



Belastingdienst

Belastingen en Toeslagen

Jaarcontract 2017

Versie 0.85

Datum 20170203
Status Concept



Colofon

Titel Jaarcontract Belastingen en Toeslagen 2017

Inlichtingen

Algemeen:

GO:

MKB:

P:

Toeslagen:

CAP:

KI&S:

Vaktechniek:

ABZ:

IO:

The diagram consists of a large rectangular box containing several smaller rectangular boxes. The boxes are arranged in a hierarchical structure. At the top level, there is a single box. Below it, there are three boxes. The first box on the left is the largest and contains the text 'Algemeen:'. The second box is smaller and contains the text 'GO:'. The third box is the smallest and contains the text 'MKB:'. Below the first box, there are three more boxes. The first box on the left is the largest and contains the text 'P:'. The second box is smaller and contains the text 'Toeslagen:'. The third box is the smallest and contains the text 'CAP:'. Below the first box, there are three more boxes. The first box on the left is the largest and contains the text 'KI&S:'. The second box is smaller and contains the text 'Vaktechniek:'. The third box is the smallest and contains the text 'ABZ:'. Below the first box, there are three more boxes. The first box on the left is the largest and contains the text 'IO:'. The second box is smaller and contains the text 'ABZ:'. The third box is the smallest and contains the text 'IO:'. The boxes are arranged in a way that suggests a flow or hierarchy from top to bottom.

Inhoud, CONCEPT 0.85

1.	Inleiding	7
1.1.	Aanleiding	7
1.2.	Indeling document	7
1.3.	Uitgangspunten	7
1.4.	Toekomstbestendig Orderings Model	8
2.	Kolom Belastingen en Toeslagen algemeen	9
2.1.	Missie en doelstelling	9
2.2.	Specifieke onderwerpen	10
2.3.	Middelen	10
2.4.	Begrotingsindicatoren	11
3.	Grote Ondernemingen	12
3.1.	Missie en visie	12
3.2.	Middelen	13
3.2.1.	Middelen en fte overzicht (werktitel)	13
3.2.2.	Acties om binnen kader te komen en te blijven (werktitel)	13
3.3.	Prestaties	14
3.3.1.	Uitvoering	14
3.3.2.	Bezwaar	17
3.3.3.	Innen en uitbetalen	18
3.4.	Personeel gerelateerde doelstellingen	20
3.5.	Risico's	20
3.6.	Ondertekening	21
4.	Midden- en Kleinbedrijf (v.20170203)	22
4.1.	Missie en visie	22
4.2.	Middelen	23
4.2.1.	Middelen en fte overzicht (werktitel)	23
4.2.2.	Acties om binnen kader te komen en te blijven (werktitel)	24
4.3.	Prestaties	25
4.3.1.	Toezicht algemeen (inclusief horizontaal toezicht)	25
4.3.2.	Toezicht binnen	26
4.3.3.	Toezicht buiten (inclusief fraudebestrijding)	28
4.3.4.	Bezwaar en beroep	30
4.3.5.	Invordering	30
4.3.6.	Interactie	32
4.4.	Personeel gerelateerde doelstellingen	33
4.5.	Risico's	33
4.6.	Ondertekening	34
5.	Particulieren (v 02022017)	35
5.1.	Missie en visie	35
5.2.	Context en invulling doelstellingen Belastingdienst	35
5.3.	Middelen	36
5.3.1.	Middelen en fte overzicht (werktitel)	36
5.3.2.	Acties om binnen kader te komen en te blijven (werktitel)	37
5.4.	Prestaties	38
5.4.1.	Proces IH heffing (niet) winst	38
5.4.2.	Schenk- en erfbelasting	39
5.4.3.	Interactie/dienstverlening	40
5.4.4.	Klachten	41
5.4.5.	Bezwaar en Beroep	42

5.4.6.	Kantoor buitenland	43
5.4.7.	Invordering	43
5.5.	Personeel gerelateerde doelstellingen	44
5.6.	Risico's	44
5.7.	Ondertekening	44
6.	Toeslagen (v02022017)	45
6.1.	Opdracht, missie en visie	45
	<i>Opdracht Toeslagen</i>	45
6.2.	Context en invulling doelstellingen belastingdienst	45
6.3.	Middelen	46
6.3.1.	Middelen en fte overzicht (werktitel)	47
6.3.2.	Acties om binnen kader te komen en te blijven (werktitel)	48
6.4.	Prestaties	49
6.4.1.	Procesoverstijgende KPI's	49
6.5.	Proces-KPI's	49
6.5.1.	Procesoverstijgende zaken	50
6.6.	Afhankelijkheden	50
6.7.	Risico's	51
6.8.	Ondertekening	51
7.	Centrale Administratieve Processen (v0.9)	53
7.1.	Missie en visie	53
7.2.	Middelen	53
7.3.	(Financiële kader)	53
7.4.	Prestaties	54
7.4.1.	Cluster Gegevens	54
7.4.2.	Cluster Middelen	54
7.4.3.	Cluster Inning	55
7.5.	Ambitie/vernieuwing	56
7.6.	Afhankelijkheden	57
7.7.	Continuïteitsrisico's	58
7.8.	Risico's	61
7.9.	Ondertekening	62
8.	Klantinteractie & -services	63
8.1.	Inleiding	63
8.2.	Missie en visie	65
8.3.	Prestaties	65
8.3.1.	Kanaal- en ketenregie	66
8.3.2.	Digitaal: <i>website, social media en portals</i>	67
8.3.3.	BelastingTelefoon	68
8.4.	IA-taakstelling en terugdringen ziekteverzuim	69
8.5.	Middelen	70
8.6.	Risico's	70
8.7.	Ondertekening	72
9.	Vaktechniek	73
9.1.	Directie Vaktechniek Belastingen en Toeslagen - Missie	73
9.1.1.	Veranderopgave directie Vaktechniek Belastingen en Toeslagen	73
9.1.2.	Realisatie Veranderopgave	73
9.2.	Middelen	73
9.2.1.	Middelen en fte overzicht (werktitel)	74
9.2.2.	Acties om binnen kader te komen en te blijven (werktitel)	74
9.3.	Prestaties en afhankelijkheden	75
9.3.1.	De drie onderdelen van de DVT	75
9.3.2.	Het team Vaktechniek	75
9.3.3.	De Unit Brieven en Beleidsbesluiten	75
9.3.4.	De kennisgroepen	76
9.4.	Personeel gerelateerde doelstellingen	76
9.5.	Risico's en beheersing	76

