met name aandacht geschonken worden aan comfort en gebruiksgemak voor zzp-ers.

Het totale budget bedraagt € 1.450.000. In de eerste vier maanden is € 122.000 uitgeput. De prognose is dat het volledige budget benut zal worden.

## 5.4 Risico's

### 5.4.1 Continuïteitsrisico's

MKB heeft aangegeven door de grootschalige uitstroom risico's te voorzien op het gebied van het weglekken van vakkennis en het realiseren van kwalitatieve doelstellingen. Het is de vraag of deze risico's in voldoende mate ondervangen worden door de huidige wervingsmogelijkheden.

Door het verzorgen van passende opleidingen en het organiseren van SIM-sessies (Samen Investeren in MKB) worden de risico's zoveel mogelijk beheerst.

### 5.4.2 Afhankelijkheden

#### **Ketenverantwoordelijkheid**

De ketenverantwoordelijkheid brengt met zich mee dat de ketenverantwoordelijke eisen stelt aan de uitvoering van het proces in de keten en aan de kwaliteit van de op te leveren (tussen)producten. Voor MKB betekent dit dat eisen gesteld zullen worden richting de middeladministraties LH en OB. Andersom zullen andere ketenverantwoordelijken eisen gaan stellen aan de processen die uitgevoerd worden door MKB.

#### **Bijstand PDB**

Zoals afgesproken in het Jaarcontract 2017 levert MKB bijstand aan PDB door de afhandeling van 3.000 bezwaarschriften tegen ambtshalve aanslagen IH MKB voor de directie PDB.

#### **Ontwikkeling door IV en D&A**

Het MT MKB is bezorgd over de ontwikkeling (door IV en D&A) en implementatie van producten die de integrale risicoselectie voor het informatiegestuurde toezicht ondersteunen. De momenteel beschikbare producten en tooling zijn doorgaans middelgericht gebouwd, waardoor de gewenste integrale en subjectgerichte klantbehandeling niet of onvoldoende wordt ondersteund.

#### **Medezeggenschap**

Aandachtspunt voor de komende periode is de wijze waarop de medezeggenschap betrokken wordt bij de besluitvorming over

veranderingen, zonder dat dit ten koste gaat van de slagvaardigheid van die besluitvorming.

#### 5.4.3

##### *Risico's aangedragen bij Halfjaarsrapportage*

Het MT MKB heeft de onderstaande uit de IV voortkomende risico's aangedragen in de 19e Halfjaarsrapportage.

##### **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 uit analysetools.

Per 1 juli 2017 wordt Top-suite niet meer volledig technisch ondersteund. Dit maakt het noodzakelijk om applicaties en functionaliteiten te vervangen. En het biedt de kans de ondersteuning van controleprocessen te versterken in de lijn van de Investeringsagenda.

In 2017 zou Top-suite worden gerealiseerd langs de volgende lijnen:

1. Implementatie Caseware (marktprogramma ontwikkeld voor accountancy);
2. Vervanging analysetools.

Onlangs is bekend geworden dat de implementatie vertraging oploopt. De exacte gevolgen hiervan zijn op dit moment nog niet goed te duiden. Voorkomen moet worden dat de vertraging substantiële vormen aanneemt die tot onacceptabele gevolgen leiden. Daar zijn alle inspanningen nu op gericht.

Omdat Top is gekoppeld aan IKB voor de upload van gegevens, vormt de mogelijke uitfasering van IKB een groot risico.

##### **Ontwikkeling en implementatie KTA en KRB**

Klantbeeld Toezicht Applicatie (KTA) is een applicatie die de medewerkers toezicht vanuit één portaal toegang geeft tot alle gegevens over en van een klant. Het gaat hierbij om gegevens die zijn vastgelegd in systemen van de Belastingdienst. Daarnaast zijn de documenten raadpleegbaar die zijn opgeslagen in het Digitaal Archief. Klantbeeld wordt samen met de gebruikersorganisatie, in kleine stappen ontwikkeld.

De applicatie Klant Relatiebeheer Belastingen (KRB) ondersteunt het onderhouden van contacten met klanten en relaties.

KRB bestaat uit drie onderdelen:

- beheren van contactgegevens;
- beheren van klantcontacten en de resultaten daarvan;
- beheren van de klantbehandeling.

Onlangs is 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 geen ruimte voor verbetering en tegemoetkoming aan gebruikerswensen.

De verbetering van de registratie en effecten van ingezette handhavinginstrumenten zal uitblijven. Hierdoor wordt geen bestuurlijke informatie en inzicht geboden op basis waarvan efficiencyvoordelen bereikt kunnen worden en belastingopbrengsten verhoogd.

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. Ook inzicht in dit principe zal vooralsnog blijven ontbreken.

#### **Vervanging GBV door LWB**

De applicatie Generieke Bezwaar- en verzoek Voorziening (GBV) bewaakt de voortgang bij de afhandeling van bezwaar- en verzoekschriften. GBV wordt vervangen door de Logistieke Werkstroombesturing (LWB).

Onlangs is gecommuniceerd dat de ontwikkeling van LWB vertraging ondervindt. De voorziene kwaliteitsverbetering van de registratie en de bestuurlijke informatievoorziening zal hierdoor vooralsnog uitblijven.

#### **Stagning beheersing (en vernieuwing) door D&A**

Bij D&A is zowel de beheersing c.q. bestuurlijke informatiefunctie (onder andere de ontwikkeling van dashboards en rapportages) belegd als de vernieuwing (Broedkamer). D&A zet de beschikbare capaciteit zoveel mogelijk in voor de vernieuwing, waardoor al jarenlang knelpunten gesignaleerd worden in de beheersing.

D&A verzorgt de bestuurlijke informatie nog middelgericht. De omslag naar een meer subjectgerichte benadering voor het uitoefenen van toezicht is nog niet gemaakt.

Door het ontbreken van de gewenste bestuurlijke informatie is het management van bepaalde processen in onvoldoende mate in staat onderbouwde keuzes te maken voor productieverbeteringen, efficiencybesparingen, etc. Er is bijvoorbeeld geen dashboard voor loonheffing of overdrachtsbelasting. En sinds 1 januari 2017 ook niet voor ziekteverzuim.

#### **5.4.4 Rapportage Grote projecten**

Niet van toepassing. MKB is geen trekker van één van de projecten genoemd in de rapportage Grote projecten.

#### **5.4.5 Beveiliging**

Er zijn op dit moment geen onderwerpen die toelichting behoeven in de viermaandsrapportage.

### **5.5 Middelen (financiële kader)**

Het grootste gedeelte van het financiële budget van MKB bestaat uit salariskosten. Volgens de prognose van Bedrijfsvoering wordt dit budget in 2017 overschreden met € 15,9 miljoen. Het verschil met de eerder door bedrijfsvoering opgeleverde financiële rapportage tot en met april 2017 wordt verklaard doordat in de financiële rapportage nog geen rekening is gehouden met de actuele stand van zaken met betrekking tot de uitvoering van de budgettaire maatregelen zoals opgenomen in het Jaarcontract.

| MKB                                                                                   | in fte's | in euro's          |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------------|
| <b>Prognose tekort loonkosten personeel 2017</b>                                      |          | <b>-15.900.000</b> |
| A.g.v. hogere gemiddelde bezetting:                                                   |          |                    |
| - Vertraging maatregel uitstroom vervangen UZK bij KI&S en TSL                        | -96      | -6.400.000         |
| - Overige overbezetting (w.o. hogere instroom 1e 4 mnd. van 56 fte)                   | -33      |                    |
|                                                                                       | -63      |                    |
| A.g.v. prijsverschil (i.v.m. hogere middelloonsom van ca. € 1.423 per fte)            |          | -9.500.000         |
| <b>Verklaring afwijking met financiële rapportage:</b>                                |          |                    |
| Opgenomen in financiële rapportage t/m april 2017 (afgerond)                          |          | -11.100.000        |
| Hogere gemiddelde jaarbezetting in VMR dan in Fin. Rapp. (6.717 fte i.p.v. 6.636 fte) | -81      | -5.400.000         |
| Overig                                                                                |          | 600.000            |

Van het tekort van € 15,9 miljoen is € 9,5 miljoen verklaarbaar doordat de feitelijke middelloonsom hoger blijkt te zijn dan die waarmee is gerekend. Het resterende bedrag van € 6,4 miljoen wordt veroorzaakt door een hogere gemiddelde bezetting van 96 FTE. Voor 33 FTE is dit veroorzaakt doordat de uitstroom van 55 FTE ter vervanging van uitzendkrachten bij Toeslagen en KI&S later op gang is gekomen. Voor de overige 63 FTE gelden andere oorzaken; voornamelijk de overbezetting van 45 FTE aan het begin van het jaar, maar ook een hogere c.q. eerdere instroom dan waarvoor financiële dekking aanwezig was.

Voor het werven van bedrijfskritische functies is centraal budget gereserveerd. De eerste tranche van 103 FTE is inmiddels vrijgegeven, waarvan 56 FTE voor MKB (tweede budgetbrief).

Dit betekent dat financiële middelen beschikbaar zijn gesteld aan MKB voor de werving. Andersom geldt echter ook dat MKB géén budget ontvangt wanneer niet overgegaan wordt tot werving. De beïnvloedbaarheid van het financiële kader is daarmee uiterst beperkt voor de dienstonderdelen.

De randvoorwaarde voor de vrijgave van volgende tranches is dat er voldoende financiële ruimte is binnen Belastingen & Toeslagen. Voor de volgende rapportage zal dit inzicht door bedrijfsvoering van de dienstonderdelen Belastingen & Toeslagen worden gecreëerd.