9.6.	Vernieuwing	77
9.6.1.	Ontwikkelingen	77
9.6.2.	Vaktechniek van de Toekomst	77
9.7.	Ondertekening	78
10.	Algemene en Bestuurlijke Zaken	79
10.1.	Inleiding	79
10.2.	Belastingdienst/Belastingen en Toeslagen en ABZ	79
10.3.	Middelen	79
10.3.1.	Middelen en fte overzicht (werktitel)	79
10.3.2.	Acties om binnen kader te komen en te blijven (werktitel)	79
10.4.	Prestaties en Afhankelijkheden	80
10.5.	Personeel gerelateerde doelstellingen	80
10.6.	Risico's en beheersing	81
10.7.	Vernieuwing (kwalitatief/kwantitatief)	81
10.8.	Ondertekening	81
11.	Implementatie Ondersteuning	82
11.1.	Directie Implementatie Ondersteuning Belastingen - Missie	82
11.2.	Middelen	82
11.2.1.	Middelen en fte overzicht (werktitel)	82
11.3.	Prestaties en Afhankelijkheden	82
11.4.	Personeel gerelateerde doelstellingen	83
11.5.	Risico's en beheersing	83
11.6.	Vernieuwing (kwalitatief/kwantitatief)	83
11.7.	Ondertekening	83
12.	Risico's, bevindingen ADR en Algemene Rekenkamer, Strategische ICT-projecten	84
12.1.	Risico's	84
12.2.	Bevindingen ADR	84
12.3.	Bevindingen Algemene Rekenkamer	85
12.4.	Overzicht Strategische ICT-projecten	85
13.	Ondertekening	86
	Bijlagen	87
	Bijlage A Overzicht Producten en diensten Klantinteractie & -services per segment	87
	Bijlage B Factsheets	88

1. Inleiding

1.1. Aanleiding

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

1.2. Indeling document

Het jaarcontract van de kolom Belastingen en Toeslagen bestaat uit een aantal hoofdstukken:

1. Grote Ondernemingen
2. Midden- en Kleinbedrijf
3. Particulieren (inclusief (regie op) Bezwaar, Beroep en Klachten)
4. Toeslagen
5. Centrale Administratieve Processen
6. Klantinteractie & -services
7. Vaktechniek
8. Algemene en Bestuurlijke Zaken (ABZ)
9. Implementatie Ondersteuning (IO)

De eerste 6 bedrijfsonderdelen hebben een hoofdstuk van de categorie A, waarbij het processenmodel de basis vormt. Ieder bedrijfsonderdeel heeft voor de processen waarvoor zij verantwoordelijk is voor de uitvoering, factsheets opgesteld. Deze factsheets zijn opgenomen in bijlage B.

De bedrijfsonderdelen Vaktechniek, ABZ en IO hebben een "light" hoofdstuk. Hier is geen relatie gelegd met het processenmodel.

In afwijking van de aanschrijving is het regieproces rond BBK (nog) bij Particulieren opgenomen.

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

1.3. Uitgangspunten

Documentatie

Bij dit jaarcontract is uitgegaan van de volgende documenten:

- Begroting IX 2017
- Jaarplan Belastingdienst 2017
- Handhavingsstrategie Belastingdienst 1 (september 2016)
- Kadernota/sluitende begroting 2017-2021
- Investeringsagenda

Kadernota

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

Investeringsagenda

De activiteiten in het kader van de Investeringsagenda (IA) met de bijbehorende baten zijn van groot belang om binnen de afgesproken (financiële) kaders te komen en te blijven. Per bedrijfsonderdeel is de relatie met de IA aangegeven.

Ondersteunende bedrijfsonderdelen

Er bestaat een afhankelijkheid met de stafdirecties F, D&A, HR en Communicatie. Een adequate ondersteuning is een noodzakelijk voorwaarde om de primaire processen efficiënt en effectief uit te kunnen voeren.

1.4. Toekomstbestendig Ordenings Model

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

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

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

Wat betreft punt 3 rollen en verantwoordelijkheden: hier wordt de RASCI¹ toegepast.

Responsible: Persoon/onderdeel verantwoordelijk voor een specifiek proces. Deze persoon stuurt het proces aan en is verantwoordelijk voor de uitvoering;

Accountable: Persoon/onderdeel verantwoordelijk voor het resultaat van het proces. Deze persoon moet het resultaat goedkeuren(veto).

De aanschrijving gaat duidelijk uit van de Responsible rol. Het bedrijfsonderdeel geeft in de paragraaf Prestaties aan met welke processen een bijdrage wordt geleverd aan de doelstellingen.

In de paragraaf afhankelijkheden wordt aangegeven van wie men in de keten afhankelijk is om deze processen uit te kunnen voeren. Ook waar het gezamenlijke ambities betreft.

Dit uitgangspunt betekent dat ook bij de factsheets in de bijlage uitgegaan wordt van het uitvoerende bedrijfsonderdeel en niet van het klant domein.

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

Wat betreft punt 5 'Governance' lopen diverse trajecten om dit punt nader in te vullen bijvoorbeeld 'Management Control Framework Belastingdienst'.

De komende jaren vindt verder uitbouw van en doorontwikkeling op bovenstaande punten plaats.

¹ RASCI is een afkorting, waarbij de letters staan voor de begrippen:

R = Responsible (Verantwoordelijk), A = Accountable (Aansprakelijk)

S = Support (Steunen), C = Consult (Raadplegen), I = Inform (Informeren)

2. Kolom Belastingen en Toeslagen algemeen

2.1. Missie en doelstelling

Missie

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

De Belastingdienst stelt zich hierbij objectief en onpartijdig op.

Strategische doelstelling

In de begroting IX 2017 is als strategische of algemene doelstelling voor de Belastingdienst vermeld:

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

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

- **Dienstverlening**

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

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

- **Toezicht**

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

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

- **Massaal proces**

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

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

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

2.2. Specifieke onderwerpen

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

De punten die betrekking hebben op personele besparing/-reductie en inhuur komen – gelet op de directe relatie met de (financiële) middelen – in ieder relevant hoofdstuk aan de orde. Het betreft keuzes en concrete activiteiten om binnen kader(s) te komen en te blijven.

Ziekteverzuim

De lijn vanuit DGBel/HR is grofweg dat het de ambitie is om de focus van verzuim naar inzetbaarheid te verschuiven (en dus richting sturing op FIT, werkplezier, talenten van iedereen). Voor verzuim wordt met de overgang naar P Direkt de Verbaannorm weer heringevoerd. Deze ligt rond de 4%. Voor onderdelen die daar een paar procent boven scoren is het advies om minimaal reductie van 1% als norm te stellen en zo in 2-3 jaar naar de Verbaannorm toe te werken. Voor onderdelen op of rond de Verbaannorm is vasthouden daarvan het advies.

Meldingsfrequentie nooit hoger dan 1,0 afspreken en tot slot inzetten op verzuim duurklasse tussen 5 weken en 1 jaar.

Arbeidsbeperkten

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

Beveiliging

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

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

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

Betalingstermijnen

Voor voldoen aan de normen voor betalingstermijnen en welke eventuele maatregelen ter zake zijn/worden genomen, verwijzen wij naar het Jaarcontract Bedrijfsvoering.

2.3. Middelen

Disclaimer:

Een totaaloverzicht is op dit moment niet zinvol samen te stellen en daarom op pm gesteld.

Hieronder is volledigheidshalve een totaaloverzicht opgenomen van de middelen van B&T voor de negen bedrijfsonderdelen in dit Jaarcontract. In het betreffende hoofdstuk is van ieder bedrijfsonderdeel het aandeel hierin aangegeven.

Tabel 1 Overzicht Middelen

Bedragen x € 1.000	Budget 2017	Budget 2018	Budget 2019	Budget 2020	Budget 2021
Eigen personeel	pm	pm	pm	pm	pm
(Externe) inhuur	pm	pm	pm	pm	pm
Totaal personeel	pm	pm	pm	pm	pm
ICT uitgaven	pm	pm	pm	pm	pm
Overige materiële uitgaven	pm	pm	pm	pm	pm
Totaal Materieel	pm	pm	pm	pm	pm
Totaal uitgaven	pm	pm	pm	pm	pm

Tabel 2 Overzicht FTE

FTE	2017	2018	2019	2020	2021
Formatie	pm	pm	pm	pm	pm
Bezetting ¹	pm	pm	pm	pm	pm

¹ Exclusief instroom en aanwijzen. Inclusief uitstroom IA en natuurlijk verloop

Met diverse maatregelen wordt het verschil tussen de formatie en de vermoedelijke bezetting overbrugd. In de hoofdstukken hierna heeft ieder bedrijfsonderdeel haar maatregelen opgenomen en toegelicht.

Disclaimer:

Let op: de opgenomen maatregelen zijn niet definitief, maar vormen onderdelen van de discussie over de begroting 2017 die momenteel gevoerd wordt in het MT Belastingen en Toeslagen! Zodra de begroting 2017 definitief is, worden de maatregelen vastgesteld, toegelicht en doorgerekend. Pas dan kunnen de effecten op de planwaarden 2017, behorend bij de KPI's, in beeld gebracht worden.

BZK komt met regels met betrekking tot de in gang te zetten reorganisatie. Op basis hiervan kunnen medewerkers vrijwillig en daarna zo nodig verplicht van WNW begeleid worden.

2.4. Begrotingsindicatoren

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

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

3. Grote Ondernemingen

3.1. Missie en visie

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

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

Doelstelling

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

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

- De circa 9.000 grootste ondernemingen van Nederland krijgen een individuele klantbehandeling (IKB), gekarakteriseerd door veelvuldig contact met het management van de onderneming en hun adviseurs en accountants. Het strategische behandelplan (SBP) vormt hiervoor de basis. Deze behandelstrategie is gebaseerd op het concept van de responsieve handhaving. Dit houdt in dat iedere klant de behandeling krijgt die hij verdient.
- Door de individuele behandeling wordt een werkrelatie opgebouwd die gebruikt wordt om het gedrag van de onderneming te beïnvloeden en om openheid over problemen te bereiken zodat deze tijdig opgelost kunnen worden. Vooroverleg en horizontaal toezicht (in de vorm van individuele nalevingsafspraken) zijn daarom belangrijke instrumenten voor deze categorie ondernemingen.
- GO oefent ook toezicht uit op circa 7.000 ondernemingen waarmee een Advance Price Agreement (APA) of een Advance Tax Ruling (ATR) is afgesloten. Het gaat hier voornamelijk om vennootschappen die als internationale houdstermaatschappij optreden, zich bezighouden met het in- en doorlenen van geldleningen, dan wel het beheer voeren van immateriële activa. Mede in het kader van het handhaven van de reputatie van Nederland wordt sinds 2014 een Toezichtsplan APA/ATR gemaakt, dat het gehele palet aan werk- en taakvelden van de APA/ATR-unit bestrijkt.
- Het niveau van toezicht wordt afgestemd op de transparantie, de fiscale strategie, de kwaliteit van de administratieve processen en interne beheersing van de onderneming.