Naast het budget voor salariskosten is budget beschikbaar voor overige personeelsgebonden kosten (onder andere reis- en verblijfkosten, opleidingen, IKAP, ambtsjubilea), inhuur en materiële kosten.

Volgens een opgave van Bedrijfsvoering/PFC bedraagt de uitnutting ultimo april 2017:

| MKB<br>(bedragen * € 1.000,-) | Budget<br>2017 | Kosten<br>t/m april | Prognose<br>2017 | Saldo |
|-------------------------------|----------------|---------------------|------------------|-------|
| Personeelsgebonden            | 18.830         | 6.291               | 19.152           | -322  |
| Inhuur                        | 1.960          | 119                 | 1.960            | 0     |
| Materieel                     | 3.504          | 232                 | 3.504            | 0     |

De geprognosticeerde overschrijding van het personeelsgebonden budget wordt veroorzaakt door de relatief hoge kosten van ambtsjubilea. Deze kosten zijn op directieniveau niet beïnvloedbaar.

## 5.6

### HR

#### Formatie en bezetting

*Norm* : gemiddelde bezetting eind 2017 : 6.621 FTE,

*Realisatie* : gemiddelde jaarbezetting : 6.717 FTE.

In het Jaarcontract 2017 is de formatie voor MKB vastgesteld op gemiddeld 6.601 FTE. In de tweede budgetbrief 2017 is dit vervolgens aangepast naar gemiddeld 6.662 FTE (vanaf 1 september 2017). Dit betekent een gemiddelde formatie van MKB eind 2017 van 6.621 FTE. Geprognosticeerd is echter dat de gemiddelde bezetting dan 6.717 FTE zal bedragen. Een overschrijding van 96 FTE. In deze berekening is alleen nog rekening gehouden met de 1e wervingstranche (tweede budgetbrief). Zie voor verdere toelichting paragraaf 5.5.

De gevolgen die de herijking van de Investeringsagenda zullen hebben op de meerjarige formatie van MKB zijn op dit moment nog niet in te schatten

#### **Ziekteverzuim**

*Norm:  $\leq 5,2\%$ , Realisatie:  $5,6\%$ .*

Voor de berekening van het voortschrijdend ziekteverzuim wordt vanaf 2017 binnen de Belastingdienst de rijksbrede berekeningsmethodiek vanuit P-Direkt gehanteerd.

Het ziekteverzuim van medewerkers MKB laat in de loop van 2017 een afname zien van  $5,8\%$  op 1 januari, naar  $5,6\%$  per ultimo april 2017.

In de eerste viermaandsperiode 2017 hebben  MKB en de HR-adviseurs alle MKB-kantoren bezocht om het ziekteverzuim te bespreken, inzicht te bieden in cijfermateriaal en dilemma's bespreekbaar te maken. Er is aandacht besteed aan de aanpak van ziekteverzuim, de interventies en de effecten van die interventies. Tevens is een hardskills-dag georganiseerd voor het management van MKB. Het centrale thema van die dag was eveneens de aanpak van ziekteverzuim.

Het MT MKB verwacht dat de extra aandacht van het management voor de aanpak van ziekteverzuim, in combinatie met de beweging die landelijk is ingezet om de medewerkersbetrokkenheid te vergroten, zal leiden tot het realiseren van de doelstelling.

#### **Meldingsfrequentie**

*Norm:  $< 1,4$ ; Realisatie:  $1,22$ .*

De doelstelling zal worden gerealiseerd.

#### **Personeelsgesprekken**

Inmiddels is met bijna  $38\%$  van het personeel van MKB een personeelsgesprek gehouden en geregistreerd. De doelstelling zal worden gerealiseerd.

## 6 Directie P

### 6.1 Managementverklaring

De beweging die de Directie PDB maakt naar een nieuw segment Particulieren is in 2016 ingezet en in de eerste periode van 2017 zijn weer belangrijke stappen gezet. De 'Contourennota P' is vrijwel gereed en er zijn afspraken gemaakt om samen met de medezeggenschap en met de andere betrokken dienstonderdelen de benodigde organisatorische en personele bewegingen te maken.

PDB gaat circa 45 vaste medewerkers leveren ten behoeve van de vervanging van uitzendkrachten bij Toeslagen. Voor de vervanging van uitzendkrachten bij KI&S is een plan in voorbereiding voor ongeveer 68 medewerkers. De effecten van deze personele beweging op de eigen performance zullen zorgvuldig in beeld worden gebracht.

#### *Wat ging in de afgelopen periode goed?*

De aangiftecampagne IH 2016 is naar tevredenheid verlopen. In de aangifteperiode tot 1 mei 2017 zijn, zonder noemenswaardige problemen, circa 8,7 miljoen aangiften IH binnen gekomen. Een voorbeeld van goede ketensamenwerking. Voor en tijdens de aangiftecampagne is door een grote en gevarieerd samengestelde groep van hulpverleners voor de eerste keer gebruik gemaakt van ons kennisnetwerk. Daarnaast is in deze periode hard gewerkt aan de doorontwikkeling van het kennisnetwerk (resulterend in een business case).

Voor de aangiftecampagne IH 2017 (in 2018) is, in het kader van de 100 dagenbrief, een aantal risico's in beeld gebracht. De benodigde middelen zijn (nog) niet vrijgegeven, met mogelijke gevolgen voor het gewenste serviceniveau.

Voor de implementatie van de visie op interactie is binnen PDB een methodiek, benefit logic, ontwikkeld met behulp waarvan voorstellen kunnen worden beoordeeld op hun business waarde. Op deze wijze komt een weloverwogen portfolio tot stand.

De nieuwe digitale schenkaangifte is op 9 mei in productie gegaan, de implementatie is succesvol verlopen.

#### *Wat krijgt in de aankomende periode meer aandacht?*

De afgelopen verantwoordingsperiode is gebleken dat de planning voor een nieuw (SEA-)systeem voor de Erfbelasting (randvoorwaardelijk voor de continuïteit) niet wordt gehaald. De prognose is nu dat SEA (beperkte variant) eind 2017 gereed is in plaats van 1 juli a.s.. Er is inmiddels wel dekking gevonden voor de budgetoverschrijding. De verlate opleveringen van functionaliteiten heeft gevolgen voor de klant. Enkele processen hebben vertraging opgelopen.

De ontwikkeling van het nieuwe systeem voor de Schenkbelasting ligt op schema. Ook is de nieuwe digitale schenkaangifte op 9 mei in productie gegaan. Aanvullende financiering is gevonden om het systeem tot 1 januari 2018 door te ontwikkelen. Dit is echter nog niet voldoende om de continuïteit te borgen.

Met betrekking tot de resultaten van PDB over de eerste vier maanden verwijs ik naar de andere paragrafen in dit hoofdstuk. Specifiek vraag ik nog aandacht voor het bezwaarproces. De noodzakelijke financiering om procesverbeteringen te kunnen doorvoeren is nog niet beschikbaar.

gekomen. In de 19e halfjaarsrapportage is uitgebreid aandacht besteed aan het bezwaarproces. Onder andere aan artikel 9.6 IB waarmee het mogelijk wordt om aanvullingen op aangiften anders te gaan behandelen. De tegenvallende resultaten over 2016 zijn aanleiding geweest voor de directie om extra aandacht te besteden aan het bezwaarproces. Er is daarom een plan van aanpak opgesteld. De eerste resultaten hiervan zijn inmiddels zichtbaar.

#### Continuïteitsrisico's

Alle risico's zoals opgenomen in het jaarcontract 2017 van PDB zijn nog onverminderd van kracht. Daarnaast heeft PDB nog niet de geplande voortgang kunnen maken met de innovatie, interactie en de beweging naar één P. Dit alles in verband met het (nog) niet beschikbaar zijn van de financiële middelen, besluitvorming over IV portfolio en personele spelregels.