In 2017 zullen de gevolgen van het van werk naar werk beleid ook binnen het segment GO voelbaar zijn. Deze beweging is al in gang gezet medio 2016 en zal tot gevolg hebben dat de capaciteit om alle keuzes met betrekking tot in te zetten handhavingsinstrumenten nog meer onder druk komt te staan. GO zal op team en op team-overstijgend niveau doorlopend keuzes maken om tot een optimale inzet van capaciteit te komen. Daarnaast wordt het concept van individuele klantbehandeling beoordeeld en door de toenemende druk op personeelsomvang voor een deel van de klantpopulatie aangepast.

Van Werk Naar Werk

GO wordt in de periode 2017-2020 geconfronteerd met een aanmerkelijke uitstroom in het kader van het Van Werk Naar Werk-beleid. Voor GO betreft dit voornamelijk hoogopgeleide medewerkers waarvan het werk zelf niet verdwijnt. Hierdoor is sprake van een nagenoeg één op één vervangingsvraag. Daarnaast wordt in 2017 een aantal nieuwe taken belegd bij GO, zoals:

- de behandeling van zeer vermogende personen;

- implementatie en toezicht wet DBA;
- gevolgen van de implementatie van BEPS- maatregelen zoals de uitwisseling van rulings en Country by Country reporting.

In 2017 betreft de "soll"positie van de bezetting 2.485 fte. Op basis van de huidige onzekerheid met betrekking tot vervanging van uitstroom, houdt GO voor 2017 rekening met een feitelijke bezetting van 2.164 fte ultimo 2017. Bij een onderbezetting van deze omvang wordt de directie GO gedwongen om ingrijpende keuzes te maken in de toepassing van de Individuele Klant Behandeling en de uitvoering van de taken die aan de specials zijn opgedragen. Deze keuzes zullen tijdig, ter goedkeuring, aan het management van de Belastingdienst worden voorgelegd.

Uitgangspunten Jaarcontract

Dit Jaarcontract en de definiëring van de doelen en kpi's is voor GO gebaseerd op de aanname dat de geprognosticeerde uitstroom 2016 en 2017 maximaal 321 FTE bedraagt en dat hiervan 200 FTE zeker wordt vervangen. Bij een hogere uitstroom en/of beperktere vervanging, zal de directie GO zoals hierboven beschreven, ingrijpende keuzes moeten maken in de toepassing van de IKB en de uitvoering van taken die aan de Specials zijn opgedragen. Dit zal dan ook impact hebben op de realisatie van de doelen uit dit Jaarcontract.

3.2. Middelen

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

3.2.1. Middelen en fte overzicht (werktitel)

Onderstaande gegevens zijn onvolledig (o.a. exclusief toelagen/vergoedingen, bijzonder belonen, ambtsjubilea etc.) en nog onderwerp van discussie in het MT Belastingen en Toeslagen. De cijfers zijn exclusief werving IA en vervanging.

Tabel 1 Overzicht Middelen

Bedragen x € 1.000	Budget 2017	Budget 2018	Budget 2019	Budget 2020	Budget 2021
Eigen personeel	€ 184.268	€ 173.856	€ 164.673	€ 152.896	€ 145.668
(Externe) inhuur					
Totaal personeel	€ 184.268	€ 173.856	€ 164.673	€ 152.896	€ 145.668
ICT uitgaven					
Overige materiële uitgaven	NB	NB	NB	NB	NB
Totaal Materieel					
Totaal uitgaven					

*

Tabel 2 Overzicht FTE

FTE	2017	2018	2019	2020	2021
Formatie	2.102	1.973	1.780	1.693	1.681
Bezetting ¹	2.214	2.119	2.020	1.902	1.850

¹ Exclusief instroom en aanwijken. Inclusief uitstroom IA en natuurlijk verloop

3.2.2. Acties om binnen kader te komen en te blijven (werktitel)

Let op: onderstaande maatregelen zijn niet definitief, maar vormen onderdelen van de discussie over de begroting 2017 die momenteel gevoerd wordt in het MT Belastingen en Toeslagen. Zodra de begroting 2017 definitief is, worden de maatregelen vastgesteld, toegelicht en doorgerekend. Pas dan kunnen de effecten op de planwaarden 2017, behorend bij de KPI's, in beeld gebracht worden.

Tabel 3 Overzicht Maatregelen (fte)

	2017	2018	2019	2020	2021
Formatie	2.102	1.937	1.780	1.693	1.681
Eén dossier per klant	pm	pm	pm	pm	pm
UZK vervangen door vaste medewerkers	-9	-19	-19	-14	-9
Verhogen inzetbaarheid		-6	-12	-20	-20
Bezetting incl. maatregelen	pm	pm	pm	pm	pm
Nog te nemen maatregelen	pm	pm	pm	pm	pm

Toelichting

Onderstaande tekst wordt ingevuld zodra de maatregelen definitief zijn.