## 6.2 Toelichting scores jaarcontractdoelstellingen

| VERANTWOORDINGSINDICATOREN                                                               | Planning 2017 op |               | Realisatie                | Trend                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|---------------|---------------------------|-----------------------|
|                                                                                          | 31-12            | 30-4          | 30-4                      | *)                    |
| PARTICULIEREN                                                                            |                  |               |                           |                       |
| Structureel terugdringen van het nalevingstekort Particulieren                           | < 1,1%           | < 1,1%        | Steekproef is onderhanden | -                     |
| Bruto correctie opbrengsten aangiftebehandeling IH (betreft Particulieren, incl. MAC)    | € 1,35 miljard   | € 444 miljoen | € 155 miljoen             | ⬇️                    |
| Bezwaren ingediend na correctie door Belastingdienst (IH)                                | 8 - 12%          | 8 - 12%       | Niet bekend               | -                     |
| Doorontwikkeling VIA                                                                     | > 60%            | > 60%         | Niet bekend               | -                     |
| Verhogen trefkans hoog risico posten                                                     | > 42%            | > 42%         | 63%                       | 1 <sup>e</sup> meting |
| Aangifte Schenkbelasting: opleggen van aanslagen, < Belastingjaar 2017, binnen 6 maanden | 90%              | 90%           | 94,4%                     | ⬇️                    |
| Aangifte Erfbelasting: opleggen van aanslagen < 3 maanden                                | 70%              | 70%           | 89,7%                     | ⬇️                    |
| Tijdige SBA afhandeling                                                                  | 95-100%          | 95-100%       | 95,8%                     | ⬇️                    |
| Tijdige reactie op complexe vragen binnen 2 werkdagen                                    | 85-90%           | 85-90%        | 96,0%                     | ⬇️                    |
| Tijdige reactie op complexe vragen binnen 4 werkdagen                                    | 90-100%          | 90-100%       | 99,3%                     | ⬇️                    |
| Klanttevredenheid balies                                                                 | > 70%            | > 70%         | 78,3%                     | ⬇️                    |
| Bellers, website- en baliebezoekers scoort een 1,5 of lager                              | < 10%            | < 10%         | 6,3%                      | ⬇️                    |
| Afgehandelde klachten binnen Awb-termijn                                                 | 90-95%           | 90-95%        | 97,6%                     | ⬇️                    |
| Klachten: Afdoening binnen zes weken                                                     | ≥ 85%            | ≥ 85%         | 87,5%                     | ⬇️                    |
| Klachten: Tijdig klantcontact met klager                                                 | ≥ 80%            | ≥ 80%         | 94,3%                     | ⬇️                    |
| Afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn                                                 | 90-95%           | 90-95%        | 78,3%                     | ⬇️                    |
| Ziekteverzuim inclusief langdurig                                                        | < 6,7%           | < 6,7%        | 7,4%                      | ⬇️                    |
| Ziekteverzuim exclusief langdurig                                                        | < 6,5%           | < 6,5%        | Niet bekend               | -                     |
| Meldingsfrequentie ziekteverzuim                                                         | ≤ 1,4            | ≤ 1,4         | 1,42                      | ⬇️                    |
| Personeelsgesprekken 1x per jaar                                                         | 100%             | 33%           | 21,3%                     | ⬇️                    |
| % Directe tijd (Hafir)                                                                   | 86%              | 86%           | 85,5%                     | ⬇️                    |

#### Bruto correctie opbrengsten aangiftebehandeling IH

De bruto correctieopbrengsten aangiftebehandeling van € 1,35 miljard zullen worden gerealiseerd door de inzet van een mix van toezichtmiddelen; te weten traditionele behandeling, behandeling van posten met behulp van het risico-model en posten die middels massaal automatisch corrigeren worden behandeld. De mix wordt onder andere bepaald aan de hand van de beschikbare competenties en capaciteit en de soorten uitworp/signalen die er zijn en wordt gestuurd door het productie-overleg. In de monitoring en verantwoording kan geen onderscheid worden gemaakt naar regulier toezicht, fraudebestrijding, ITI en IA, het resulteert allemaal in correcties op het verzamelinkomen.

Het achterblijven van de realisatie wordt veroorzaakt doordat er van de aangiftes die via MAC zijn opgelegd vooral correcties zijn aangebracht die het verzamelinkomen niet raken (maar bijvoorbeeld wel de hoogte van de heffingskortingen). Deze aangiftes hebben dus wel belastingopbrengst gegenereerd maar tellen niet mee voor de KPI. Het

is de verwachting dat in de rest van het jaar nog ruim 300.000 aangiftes via MAC zullen worden opgelegd, waarbij wel een groot deel gevolgen heeft voor het verzamelinkomen. Op basis van de gemiddelde MAC resultaten in andere jaren zal dit de totale bruto correctieopbrengst weer in de richting van de KPI brengen. Dit wordt goed gemonitord.

#### Bezwaarbehandeling – AWB-conform afdoen

De doelstelling 90% AWB-tijdig van de vier grote middelen is niet gerealiseerd (86,3%). De performance van de middelen IH (81,8%) en OB (89,1%) zijn hiervan de oorzaak; VPB (93,4%) en LH (95,9%) halen de norm ruimschoots.

De hoge beginvoorraad bezwaren IH heeft geleid tot een slechte performance in januari. Hierna is een breed plan van aanpak opgesteld en geaccordeerd in het MT P, onder andere om deze voorraad sneller te kunnen verwerken en om te voorkomen dat deze voorraad opnieuw tot een hoog niveau stijgt. Er zijn maatregelen getroffen waardoor het werkaanbod vanaf 1 april AWB-conform wordt behandeld. Daarnaast worden de aanvullingen vanaf 1 mei 2017 risicogericht behandeld.

De verwerking van niet-tijdige bezwaren IH heeft tot gevolg gehad dat de cumulatieve performance nog niet op het gewenste niveau is. De positieve effecten van de stuurmaatregelen zijn inmiddels zichtbaar. Vooral in de maand april is de score gestegen. In week 17 is bijna 90% (89,3) van de IH-bezwaren AWB-conform afgedaan.

Het middel OB heeft in de weken 8 t/m 11 een mindere score laten zien door de hoge instroom van bezwaren tegen systeemaanslagen. De score ligt inmiddels bijna (89,1%) weer op de norm.

Door de genomen stuurmaatregelen en ondersteuning van andere onderdelen (onder andere MKB) is de prognose dat dat het resultaat vanaf mei 2017 zal verbeteren maar de doelstelling van 90% zal niet worden gehaald. De prognose nu is dat we overall op 88% uitkomen.

### 6.3 Ambitie/vernieuwing

#### Implementatie maatregelen sluitende begroting

De directie P staat opgesteld om twee maatregelen te treffen teneinde een bijdrage te leveren aan een sluitende begroting. Het betreft de maatregelen 'Uitzendkrachten vervangen door C-medewerkers' en 'Het wegwerken van de overbezetting'. In paragraaf 6.1. is beschreven hoe P deze maatregelen heeft opgepakt.

#### Investeringsagenda (inclusief Herijking)

| Projectnaam/-nummer                                                       | Risicomodel IH-niet winst / 2.08                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Begindatum                                                                | 2014                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Einddatum                                                                 | Sinds 1 mei 2017 in productie                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Voortgang project                                                         | Geen opmerkingen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Stand van zaken: budget                                                   | Geen gegevens, omdat er geen business case is gemaakt. Schatting van D&A is dat de ontwikkelkosten € 4,6 mln. bedroegen (over de periode 2014 -2017) en de inschatting van de beheer en ontwikkelkosten vanaf het moment van productie € 210.000 zullen zijn.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Stand van zaken: bijdrage aan IA-doelen en verwachte realisatie van baten | Het risicomodel IH-niet winst moet leiden tot een betere inschatting in welke aangiftes mogelijk een correctie zit. Dit leidt tot meer zinvol werk voor de medewerkers (minder aangiftes waar geen correctie in zit) en bij een gelijk aantal behandelde aangiftes tot hogere belastinginkomsten.<br>Om de baten inzichtelijk te maken wordt door de werkgroep meetmethodiek (D&A, FEZ, IRF, AFEP, DGbel en BV) voor IA een meetmodel ontwikkeld. Dit model wordt gevalideerd door een hoogleraar van de VU. In lijn met afspraken die met de staatssecretaris gemaakt en gecommuniceerd zijn zal door de VU Amsterdam het model worden gevalideerd. |

|                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                       | <p>De planning aangiftebehandeling 2015, die op basis van het risicomodel worden behandeld, is bijgesteld van 100.000 naar ongeveer 63.000. Bijstelling komt door een lagere inzetbare capaciteit als gevolg van begrotingsmaatregelen en door extra capaciteit vrij te maken voor ondersteuning bezwaarproces. Omdat nog niet duidelijk is wat het gemiddelde aantal correcties en correctiebedragen gaan worden is nog niet te bepalen wat de precieze invloed gaat zijn op de te verwachte meeropbrengsten.</p> <p>Het huidige geplande aantal van 63.000 te behandelen aangiftes 2015 volgens het risicomodel kan verder onder druk komen staan in het geval:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• er een hogere uitstroom aan medewerkers door de sluitende begroting plaatsvindt;</li> <li>• er een vervroegde uitstroom plaatsvindt vanuit de opleidingsteams van P (die wordt op dit moment wel verwacht, precieze omvang is nog niet duidelijk);</li> <li>• de normtijd voor het behandelen van een aangifte volgens het risicomodel hoger uitvalt dan gepland er extra ondersteuning bezwaar nodig is.</li> </ul> |
| Monitoring van bovenstaande punten?   | Maandelijks wordt de voortgang van de aangiftebehandeling 2015 gemonitord.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Is bijsturing / besluitvorming nodig? | Bij hoger dan verwachte uitstroom inzake een sluitende begroting en een vervroegde doorstroom van de opleidingsteams en het niet halen van de normtijden zal moeten worden besloten of er minder aangiftes 2015 worden behandeld volgens het risicomodel of andere activiteiten van Toezicht P moeten worden verminderd. Het is op dit moment de verwachting dat er eind mei/begin juni dergelijke besluitvorming nodig is.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

### 6.3 Risico's

Alle risico's zoals opgenomen in het jaarcontract 2017 van PDB zijn nog onverminderd van kracht. Daarnaast heeft PDB nog niet de geplande voortgang kunnen maken met de innovatie, interactie en de beweging naar één P. Dit alles in verband met het (nog) niet beschikbaar zijn van de financiële middelen, besluitvorming over IV portfolio en personele spelregels.