- Eén dossier per klant *Wat is het (beschrijving), aanwijzen fte's uiterlijk per xx.yy.2017. Afhankelijk van Welke maatregelen getroffen om de afhankelijkheid te bewaken....etc.;*
- Uitzendkrachten vervangen door vast personeel. *Per xx.yy.2017 zijn de medewerkers die ingezet gaan worden op UZK werkzaamheden aangewezen en overgedragen;*
- Verhogen inzetbaarheid. *Uitwerken/beschrijven maatregelen beperken ziekteverzuim en verhoging directe tijd. Per xx.yy.2017 zijn de daarmee boventallig geworden medewerkers aangewezen;*
- Nog te nemen maatregelen. *Per dd.ff.2017 zijn de nog te nemen maatregelen concreet uitgewerkt. In de maandrapportage t/m februari zijn deze maatregelen vermeld;*
- Overig. *(Noodzakelijke) Vervangingswerving en/of oplossen van een kwalitatieve mismatch tussen benodigde en beschikbare capaciteit is uiterlijk cc.vv.2017 inzichtelijk gemaakt. Deze inzichten worden – inclusief de compenserende maatregelen – voorgelegd ter besluitvorming.*

NB Instroom moet waarschijnlijk gefinancierd worden door aanwijzing met een verhouding 1:2,67 én twee jaar voor instroom. Dit als gevolg van de aanname dat aanwijzing twee jaar later in 37,5% van de gevallen leidt tot daadwerkelijke uitstroom. bv 1 fte instroom in 2019 houdt cp in aanwijzing van 2,67 fte in 2017.

3.3. Prestaties

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

3.3.1. Uitvoering**IKB/Actualiseren Strategisch Behandelplan**

Als basis voor de individuele klantbehandeling (=IKB) wordt onder regie van de klantcoördinator, door het behandelteam het klantbeeld gevormd. Op basis van alle relevante informatie wordt de klant beoordeeld op de mogelijkheden voor horizontaal toezicht en wordt in het strategisch behandelplan (=SBP) de behandelstrategie onderbouwd vastgelegd. Periodiek wordt vastgesteld dat de behandelstrategie in het SBP actueel is.

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

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

Afhankelijkheden:

- MKB <-> Overdracht klanten, klanten op de grens tussen MKB en GO. Weging zorgt voor klanten naar MKB. Deze overdracht moet deels nog plaatsvinden.
- D&A – verbeteren inzicht klantbeeld
- HR: gevolgen van het VWNW-beleid; kunnen we nog werven?

Vernieuwing:

- Inzicht in de ontwikkeling van de gedragscomponenten (transparantie fiscale interne beheersing en fiscale strategie).
- Klantbeeldverrijking op basis van data van D&A
- Implementatie aanpak ZVP's (= Zeer Vermogende Personen), komen onder de verantwoordelijkheid van GO, de overdracht van ZVP-klanten naar GO is afhankelijk van wervingsruimte
- Interactiemodellen; gericht op het verkennen en vormgeven van de digitale interactie van de werkrelatie tussen belastingplichtige ondernemingen en de Belastingdienst.

IKB/Uitvoeren Strategisch Behandelplan

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

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

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

*met circa 25% van de ondernemingen, is horizontaal toezicht (=HT) afgesproken. Met ruim 88% hiervan is dit bekrachtigd in een individueel convenant. Bij de klanten waarmee het horizontaal toezicht (nog) niet is afgesproken heeft GO als doel dat bij minimaal 72% hiervan in de laatste drie jaar een passende toezichtactiviteit moet hebben plaatsgevonden.

Afhankelijkheden:

- CAP – cluster middelen, voert administratie voor GO
- CAP – cluster gegevens, voert o.a. klantregistratie uit voor GO
- PDB – Bezwaar; tijdige overdracht van bezwaarschriften naar GO
- MKB <-> Overdracht klanten, klanten op de grens tussen MKB en GO. Weging zorgt voor klanten naar MKB. Deze overdracht moet deels nog plaatsvinden.
- HR: gevolgen van het VWNW – beleid / kunnen we nog werven?

Vernieuwing:

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

Binnen de investeringsagenda is een aantal projecten gestart die bijdragen aan de geformuleerde doelstellingen van de investeringsagenda. Van speciaal belang voor de Individuele Klantbehandeling zijn dit:

Omschrijving project

Vervanging Top Suite

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

1. Vanuit de besluitvorming rondom Investeringsagenda en TOM is GO verantwoordelijk geworden voor de inrichting van een subsegment gericht op de 'klantgroep' zeer vermogende personen. Vanuit het programma ZVP wil GO de klantbehandeling van deze 'klantgroep' gaan vormgeven. Wanneer dit programma zal starten is afhankelijk van de verdere ontwikkeling in het VWNW.
2. Pilot Interactie gericht op het verkennen en vormgeven van de digitale interactie van de werkrelatie tussen belastingplichtige ondernemingen en de Belastingdienst. In het laatste kwartaal van 2016 zal de pilot worden afgerond en leiden tot een rapportage en een plan van aanpak voor het vervolg (in 2017).
3. De uitstroom van medewerkers leidt ertoe dat GO de inzet van specialisten verder moet optimaliseren door het bepalen van de match tussen werk dat gedaan moet worden en de beschikbare specialisten op unitniveau of landelijk niveau. Daarnaast vraagt instroom van nieuwe medewerkers meer zicht op het delegeren van werkzaamheden. Bij deze ontwikkeling hoort ook dat het segment GO het delegatiemodel in het toezicht wil doorontwikkelen/optimaliseren.