### 6.4 Middelen (financiële kader)

| Directie Particulieren    | Budget         | uitgaven      | beschikbaar   | prognose       |
|---------------------------|----------------|---------------|---------------|----------------|
| Vast personeel            | 135.977        | 44.291        | 91.686        | 135.977        |
| Niet-ambtelijk personeel  | 0              | 41            | -41           | 0              |
| Toelagen en vergoedingen  | 163            | 192           | -29           | 163            |
| IKAP                      | 0              | 284           | -284          | 0              |
| Ambtsuitleen              | 700            | 100           | 600           | 700            |
| Flexibel belonen          | 356            | 5             | 351           | 356            |
| Overige uitgaven          | 0              | 60            | -60           | 0              |
| Reis- en verblijfskosten  | 2.610          | 475           | 2.135         | 2.610          |
| ARBO                      | 0              | 27            | -27           | 0              |
| Opleidingen               | 1.152          | 191           | 961           | 1.152          |
| Sociaal flankerend beleid | 0              | 2.772         | -2.772        | 0              |
| Post-actief personeel     | 0              | 13            | -13           | 0              |
| Inhuur                    | 5.356          | 1.642         | 3.714         | 5.356          |
| <b>Totaal Personeel</b>   | <b>146.314</b> | <b>80.092</b> | <b>66.222</b> | <b>146.314</b> |
| ICT                       | 90             | 1             | 89            | 90             |
| Overig Materieel          | 1.115          | 67            | 1.048         | 1.115          |
| <b>Totaal Materieel</b>   | <b>1.205</b>   | <b>68</b>     | <b>1.137</b>  | <b>1.205</b>   |

De prognose is nog gelijk aan het budget omdat de vrije ruimte nog niet kan worden berekend. De vrije ruimte is niet bekend omdat de verplichtingen nog niet in beeld zijn (onderhanden financiële afdeling).

### 6.5 HR Formatie en bezetting

#### Prognose FTE's PDB 2017

| Jaar     | maand | bezetting begin maand | instroom realisatie | uitstroom realisatie | bezetting eind maand | norm 2e budgetbrief |
|----------|-------|-----------------------|---------------------|----------------------|----------------------|---------------------|
| 2017     | jan   | 2.464                 | 1                   | -24                  | 2.440                | 2.308               |
| 2017     | feb   | 2.440                 | 3                   | -18                  | 2.425                | 2.308               |
| 2017     | mrt   | 2.425                 | 5                   | -32                  | 2.398                | 2.308               |
| 2017     | apr   | 2.398                 | 13                  | -17                  | 2.394                | 2.308               |
| Prognose |       |                       |                     | -178                 | 2.220                | 2.308               |

De directie PDB wordt nog niet goed ondersteund in haar bedrijfsvoering op de personele bewegingen. Het nog niet beschikbaar hebben van een informatievoorziening op in-, door- en uitstroom (IDU) maakt het moeilijk goede geprognosticeerde meerjarige inzichten te vergaren.

**Ziekteverzuim** en **Meldingsfrequentie**  
*Norm:  $\leq 6,7\%$ , Realisatie:  $7,4\%$ . Norm:  $< 1,4$ ; Realisatie:  $1,42$*

In de afgelopen jaren is binnen het segment PDB nadrukkelijk bestuurlijke aandacht geweest voor het onderwerp ziekteverzuim in combinatie met duurzame inzetbaarheid. Zo is er eerder specifiek onderzoek uitgevoerd naar de onderliggende data. In 2015 is de combinatie gemaakt met het onderzoek Levensfase bewust Periodiek Medisch Onderzoek. Begin 2016 is onderzocht in hoeverre de Personeelsmonitor aanvullende informatie weergeeft met betrekking tot de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers van PDB. Er is de dialoog gezocht tussen de verschillende bestuurlijke verbanden (Best Practices). 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 is op dit moment al een aantal waardevolle aanbevelingen zichtbaar die in 2017 zullen worden geïmplementeerd. Bijvoorbeeld trainingen voor leidinggevend en om hun medewerkers goed te kunnen aanspreken, de kaders nogmaals onder de aandacht te brengen waarbinnen kan worden gehandeld (waaronder 'Poortwachter') en het organiseren van SMO's met [redacted], bedrijfsmaatschappelijk werk en [redacted]. Tenslotte wordt maandelijks cijfermatig de data rondom verzuim per onderdeel en per locatie in het MT P actief verstrekt en besproken.

## 6.6 Toelichting op de werkgebieden van PDB

### Toezicht

In het handhavingsplan P staat beschreven op welke manier we binnen P invulling geven aan handhaving. Per onderwerp wordt een plan opgesteld dat wordt vormgegeven langs de negen stappen van handhavingsregie. Er zijn kwaliteitsmetingen ontwikkeld en er zijn leercirkels ingericht. Op dit moment wordt er een plan geschreven om zittende en nieuwe medewerkers op te leiden om uitvoering te kunnen geven aan de vernieuwingen die moeten leiden tot een (nagenoeg) volledig geautomatiseerd (interactief) toezichtproces.

Het IH-niet winst risicomodel is in productie genomen. Er zijn enkele capaciteitsknelpunten die risico's voor de continuïteit mee brengen en ervoor zorgen dat er minder dan gewenst kan worden geïnvesteerd in de vernieuwing. Met name de behandeling van aangiftes, die worden geselecteerd via de nieuwe methodes van informatie gestuurd toezicht staat daardoor onder druk. Het is nu al duidelijk dat er in de aangiftebehandeling belastingjaar 2015 substantieel minder aangiftes kunnen worden opgepakt in plaats van de eerder geplande 100.000. Dit aantal staat verder onder druk door de uitstroom capaciteit als gevolg van de maatregelen voor de sluitende begroting en de versnelde uitstroom vanuit de opleidingsteams. Verder zorgt het op korte termijn uitblijven van de mogelijkheden om aanvullingen/bezwaren makkelijker

af te doen mogelijk voor een groter beroep op de toezichtcapaciteit dan in januari 2017 verwacht werd. De normtijden worden niet gehaald omdat het werk dat overblijft gemiddeld moeilijker is en er door de nieuwe wijze van selecteren vaker breder naar aangiftes gekeken wordt (wat overigens in lijn is met de investeringsagenda).

Er is een gebrek aan goed opgeleide medewerkers met voldoende fiscale kennis en kennis over de (on) mogelijkheden van compliance; de leercirkels komen daardoor minder snel tot stand dan gepland was.

#### **Bezwaar, Beroep en Klachten**

De doelstellingen rondom klachten worden gerealiseerd. Het onderwerp bezwaar is behandeld in paragraaf 6.2.

#### **Erf en Schenkbelasting**

In 2017 lopen wij het risico dat de continuïteit in de processen Schenk- en Erfbelasting niet kan worden geborgd. Het huidige productiesysteem (GRS) wordt uitgefaseerd zonder dat het nieuwe systeem volledig operationeel is. Het voor de noodzakelijke systeemontwikkeling benodigde budget is recent beschikbaar gekomen, overigens voor een beperktere variant dan gepland. Hopelijk wordt de verdere systeemontwikkeling nu ook voortvarend opgepakt door IV. Begin mei is de digitale Schenkaangifte online gegaan.

De voorraad regeling van de Schenkbelasting (hoog volume in verband met de verruimde vrijstelling) zit na de afbouw weer op een normaal niveau. Het percentage tijdige afhandeling Schenkaangiften zit nu op de doelstelling.

Behandelplan 2017 E&S: de regeling aangiften zal versneld gebeuren om te bereiken dat er aan het eind van het jaar zo min mogelijk voorraad is in verband met de uitfasering van GRS.

Er wordt extra capaciteit ingezet voor de bouw en het testen van KOS/SEA/OSA. De beschikbaarheid van BI uit het nieuwe systeem is een zorgpunt. Er is overleg met IV en D&A om dit alsnog te realiseren. ANBI/NSW

De oplevering van OAR (vervanger OUA) is gerealiseerd. Het integreren van de BI, ANBI-LOA en bijvoorbeeld de Informatieplicht in OAR staat nog op de rol voor een volgende release in 2017. Grote vraag hierbij is of er wel budget voor blijft gereserveerd.

#### **Buitenland**

Kantoor buitenland is bezig om door middel van Pilots op een innovatieve manier enkele risico's op te pakken: de algemene heffingskortingen en de 30% regeling. De pilot PH van het vorig jaar is inmiddels beproefd en de aanpak wordt binnen de IH keten als een regulier proces opgepakt. Winst zit hier met name in het vroegtijdig, reeds bij de beoordeling van de VA, stadium onderkennen van deze risico's.

De evaluatie van de ANBI-regelgeving is gemaakt en aan de Kamer verzonden. In samenwerking met het Ministerie van Financiën wordt gewerkt aan oplossingsrichtingen voor de knelpunten die in de evaluatie staan vermeld. Met het Ministerie van Financiën wordt afgestemd over de actualisatie van het CIO-convenant. In november 2017 zal de ondertekening van het nieuwe convenant plaatsvinden. Er is overleg over de afstemming tussen de ANBI-eisen en de normering van het CIO, rekening houdend met het huidig convenant. Er is overleg met de ministeries van Financiën en van Veiligheid & Justitie en de SBF over het validatiestelsel.

Het Veranderplan ANBI Expertisecentrum (van PDB naar MKB) is besproken met betrokken partijen (MKB en GO).