APA/ATR

Naast de landelijke taak van het geven van zekerheid vooraf inzake grensoverschrijdende situaties, is Unit 1 ook verantwoordelijk voor de heffing en toezicht op ruim 7.000 entiteiten. Het gaat hier voornamelijk om vennootschappen die als internationale houdstermaatschappij optreden, zich bezighouden met het in- en doorlenen van geldleningen, dan wel het beheer voeren van immateriële activa. Mede in het kader van het handhaven van de reputatie van Nederland wordt sinds 2014 een Toezichtsplan APA/ATR gemaakt, dat het gehele palet aan werk- en taakvelden van de APA/ATR-unit bestrijkt.

Naam	Planwaarde 2017
Doorlooptijd ATR-verzoeken	56 dagen

Afhankelijkheden:

- CAP – cluster middelen, voert administratie voor GO
- CAP – cluster gegevens, voert o.a. klantregistratie uit voor GO
- PDB – Bezwaar; tijdige overdracht van bezwaarschriften naar GO
- HR: gevolgen van het VWNW – beleid / kunnen we nog werven?

Vernieuwing:

- Ouderdomsanalyse op rulings
- Nieuwe database om rulings vast te leggen en uit te wisselen.

- Internationale uitwisseling van informatie over afgesproken rulings
- Kwaliteitszorg gaat IC op kwaliteit uitvoeren. Vaststellen dat 2e handtekening is gezet.

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

3.3.2. Bezwaar

Bezwaar

Door de keuze van GO voor individuele klantbehandeling wordt een relatie opgebouwd om vooraf de fiscale ontwikkelingen en keuzes te bespreken met de onderneming. Dit leidt meestal tot een tijdige oplossing en afspraken over de fiscale afhandeling.

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

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

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

Afhankelijkheden:

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

Vernieuwing:

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

Beroep

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

Afhankelijkheden

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

Vernieuwing:

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

3.3.3. Innen en uitbetalen

Bijzondere Invordering

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

Vernieuwing:

De activiteiten om de ontvangsten van GO te verhogen en het beïnvloedbare achterstandsbedrag te verlagen omvatten onder andere.

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

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

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

Ad 1. MBO. Deze KPI is gericht op het minimaliseren van de beïnvloedbare achterstand.

Melding betalingsonmacht (MBO):

Een rechtspersoon die niet in staat is om zijn belasting binnen de daarvoor gestelde termijn te voldoen, moet dat onmiddellijk aan de ontvanger melden. Deze melding is dus een vroegtijdig signaal dat er betalingsproblemen zijn. Het is hét signaal om pro-actief op te acteren en indien nodig te interveniëren.

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

Actie:

Door de KC'er wordt als de oorzaken van de betalingsproblemen nog niet bekend zijn, na overleg met de ontvanger, contact opgenomen met de onderneming om informatie in te winnen. Afhankelijk van

de verstrekte informatie of het reeds bestaande klantbeeld wordt de vervolgstategie bepaald. Voorbeelden daarvan zijn:

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

Ad 2. Deze KPI is gericht op het verhogen van de compliantie belastingopbrengsten.

Uitstel van betaling in verband met liquiditeitsproblemen:

Aan ondernemers die *tijdelijk* in liquiditeitsproblemen zit kan de ontvanger, onder voorwaarden, uitstel van betaling verlenen. De duur van het uitstel bestrijkt een zo kort mogelijk periode, maar mag de looptijd van maximaal 12 maanden niet te boven gaan.

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

Actie:

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

Ad 3. Deze KPI is gericht op het minimaliseren van de beïnvloedbare achterstand.

Uitstel van betaling i.v.m. een ingediend bezwaarschrift

Als een belastingplichtige een bezwaarschrift tegen de aanslag indient wordt dit – mits het bezwaarschrift is gemotiveerd en het bestreden bedrag is vermeld - tevens gezien als een verzoek om uitstel van betaling voor het bestreden bedrag.

Doelstelling:

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

Actie:

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

Afhankelijkheden:

- MKB en CAP; Procesontwikkeling en verbetering
- IV: (Gedeelde) IV-ondersteuning, waaronder EWS (= Early Warning System)
- HR: gevolgen van het VWNW – beleid / kunnen we nog werven?
- Koppelvlakken: omslag van het invorderingsproces naar bijzondere invordering
- MKB doet nog een deel van het werk van GO

Ambities:

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

Omschrijving project
<i>Pilot Early Warning System (EWS) voor financiële problemen</i>
Op basis van kengetallen en patronen wordt geprobeerd vroegtijdig te signaleren dat binnen afzienbare tijd insolventie, betalingsproblematiek of faillissementsrisico's te verwachten zijn bij grote ondernemingen en MKB-ondernemingen. De mate van aandacht in het toezicht kan hierop anticiperen. Door een integrale aanpak te hanteren, wordt de efficiëntie verhoogd.

De pilotfase EWS is inmiddels succesvol afgesloten. Thans worden de eisen voor de IV voorziening benoemd. De operationele EWS voorziening zal niet eerder dan april 2017 beschikbaar zijn, waardoor KPI's voor 2017 nog niet opportuun zijn.

Debiteureninzicht naar invorderingspersoneel

Deze innovatie heeft als doel de invorderaar het beeld van een belastingschuldige in één scherm aan te bieden, zonder dat deze zelf alle afzonderlijke bronsystemen dient te raadplegen.

Door deze innovatie te verbinden met het inmiddels geïmplementeerde product Dynamisch Monitoren kan daarnaast, op basis van gesignaleerde verhaalsmogelijkheden, een advies voor de 'beste' vervolgactie worden gegeven. Dit verbetert en uniformeert de besluitvorming binnen invordering. De implementatie van vorenstaande komt voort uit de pilotfase voor MKB.

3.4. Personeel gerelateerde doelstellingen

Naam	Planwaarde 2017
Ziekteverzuim (Verbaannorm; inclusief langer dan 1 jaar)	≤ 3,6%
Meldingsfrequentie ziekteverzuim	≤ 1,3
Personeelsgesprekken 1x per jaar	100%
Percentage directie tijd (Hafir)	≥ 83%

3.5. Risico's

Beschrijving Risico	Beheersmaatregel	Kans	Impact	Eigenaar
Ontbrekende onderliggende documentatie (ML 2015-2)	Continue aandacht voor sturing van de afspraken rondom archivering	Laag	Laag	Directeuren/lijdirecties
Matchingsverschillen (zowel in tijd als kwaliteit) tussen uit- en instroom van personeel		Hoog	Hoog	Directeuren/lijdirecties
Ontbreken volledige stuurinformatie op beïnvloedingsniveau van de organisatieonderdelen		Hoog	Midden	Directeuren/lijdirecties en D&A

3.6. Ondertekening

Grote Ondernemingen

20 februari 2017

Belastingen en Toeslagen

4. Midden- en Kleinbedrijf (v.20170203)

4.1. Missie en visie

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

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

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

Adequaat toezicht en passende dienstverlening

Verbijzondering visie

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

MKB Middenbedrijf

Op basis van de branches waarin de entiteiten hun activiteiten verrichten, is het MKB Middenbedrijf onderverdeeld in drie zogenoemde 'aandachtsgebieden':

- arbeid en dienstverlening
- handel en transport
- vastgoed en landbouw

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

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

MKB Kleinbedrijf

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

Fiscale Dienstverleners

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

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

Doelstellingen en handhavingsstrategie

De MKB-entiteiten zijn geclassificeerd op basis van het fiscaal belang en het fiscaal risico (compliance-niveau). Het resultaat van deze classificatie staat centraal in de handhavingsstrategie. Naarmate het fiscale belang en het fiscale risico toenemen, stijgt enerzijds de mate van aandacht en anderzijds ook de vorm en de inhoud daarvan door de keuze voor het in te zetten handhavingsinstrument.

Ondernemingen met de grootste fiscale belangen en risico's krijgen meer aandacht dan kleinere en meer compliant ondernemingen. Dit vertaalt zich in het substantieel grotere aandeel van de behandelcapaciteit dat wordt ingezet op het werkpakket MKB Middenbedrijf in verhouding tot het werkpakket MKB Kleinbedrijf. Binnen het MKB Middenbedrijf wordt, zowel relatief als absoluut, vaker de keuze gemaakt voor de inzet van een duurder handhavingsinstrument, zoals een boekenonderzoek of een kantoortoetsing.

In 2017 zullen de gevolgen van het Van Werk Naar Werk (VWNW) beleid voelbaar zijn binnen MKB.

De uitstroom van medewerkers is in 2016 aangevangen en zet zich de komende jaren voort. Daarnaast groeit het ondernemersbestand van MKB nog steeds.

Deze bewegingen zetten de prestaties en de aandacht die aan de ondernemingen geschonken kan worden verder onder druk.

Om meerdere redenen zal worden gekozen voor meer centrale regie op het keuzeproces. En daarnaast tot het mede inzetten van andere handhavingsinstrumenten. In de uitoefening van toezicht zullen bewust keuzes gemaakt moeten worden, en zal steeds beoordeeld moeten worden of handhaving dient plaats te vinden door middel van de uitvoering van een boekenonderzoek of door de inzet van andere, goedkopere handhavingsinstrumenten zoals een kantoortoetsing of een telefonisch contact.

4.2. Middelen

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

4.2.1. Middelen en fte overzicht (werktitel)

Onderstaande gegevens zijn onvolledig (o.a. exclusief toelagen/vergoedingen, bijzonder belonen, ambtsjubilea etc.) en nog onderwerp van discussie in het MT Belastingen en Toeslagen. De cijfers zijn exclusief werving IA en vervanging.

Tabel 1 Overzicht Middelen

Bedragen x € 1.000	Budget 2017	Budget 2018	Budget 2019	Budget 2020	Budget 2021
Eigen personeel	€ 442.309	€ 413.346	€ 378.718	€ 338.832	€ 336.937
(Externe) inhuur					
Totaal personeel	€ 442.309	€ 413.346	€ 378.718	€ 338.832	€ 336.937
ICT uitgaven					
Overige materiële uitgaven	€ 11.177	€ 8.177	€ 8.177	€ 8.177	€ 8.177
Totaal Materieel	€ 11.177	€ 8.177	€ 8.177	€ 8.177	€ 8.177
Totaal uitgaven	€ 453.486	€ 421.523	€ 386.895	€ 347.009	€ 345.114

Tabel 2 Overzicht FTE

FTE	2017	2018	2019	2020	2021
Formatie	6.388	5.798	5.294	5.041	4.994
Bezetting ¹	6.683	6.397	5.894	5.401	5.250

¹ Exclusief instroom en aanwijzen. Inclusief uitstroom IA en natuurlijk verloop

4.2.2. Acties om binnen kader te komen en te blijven (werktitel)

Let op: onderstaande maatregelen zijn niet definitief, maar vormen onderdelen van de discussie over de begroting 2017 die momenteel gevoerd wordt in het MT Belastingen en Toeslagen. Zodra de begroting 2017 definitief is, worden de maatregelen vastgesteld, toegelicht en doorgerekend. Pas dan kunnen de effecten op de planwaarden 2017, behorend bij de KPI's, in beeld gebracht worden.