## 7 Directie AOZ en staf

### 7.1 Managementverklaring

#### Onderdeel AOZ

De afgelopen vier maanden hebben voor AOZ met name in het teken gestaan van het project Ontwerp Topstructuur. In dit traject is reeds snel helder geworden dat in deze nieuwe structuur geen plaats zal zijn voor een zelfstandige directie a la AOZ. Dit brengt dan wel met zich mee dat een beslissing moet worden genomen op welke wijze het takenpakket van AOZ (her)belegd moet worden. Immers, de stellige overtuiging is dat deze werkzaamheden, die nagenoeg geheel gericht zijn op het ondersteunen van de operatie, ook in een nieuwe organisatie-inrichting op zich niet zullen verdwijnen. Een inventarisatie en analyse van het AOZ-werkpakket heeft plaatsgevonden. Mede gelet op dit toekomstperspectief is 'managerial' de aandacht enerzijds uitgegaan naar het informeren en betrekken van de medewerkers – zowel groepsgewijs als individueel - over de ontwikkelingen en welke gevolgen die mogelijk met zich mee zullen brengen voor hun positie en werkzaamheden en anderzijds het bewaren van de motivatie van de medewerkers in deze tijden. Het beeld is dat het overgrote deel van de medewerkers het hoofd weet koel te houden in deze onrustige periode. De snel te voorziene besluitvorming over de topstructuur gaat hierbij ongetwijfeld helpen, ook al moet hierbij worden onderkend dat dit het begin zal zijn van een nieuwe fase.

Een andere belangrijke ontwikkeling in de afgelopen vier maanden is de overgang per 1 maart 2017 van het communicatie-team naar de nieuw opgerichte directie Communicatie. Dit is voor AOZ probleemloos verlopen.

#### Onderdeel HR

De eerste maanden van 2017 stonden voor HR Belastingen in het teken van een combinatie van going concern HR-dienstverlening aan de business, optimalisatie van HR-processen en een bijdrage aan de voorbereidingen van de inrichting van de Shared Service Organisatie HR. De teamleiders van HR belastingen vormen met de HR-teamleiders van een aantal andere HR-onderdelen een HR-breed M2-overleg, waarin onderwerpen aan de orde komen die Belastingdienst-breed voor HR relevant zijn.

De HR-begeleiding van zowel de instroom van nieuwe medewerkers als de uitstroom in het kader van de Investeringsagenda vragen veel capaciteit. De kleinere HR-dienstonderdelen doen, gegeven de beperkte schaalgrootte van hun HR-afdeling, veelvuldig een beroep op HR Belastingen voor inzet van extra eerstelijns-capaciteit of specialistisch advies. Er liggen steeds meer Belastingdienst-brede HR-vraagstukken op tafel (denk aan mobiliteit, ziekteverzuim en andere belangrijke speerpunten uit de HR-strategie) waarvoor vanzelfsprekend een beroep gedaan op de capaciteit van HR Belastingen

#### Onderdeel bedrijfsvoering/F

De in het eerste kwartaal van 2017 verrichte inspanningen hebben betrekking op:

- Het uitvoeren van de P&C cyclus (waaronder de totstandkoming van het jaarcontract 2017 en de begroting 2018), controle & advies en interne beheersing.
- Het ondersteunen van de herijking van aandachtsgebied 1 en 2 gericht op de primaire processen van de investeringsagenda.
- Het herijken van aandachtsgebied 4, "Sturing, Effectmeting en Verantwoording" van de Investeringsagenda.

Om het herijken van aandachtsgebied 4 succesvol te maken is een stappenplan organisatie en implementatie Control & Financiën (C&F) gemaakt zodat structuur, sturing en integraliteit wordt aangebracht binnen de F&C organisatie. Er zijn plannen van aanpak gemaakt voor de:

- taakgebieden van control, zijnde P&C cyclus, Control & Advies en Interne beheersing.
- instrumenten van control, zijnde risicomanagement, management informatie en community control
- organisatielagen, zijnde de inrichting van C&F, concern control en decentrale controle.

Deze plannen van aanpak worden de komende periode tot uitvoering gebracht.

## 7.2 Toelichting scores jaarcontractdoelstellingen

Betreft allen doelstellingen met een HR-karakter en daarom opgenomen onder paragraaf 7.6.

## 7.3 Ambitie/vernieuwing

### Implementatie maatregelen sluitende begroting

De directies uit dit hoofdstuk hebben in het jaarcontract 2017 geen maatregelen opgenomen ten behoeve van een sluitende begroting.

### Investeringsagenda (inclusief Herijking)

AOZ is betrokken bij de herijking van de investeringsagenda. Vanuit team Bestuurszaken wordt capaciteit geleverd voor de diverse herijkingsteams en vanuit het team Adviesregie worden de mogelijke wetgevingswensen die naar boven komen gefaciliteerd.

## 7.4 Risico's

De directies uit dit hoofdstuk hebben met betrekking tot risico's geen mededelingen te doen.

## 7.5 Middelen (financiële kader)

Hieronder wordt ingegaan op de 'eigen personeelskosten' en 'overige uitgaven'.

### Personeelskosten

De gemiddelde overbezetting is als volgt verdeeld.

| Onderdeel                       | Gemiddelde formatie | Prognose gemiddelde bezetting | Verschil   |
|---------------------------------|---------------------|-------------------------------|------------|
| ABC                             | 57                  | 64                            | -6         |
| EHI                             | 81                  | 76                            | 5          |
| HR (incl. arbeidsparticipanten) | 179                 | 225                           | -46        |
| F                               | 119                 | 122                           | -3         |
| Projectenbureau                 | 5                   | 11                            | -6         |
| <b>Totaal</b>                   | <b>441</b>          | <b>498</b>                    | <b>-57</b> |

Het budget salariskosten AOZ is € 31,7 miljoen. De prognose is € 37,5 miljoen. Het afgeronde verschil van € 6,5 miljoen is hieronder toegelicht.

| AOZ                                                                                   | in fte's | in euro's         |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------|
| <b>Prognose tekort loonkosten personeel 2017</b>                                      |          | <b>-6.500.000</b> |
| 1) als gevolg van hogere gemiddelde bezetting:                                        | -57      | -4.000.000        |
| - Projectenbureau                                                                     | -6       |                   |
| - Arbeidsparticipanten                                                                | -30      |                   |
| - Overige overbezetting (m.n. bij HR, zie uitsplitsing tabel hierboven)               | -21      |                   |
| 2) als gevolg van prijsverschil (i.v.m. hogere middelloonsom van ca. € 5.121 per fte) |          | -2.500.000        |
| <b>Verklaring afwijking met financiële rapportage:</b>                                |          |                   |
| Opgenomen in financiële rapportage t/m april 2017 (afgerond)                          |          | -6.000.000        |
| Hogere gemiddelde jaarbezetting in VMR dan in Fin. Rapp. (498 fte i.p.v. 490 fte)     | -7       | -500.000          |

#### Overige uitgaven

| AOZ       | Budget | Kosten | Prognose | Saldo |
|-----------|--------|--------|----------|-------|
| Personeel | 3.214  | 1.202  | 3.121    | 93    |
| Inhuur    | 1.837  | 1.085  | 1.837    | 0     |
| Materieel | 718    | 2.570  | 718      | 0     |

## 7.6

### HR

#### Formatie en bezetting AOZ en staf

*Norm* : gemiddelde bezetting eind 2017 : 442 FTE,

*Realisatie* : gemiddelde jaarbezetting : 498 FTE.

In paragraaf 7.5 is een overzicht opgenomen met het aantal FTE dat boven de norm in de bezetting zit. De doelstelling met betrekking tot het gemiddeld aantal FTE's zal niet worden gerealiseerd.

#### Ziekteverzuim AOZ

*Norm*: ≤ 3,9%, *Realisatie*: 5,0%.

Het percentage ziekteverzuim mede veroorzaakt door twee langdurig zieken die beiden komende tijd weer re-integreren, gericht op totale re-integratie rond september. De doelstelling wordt naar huidig inzicht niet gehaald.

Ter informatie: In de ziekteverzuimcijfers zit mede het ziekteverzuim (tot en met 1 maart 2017) van de directie ABC.

#### Ziekteverzuim HR

*Norm*: ≤ 3,9%, *Realisatie*: 6,1%.

Gezien het voortschrijdend jaargemiddelde van het ziekteverzuim van HR Belastingen zal de doelstelling voor 2017 niet worden gehaald. Er is een licht afnemende trend waarneembaar, in april 2016 bedroeg het verzuim 6,9%. De relatief lage frequentie ziekteverzuim doet vermoeden dat langdurig verzuim van invloed is op de realisatie van de doelstelling. De aanpak van het ziekteverzuim is onderdeel van het gesprek tussen teamleiders en [redacted]. De landelijke aanpak van ziekteverzuim wordt ook bij HR Belastingen toegepast. De doelstelling wordt naar huidig inzicht niet gehaald.

#### Personeelsgesprekken AOZ, EH, BV, HR en PMO

Alle genoemde directies zitten op dit moment ver onder de tussennorm van 33% gehouden en geregistreerde personeelsgesprekken. Traditioneel vinden personeelsgesprekken aan het eind van het kalenderjaar plaats. In de teamleidersoverleggen is aandacht gevraagd

voor het houden én registreren van gesprekken. In een aantal gevallen zijn de gesprekken wel gevoerd maar nog niet volledig in P-Direkt afgedaan en daarmee niet in de realisatie zichtbaar. De doelstelling wordt gerealiseerd.

## 8 Directie Vaktechniek (VT)

### 8.1 Managementverklaring

VT is een stafdirectie. VT is sterk verbonden met het streven van de Belastingdienst om de compliance te bevorderen. VT zorgt voor het waarborgen van de kwaliteit van de rechtstoepassing, het toezicht en de eenheid van beleid en uitvoering.

Om de kwaliteit te handhaven en te verhogen, heeft VT een aantal projecten geïnitieerd. Die zijn beschreven onder 8.3 (Ambitie vernieuwing).

Voor VT is de verandering van de Belastingdienstorganisatie van belang (de nieuwe topstructuur onder leiding van ). Verder is het een uitdaging om het goede evenwicht te vinden tussen enerzijds de opgedragen taken en werkzaamheden en de personele bezetting anderzijds. Risico's die de versnelde uitstroom met zich meebrengt, staan beschreven onder 8.4. Momenteel wordt er geworven voor vier bedrijfskritische functies.

### 8.2 Toelichting scores jaarcontractdoelstellingen

| VERANTWOORDINGSINDICATOREN        | Planning 2016 op |      | Realisatie | Trend |
|-----------------------------------|------------------|------|------------|-------|
|                                   | 31-12            | 30-4 | 30-4       | *)    |
| <b>Vaktechniek (VT)</b>           |                  |      |            |       |
| Ziekteverzuim inclusief langdurig | 3,8%             | 3,8% | 3,7%       | ↕     |
| Meldingsfrequentie ziekteverzuim  | 1,4              | 1,4  | 1,0        | ↕     |
| Personeelsgesprekken 1x per jaar  | 100%             | 33%  | 2,7%       | ↕     |
| % Directe tijd (Hafir)            | 86%              | 86%  | 88,4%      | ↕     |

Er zijn geen rode scores zichtbaar.

### 8.3 Ambitie/vernieuwing

#### Vaktechnische topstructuur (VTS)

**Doel:** Inrichting infrastructuur voor de vaktechnische topstructuur binnen Belastingen (de vier segmenten en de stafdirectie Vaktechniek).

**Nu:** Functies binnen VTS zijn benoemd, functies en loopbaanpaden zijn beschreven en gekoppeld aan FGR, personeelsschouw is ingericht, inclusief tooling en communicatietraject. Medio juni 2017 wordt gestart met de personeelsschouw van de huidige VTS-populatie.

#### Project borging overige middelen en processen

**Doel:** In kaart brengen wat de stavaza is op het gebied van vaktechniek, toezicht en processen bij een aantal zogenoemde overige middelen (onder andere dividend- en kansspelbelasting en S&E).

**Nu:** Eindfase. Rapporten zijn geschreven en in de stuurgroep besproken. Vervolgens besproken in CDO1 en CDO2. Komt op de agenda van MT-U van 19 juni 2017.

#### Inrichting vaktechniek bij CAP, KI&S en Toeslagen

**Doel:** Aansluiting van de onderdelen CAP, KI&S en Toeslagen aangesloten op de vaktechnische infrastructuur en in het verlengde mogelijk op VTS.

*Nu:* Op dit moment is VT in gesprek met de segmenten over de inrichting van vaktechniek. De nadruk ligt daarbij bij de segmenten CAP en Toeslagen. CAP is druk doende met de herinrichting van het segment en neemt de vaktechniek als onderdeel daarin mee. Toeslagen is bezig om vaktechniek intern te verankeren.

#### **Leiderschapsprogramma VTS**

*Doel:* In het kader van het thema binden en boeien worden voor de specifieke doelgroep VTS themadagen en seminars met bijv. hoogleraren georganiseerd. Doel is om de doelgroep blijvend te prikkelen en uit te dagen.

*Nu:* Samen met de Belastingdienst Academie en  Kwaliteit Fiscaliteit en Accountancy worden deze themadagen en seminars opgezet. Inmiddels heeft het eerste seminar plaatsgevonden.

#### **Informatievoorziening fiscale informatie op intranet.**

*Doel:* Voor de grote fiscale middelen en processen intranetsites bouwen en onderhouden waarop alle gevalideerde vaktechnische informatie staat.

*Nu:* Zo'n site bestaat inmiddels voor de LH. Auto, formeel recht, IH en Controle zijn bezig met de bouw van zo'n site. Voor de zomer worden de eerste stappen gezet voor de sites voor Vpb, BTW en invordering. De ambitie is dat al deze intranetsites vóór 1-1-2018 in de lucht zijn.

#### **De ideale kennisgroep**

Met de kennisgroepvoorzitters heeft VT nagedacht over verbeteringen, vernieuwingen, takenpakket, bemensing en werkwijze. Elke voorzitter heeft in april 2017 een plan van aanpak geschreven. Op basis daarvan schrijven een aantal voorzitters en VT een notitie voor CDO2 (geagendeerd voor 2 juni 2017). Onderdeel daarvan is het signaal van de segmenten dat ze in totaal 10 fte minder mensen aan de kennisgroepen kunnen leveren dan steeds het geval was.

#### **Topseminars vaktechniek**

*Doel:* Meer vaktechniek in de organisatie. Vanaf eind 2017 volgt een groep van ongeveer 20 plv. directeuren van Belastingen een serie bijeenkomsten over de grote middelen en processen. Vergelijk de ICT-topseminars.

*Nu:* Eerste besprekingen hierover zijn geweest.

#### **Implementatie maatregelen sluitende begroting**

De directie Vaktechniek heeft in het jaarcontract geen maatregelen opgenomen ten behoeve van een sluitende begroting.

## **8.4**

### **Risico's**

#### **Continuïteitsrisico**

Voor Team vaktechniek (TV) geldt als risico dat de voorzitterspositie van de kennisgroep 'Vaktechniek toezicht' al een tijdje vacant is. De vacature is opengesteld. In het algemeen geldt voor TV dat het moeilijk is om opvolgers te vinden voor landelijke vakgroepcoördinatoren (vaco's) die een andere positie ambiëren of waarvan het MT vindt dat ze mobiel moeten worden. Bij de landelijke vaco's zijn ontwikkelplekken. Daar konden vijf nieuwe collega's worden aangenomen. Inmiddels zijn vier van die vijf plekken bezet.

De positie van [ ] kennisgroep 'Premieheffing' is al een paar maanden onbezet. Het risico is in zoverre beperkt omdat een [ ] van 'Brieven en beleidsbesluiten' (B&B) als waarnemer fungeert. In het kader van het traject 'De ideale kennisgroep' heeft elke voorzitter van een kennisgroep in april een plan van aanpak geschreven. Samen met een aantal voorzitters schrijft VT een notitie voor CDO2 (2 juni 2017). De notitie zal focussen op takenpakket, bemensing (efficiënt werken met minder fte's per kg) en werkwijze.

Als gevolg van Switch heeft uitstroom plaatsgevonden bij de B&B-clusters Vpb/winst en OVB/S&E. Het risico is dat doorlooptijden van brieven en beleidsbesluiten langer worden. Om dat risico te verhelpen, is gestart met werkstroomsessies, wordt een vacature voor een clustervertegenwoordiger OVB/S&E gepubliceerd (helaas vertraging bij Employability Center) en wordt B&B tijdelijk versterkt met drie tax talents.

## 8.5 Middelen (financiële kader)

In deze paragraaf wordt ingegaan op de 'eigen personeelskosten' en de 'overige uitgaven'.

### Personeelskosten

Het budget salariskosten ad € 7,2 miljoen is toereikend.

### Overige uitgaven

| Vaktechniek | Budget | Kosten | Prognose | Saldo |
|-------------|--------|--------|----------|-------|
| Personeel   | 276    | 90     | 280      | -4    |
| Inhuur      | 0      | 0      | 0        | 0     |
| Materieel   | 30     | 60     | 30       | 0     |

## 8.6 HR

### Formatie en bezetting

*Norm* : gewogen gemiddelde formatie (2<sup>e</sup> budgetbrief) : 73 FTE,  
*Realisatie* : gemiddelde bezetting : 73 FTE.

De doelstelling zal worden gehaald.

### Personeelsgesprekken

Tot en met april zijn bijna 3% personeelsgesprekken geregistreerd in P-Direkt. Voor het grootste deel vinden personeelsgesprekken aan het eind van het kalenderjaar plaats. In de teamleidersoverleggen is aandacht gevraagd voor het houden én registreren van gesprekken. In een aantal gevallen zijn de gesprekken wel gevoerd maar nog niet volledig in P-Direkt afgedaan en daarmee niet in de realisatie zichtbaar. Voor de medewerkers van TV geldt verder dat de betreffende gesprekken veelal medio 2017 zullen worden gevoerd, dit in het kader van de personeelsschouw.

De doelstelling wordt gerealiseerd.

## 9 Directie IO

### 9.1 Managementverklaring

Implementatie ondersteuning (IO) heeft als missie het begeleiden van implementaties binnen Belastingen en Toeslagen om de ambities van de Belastingdienst zoals verwoord in de investeringsagenda (IA) succesvol in praktijk te brengen.

IO is in het eerste kwartaal betrokken bij 40 implementatietrajecten uit de Investeringsagenda. Door onder andere het verscherpt toezicht is echter voor veel projecten de implementatie opgeschort. Door deze ontwikkeling, maar ook de herijking van de Investeringsagenda heeft IO de focus in het eerste kwartaal van 2017 verbreed ten opzichte van de beschreven activiteiten in het jaarcontract. Het gaat met name om randvoorwaardelijke activiteiten om de ambities zoals verwoord in de IA succesvol in praktijk te brengen. Naast een actieve rol in de herijking zelf, heeft IO bijgedragen aan het inzichtelijk krijgen van het totaal aan veranderinitiatieven en de match tussen fte reductie en IA projecten (parapluplannen per segment). Daarnaast is de implementatie methodiek verder ontwikkeld en is de samenwerking met de omgeving versterkt.

Door vrijgave van het IA budget voor het jaar 2017 heeft IO voldoende middelen voor de huidige bezetting van 34 FTE. De risico's zoals verwoord in het jaarcontract zijn door de vrijgave op één na afgewend (zie hoofdstuk risico's). De bezetting van 34 FTE is de minimale bezetting om stabiel te blijven. Bij een stijging van het aantal IA projecten of activiteiten bestaat het risico dat IO niet in staat is haar bijdrage te leveren bij alle werkzaamheden, waardoor de voortgang van IA implementaties en daarmee de investeringsagenda geremd wordt. Met de huidige inzichten uit de herijking van de investeringsagenda en de daaruit voortvloeiende implementatiewerkzaamheden, is het wenselijk om vanaf 2018 door te groeien naar ongeveer 60 FTE.

### 9.2 Prestaties

#### 9.2.1 Implementatie ondersteuning

IO is in het eerste kwartaal van 2017 betrokken (geweest) bij 40 projecten met betrekking tot de Investeringsagenda (IA). Op dit moment (mei 2017) is IO betrokken bij 36 projecten. Voorbeelden van projecten zijn: Dynamisch Monitoren 2.0, BTW teruggave en Carrouselfraude. IO begeleidt "end-to-end": van effectieve voorbereiding (impactbepaling), via een goede landing op de werkvloer (implementatie(plan)) tot en met de blijvende werking van het geïmplementeerde (volgen).

| Prestatieindicator                        | Aantal | Trend                                                                               |
|-------------------------------------------|--------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Implementatieprojecten                    | 40     |  |
| a) Opgeleverde impactbepalingen (1.0)     | 11     |  |
| b) Opgeleverde implementatieplannen (1.0) | 3      |  |
| c) Afgeronde implementatietrajecten       | 2      |  |

#### 9.2.2 Prestaties overige werkzaamheden IO

Bij het project herijking IA levert IO actieve ondersteuning (+/-17 Fte) door deelname aan de werkgroep en het leveren van een penvoerder,

verantwoordelijk voor het schrijven van het eindrapport. Daarnaast leveren diverse Businessanalisten ondersteuning in de procesgroepen en zijn verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de impactbepaling per proces. Ook levert IO een bijdrage aan de werkgroep methodiek en ondersteuning bij de ontwikkeling de aanpak en de planningen van het totaal. Tot slot biedt IO support bij de dossieropbouw, ontwikkeling templates en gateway review.

IO levert actieve ondersteuning bij de doorontwikkeling van het Investeringsagenda portfolio en het besluitvormingstraject rondom IA projecten (+/- 3 Fte). Dit heeft o.a. geleid tot één integraal IA portfolio en fasering. Daarbij is deze fasering met behulp van IO (samenwerking IO, HR en Switch) gekoppeld aan het traject voor projecten met personele gevolgen.

IO heeft in het eerste kwartaal van 2017 voor drie segmenten een 'parapluplan' opgesteld (+/- 5 Fte). Deze plannen geven zicht op het totaal aan veranderinitiatieven met mogelijke Fte besparing gekoppeld aan de geplande uitstroom per proces en daarmee eventuele 'gap' tussen beide. De parapluplannen zijn input voor de contourennota's en segmentplannen (zie ambitie/vernieuwing)

IO heeft een integrale en herbruikbare implementatiemethodiek doorontwikkeld die IO (op maat) toepast bij de verschillende typen implementaties (+/- 2 Fte).

### 9.3 Ambitie/vernieuwing

#### Implementatie maatregelen sluitende begroting

In het jaarcontract 2017 zijn voor IO geen maatregelen opgenomen.

#### Investeringsagenda (inclusief Herijking)

IO heeft een aantal kernactiviteiten die alle aan de Investeringsagendadoelen bijdragen. De activiteiten zijn breder dan de losse projecten en activiteiten. Ze zijn project overstijgend en randvoorwaardelijk om projecten te kunnen uitvoeren. Na(ast) actieve deelname aan de herijking van de IA heeft IO de ambitie om implementaties te begeleiden samen en in de segmenten. Deze activiteiten bestaan conform de IO-methodiek onder andere uit:

- Het opstellen van impactbepalingen ten behoeve van besluitvorming;
- Het opstellen van implementatieplannen en het ondersteunen en regisseren van implementaties in de operatie;
- Het opstellen van volgplannen voor een goede borging van de geïmplementeerde producten/processen;
- Het ondersteunen van de segmenten bij het opstellen van segmentplannen, contourennota's en een integrale implementatieplanning, waarbij de verschillende typen implementaties (innovatie, proces en organisatie) geïntegreerd worden;
- Ondersteunen bij de vervolgwerkzaamheden binnen de procesgroepen van de herijking IA;
- Daarnaast draagt IO bij en werkt in 2017 aan:
  - De voortgang en opbouw van het IA portfolio (samen met de innovatiedriehoek en het projectbureau)
  - De match/fte reductie en IA projecten,
  - De (door)ontwikkeling van de IO methodiek (BD breed beschikbaar)

- De opbouw en professionalisering van IO.

#### 9.4

##### Risico's

###### Continuïteitsrisico's

De huidige bezetting van 34 Fte is de minimale bezetting om stabiel te blijven. Bij een stijging van het aantal IA projecten of activiteiten bestaat het risico dat IO niet in staat is haar bijdrage te leveren bij alle werkzaamheden, waardoor de voortgang IA implementaties en daarmee de investeringsagenda geremd worden.

###### Afhankelijkheden

De volgende afhankelijkheden spelen een rol binnen de directie IO.

*Afhankelijkheden herijking en topstructuur:* Het inhoudelijk werk en het aantal implementaties waarbij IO betrokken wordt is afhankelijk van de keuzes die gemaakt worden in het kader van de herijking van de IA. Daarnaast is er een organisatorische afhankelijkheid m.b.t. de keuzes die gemaakt worden in de Belastingdienst brede topstructuur.

*Afhankelijkheid in Innovatiedriehoek:* IO vormt, samen Data & Analytics (D&A) en IV- accent, de innovatiedriehoek, die de realisatie ondersteunt van de in de investeringsagenda beschreven visie en doelen van de Belastingdienst. Goede samenwerking in de innovatiedriehoek cruciaal.

*Afhankelijkheid in Operatie:* De operatie is verantwoordelijk voor het implementeren. IO levert de benodigde producten en diensten. Veranderingen kunnen alleen succesvol in praktijk worden gebracht als de implementaties door de operatie in optimale samenwerking worden uitgevoerd met IO.

##### Risico's aangedragen bij de Halfjaarsrapportage

| Beschrijving Risico                                                                                                                                                                                                                                              | Beheersmaatregel                                                             | Eigenaar                                                                            | Status                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Bij het <u>niet</u> 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  | <input type="text"/><br>Bedrijfsonderdeel & <input type="text"/><br>Bedrijfsvoering | Risico afgewend door vrijgave IA budget.                                |
| Bij het <u>niet</u> 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. | <input type="text"/><br>Bedrijfsonderdeel & <input type="text"/><br>Bedrijfsvoering | Risico afgewend door vrijgave IA budget.                                |
| Bij het <u>wel</u> vrijgeven van het IA budget is er een dubbeling in het IO budget.                                                                                                                                                                             | Budget terughalen of toekennen aan IO als extra budget                       | <input type="text"/><br>Bedrijfsonderdeel & <input type="text"/><br>Bedrijfsvoering | Risico uitgekomen door vrijgave budget. Risicomaatregel wordt opgepakt. |
| 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                                                                    | <input type="text"/><br>Bedrijfsvoering                                             | Risico afgewend door vrijgave IA budget.                                |

#### 9.4

##### Middelen (financiële kader)

Hieronder wordt ingegaan op de 'eigen personeelskosten' en de 'overige uitgaven'. De vrijgegeven IA-gelden zijn verdeeld over de daarvoor bestemde uitgavenposten, zoals bedoeld in de budgetaanvraag 2017.

###### Personeelskosten

Het budget salariskosten IO ad 3,7 mln. is toereikend.

#### Overige uitgaven

| IO        | Budget | Kosten | Prognose | Saldo |
|-----------|--------|--------|----------|-------|
| Personeel | 106    | 31     | 106      | 0     |
| Inhuur    | 2.125  | 578    | 2.131    | -6    |
| Materieel | 104    | 10     | 104      | 0     |

## 9.5

### HR

#### Formatie en bezetting

*Norm* : gemiddelde bezetting eind 2017 : 35 FTE,

*Realisatie* : gemiddelde jaarbezetting : 33 FTE.

De formatie van IO is, zoals beschreven in het instelplan, 49 FTE plus een flexibele schil (externe inhuur) van 9 fte. De huidige bezetting van IO is 34 FTE en een flexibele schil van 7 Fte (mei 2017). Met de huidige inzichten uit de herijking van de investeringsagenda en de daaruit voortvloeiende implementatiewerkzaamheden, is het wenselijk om vanaf 2018 door te groeien naar ongeveer 60 FTE.

#### Ziekteverzuim

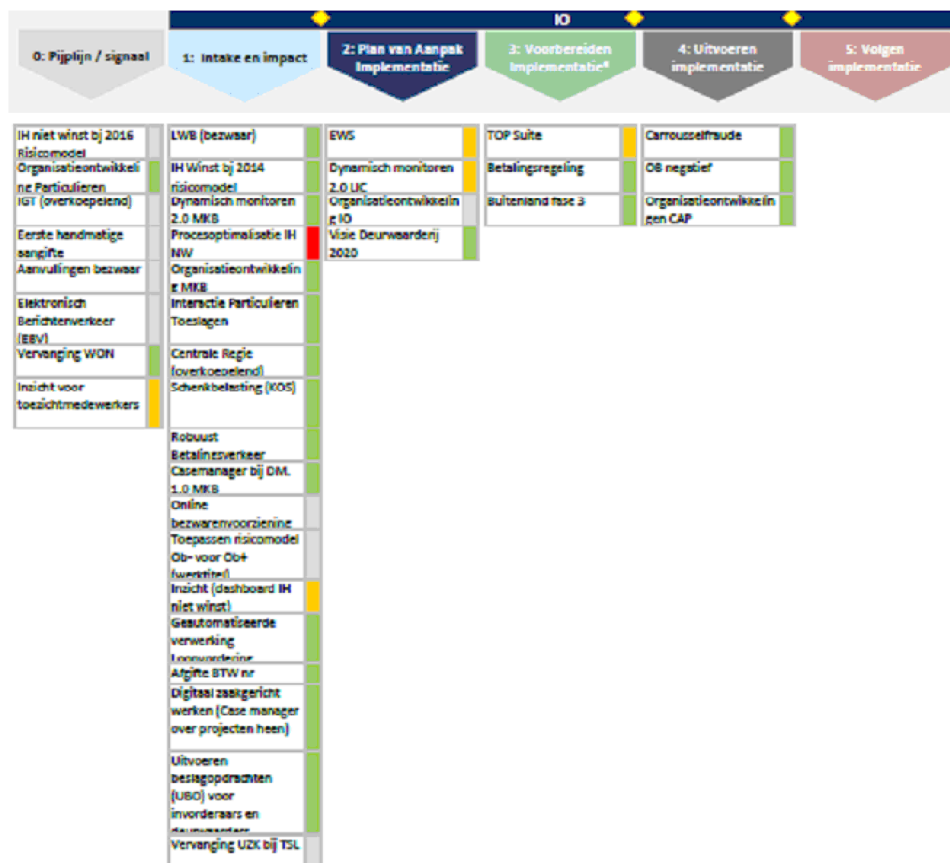
*Norm*:  $\leq 0,9\%$ , *Realisatie*: 1,8%.

#### Meldingsfrequentie

*Norm*:  $\leq 1,0$  ; *Realisatie*: 1,28.

De huidige percentages zijn hoger dan de streefnorm. Dit is echter geen structurele verhoging, maar het gevolg van een individuele casus. Aandacht voor ziekteverzuim komt met name tot uiting in de één op één gesprekken met medewerkers, met nadrukkelijke aandacht voor de werkbeleving. Daarnaast door de verantwoordelijkheid voor onder andere het werkplezier zoveel mogelijk bij de medewerker zelf neer te leggen.

#### **Bijlage** Projectenoverzicht



## 10 Handhavingsportfolio

### 10.1 Effectmeting/Toezicht/EHI/Handhavingsplannen

De staatssecretaris heeft tijdens het algemeen overleg van 22 februari 2017 toegezegd de Tweede Kamer een voorstel te doen voor de opzet, inhoud en vorm van een jaarlijks aan de Kamer uit te brengen handhavingsbrief. De aanleiding hiervoor is dat de Belastingdienst zijn handhavingsstrategie, inclusief de verantwoording hierover, meer expliciet wil maken en een volledig beeld wil schetsen van alle activiteiten die hij uitvoert, waarbij de beweging wordt gemaakt van controle achteraf naar meer preventie en werken in de actualiteit. Doel van deze brief is om te komen tot een meer inhoudelijke dialoog met de Tweede Kamer over de keuzes die de Belastingdienst jaarlijks maakt in het kader van zijn handhavingsbeleid.

Voor EHI betekent dit dat de producten die zij voorheen ontwikkelde onder de noemer "Handhavingsagenda" of "Handhavingsportfolio" nu als bouwstenen voor deze Handhavingsbrief zullen worden doorontwikkeld. Het gaat dan om een beeld van de nalevingssituatie van alle belastingplichtige burgers en bedrijven (nalevingsbeelden) en voor de handhaving relevante ontwikkelingen (omgevingsanalyse).

De lijn die met de Handhavingsbrief wordt ingezet zal door de verantwoording over de compliancedoelstelling ook gevolgen hebben voor onder meer evaluaties en effectmetingen.

### 10.2 Aanpak fraude lopend jaar

De aandacht voor fraude is bij EHI nog steeds groot. Bij de segmenten is er gerichte aandacht voor risicovolle individuele zaken. Bij EHI wordt druk gewerkt aan het verkrijgen van landelijke totaal overzichten. Welke ontwikkelingen zijn er op het gebied van bekende fraudesoorten en welke nieuwe fenomenen doen zich voor? De visie hierbij is dat er wordt gewerkt vanuit een subject gerichte aanpak, waarbij met name wordt gezocht naar georganiseerde vormen van (systeem/netwerk) fraude. Met als uiteindelijke doelstelling om fraude vroegtijdig te kunnen detecteren en preventief te kunnen handelen.

#### Onderzoek naar Faillissementen en turboliquidaties

Bekend is dat sommige beëindigingen van rechtspersonen middels een faillissement risicovol zijn. De schade aan de maatschappij wordt geschat op ongeveer € 1,5 miljard op jaarbasis. Na onderzoek blijkt dat het aantal bedrijfsbeëindigingen middels turboliquidaties de laatste drie jaar het vijfvoudige is ten opzichte van het aantal faillissementen. Ook hier wordt nu nader onderzoek gedaan naar de mate van risicovol gedrag.

#### Resultaten van de EHI-detectie systeemfraude aan de IH-poort.

Bij de detectie en analyse aan de Poort IH door EH(I) valt op dat er verschillen zijn in resultaten ten opzichte van vorig jaar. Eerder dan vorig jaar is al een groot aantal risicovolle georganiseerde aangiften geselecteerd. Dit komt met name omdat eerder gezocht kan worden in de keten en doordat er meer handelvoornemens (AKI's) zijn opgenomen.

In de "lane of fame" wordt in de rapporten Poortwachter apart aangegeven wat extreme correcties zijn. Bij zes onderkende aangiften was het fiscale belang al meer dan € 90 miljoen.

#### Aanpak "vergissingen" aan de Poort.

Aan de Poort is een beleid inzake de aanpak van "vergissingen". Door tijdig herstel van deze vergissingen wordt onnodig werk bij de dienst en ergernis bij de klant voorkomen.

Bij deze vergissingen is sprake van onderkende schrijf- of tik fouten van de klant of scanfouten bij papieren aangiften door onze eigen machines. In totaal zijn nu 6.628 aangiften hersteld met een belang van € 34,5 miljoen. Dit bedrag bestaat uit € 25,5 miljoen extra inkomsten en € 9 miljoen aan extra uitgaven aan de klant. Per saldo dus een plus van € 16,5 miljoen.

De grootste winst is het zeer effectieve en efficiënte herstelproces aan de voorkant. Dit ter voorkoming van onnodig werk voor de segmenten, het voorkomen van onnodig invorderingswerk, het voorkomen van bezwaren, SBA en klachten van de klant.

#### Resultaten systeemfraude IH

Het eerste triaal van 2017 laat de volgende cijfers inzake heffing systeemfraude IH zien:

|                                                 | Aantal | Bedrag *<br>€ 1 mln | In € per<br>aangifte |
|-------------------------------------------------|--------|---------------------|----------------------|
| Opgelegde definitieve aanslagen                 | 6.447  |                     |                      |
| <i>waarvan gecorrigeerd (bruto correctie) *</i> | 4.972  | 157                 |                      |
| <i>waarvan gecorrigeerd (netto correctie)</i>   | 4.972  | 45                  |                      |
| Opgelegde navorderingen                         | 1.218  | 1,7                 | 1.400                |

\* Enkele bijzondere correcties Persoonsgebonden Aftrek (PGA) ter voorkoming tot een restantbedrag, hebben geleid tot een bruto correctiebedrag van ongeveer € 130 miljoen met een netto opbrengst van ongeveer € 32 miljoen.

#### Big data

Zoals eerder gezegd zit de grootste winst bij fraude in het voorkomen er van. Met behulp van big data wordt gezocht naar risicovolle zaken. Met behulp van het binnen EH ontwikkelde Relatie Visualisatie tool wordt nader onderzoek gedaan naar mogelijkheden om nog eerder en beter fraude te onderkennen. Los van deze tool staat wel vast dat voor het begrijpen van door koppeling van data nieuw ontstane informatie, visualisatie technieken van onschatbare waarde zijn. Deze data dient daarbij uiteraard wel juist en actueel te zijn.

#### Detectie van georganiseerde systeem/netwerkfraude.

Verder loopt er onderzoek naar vormen van georganiseerde systeem/netwerkfraude. Zeer regelmatig blijkt dat bij nader onderzoek van risicovolle zaken er sprake is van een georganiseerd verband. Het onderzoek richt zich vaak op het subject dat hier uiteindelijk verantwoordelijk voor is. Het is immers altijd een subject dat fraude bedenkt en tot uitvoering brengt. Gebruikte rechtspersonen en/of katvangers zijn daarbij vaak hulpmiddelen. Onderdeel van deze werkzaamheden is het detecteren en volgen van "veelplegers".

### 10.3 Vermogen in het Buitenland

#### Inkeer

#### Debet credit cards

**Groepsverzoeken Zwitserland**

- 
- 

**FATCA**

- 

**Derde categorie (tipgeversdossier)**

**Panama Papers**

**Duitse informatie over Zwitserse bank**