Tabel 3 Overzicht maatregelen (fte)

	2017	2018	2019	2020	2021
Formatie	pm	pm	pm	pm	pm
Eén dossier per klant			pm	pm	pm
Verminderen aantal IH heffing regulier	-16	-16	-16	-16	-16
Verminderen aantal Heffing anders (Ambtshalve aanpak)	-33	-33	-33	-33	-33
Verminderen aandacht OB heffing	-101	-101	-101	-101	-101
Verminderen Actualiteitsbezoeken	-26	-26	-26	-26	-26
Aandeel in 'Aanslag zonder aangifte'		pm	pm	pm	pm
UZK vervangen door vaste medewerkers	-41	-83	-83	-62	-41
Verhogen inzetbaarheid		-23	-46	-78	-78
Wetgeving 2016 Innovatiebox (afstemmen met GO)	3	3	3	3	3
Wetgeving 2016: inhoudingsvrijstelling dividendbelasting vrijgestelde VPB-lichamen	pm	pm	pm	pm	pm
Wetgeving 2016: vereenvoudiging oninbare vorderingen btw en milieubel.	pm	pm	pm	pm	pm
Wetgeving 2016: Pensioen in eigen beheer- afschaffing en gefaciliteerde beëindiging Discussiepunt	pm	pm	pm	pm	pm
Wetgeving 2017: rulings	9,5	7,5	7	6,5	6
Bezetting incl. maatregelen	pm	pm	pm	pm	pm
Nog te nemen maatregelen	pm	pm	pm	pm	pm

Toelichting

Onderstaande tekst wordt ingevuld zodra de maatregelen definitief zijn.

- Eén dossier per klant *Wat is het (beschrijving), activiteiten in 2017 ter voorbereiding latere jaren. Afhankelijk van Welke maatregelen getroffen om de afhankelijkheid te bewaken....etc.;*
- Verminderen aantal IH heffing regulier. *Wat is het (beschrijving), aanwijzen fte's uiterlijk per xx.yy.2017;*
- Verminderen aantal Heffing anders (Ambtshalve aanpak). *Wat is het (beschrijving), aanwijzen fte's uiterlijk per xx.yy.2017;*
- Verminderen aandacht voor OB Heffing. *Wat is het (beschrijving), aanwijzen fte's uiterlijk per xx.yy.2017;*
- Verminderen aandacht voor OB Heffing. *Wat is het (beschrijving), aanwijzen fte's uiterlijk per xx.yy.2017;*
- Verminderen aantal actualiteitsbezoeken. *Wat is het (beschrijving), aanwijzen fte's uiterlijk per xx.yy.2017;*
- Aandeel MKB in 'Aanslag zonder aangifte'. *Wat is het (beschrijving), activiteiten in 2017 ter voorbereiding latere jaren. Afhankelijk van Welke maatregelen getroffen om de afhankelijkheid te bewaken....etc.;*
- Uitzendkrachten vervangen door vast personeel. *Per xx.yy.2017 zijn de medewerkers die ingezet gaan worden op UZK werkzaamheden aangewezen en overgedragen;*
- Verhogen inzetbaarheid. *Uitwerken/beschrijven maatregelen beperken ziekteverzuim en verhoging directe tijd. Per xx.yy.2017 zijn de daarmee boventallig geworden medewerkers aangewezen;*
- Wetgeving Innovatiebox. *Afhankelijk van Welke maatregelen getroffen om de afhankelijkheid te bewaken....etc.;*

- Wetgeving inhoudingsvrijstelling Dividendbelasting vrijgestelde VpB-lichamen. . *Afhankelijk van Welke maatregelen getroffen om de afhankelijkheid te bewaken....etc.;*
- Wetgeving vereenvoudiging oninbare vorderingen BTW en Milieubelastingen. *Afhankelijk van Welke maatregelen getroffen om de afhankelijkheid te bewaken....etc.;*
- Wetgeving Pensioen in eigenbeheer- afschaffing en gefaciliteerde beëindiging. *Afhankelijk van Welke maatregelen getroffen om de afhankelijkheid te bewaken....etc.;*
- Wetgeving Rulings. *Afhankelijk van Welke maatregelen getroffen om de afhankelijkheid te bewaken....etc.;*
- Nog te nemen maatregelen. *Per dd.ff.2017 zijn de nog te nemen maatregelen concreet uitgewerkt. In de maandrapportage t/m februari zijn deze maatregelen vermeld.*
- Overig. (Noodzakelijke) Vervangingswerving en/of oplossen van een kwalitatieve mismatch tussen benodigde en beschikbare capaciteit is uiterlijk cc.vv.2017 inzichtelijk gemaakt. *Deze inzichten worden – inclusief de compenserende maatregelen – voorgelegd ter besluitvorming.*
NB *Instroom moet waarschijnlijk gefinancierd worden door aanwijzing met een verhouding 1:2,67 én twee jaar voor instroom. Dit als gevolg van de aanname dat aanwijzing twee jaar later in 37,5% van de gevallen leidt tot daadwerkelijke uitstroom. bv 1 fte instroom in 2019 houdt cp in aanwijzing van 2,67 fte in 2017.*

4.3. Prestaties

Binnen MKB worden diverse processen uitgevoerd. Voor een gedetailleerd overzicht van de hoofdprocessen wordt verwezen naar het processenmodel en de bijbehorende factsheets (zie bijlagen). Naast de planwaarden 2017 zijn in de factsheets ook de realisatiewaarden 2015 en 2016 vermeld.

Naast de hoofdprocessen kent MKB nog een aantal andere processen en specials.

In het Jaarcontract 2017 is de focus gelegd op de processen waar kritische prestatie-indicatoren voor gelden of op het gebied waarvan projecten uitgevoerd worden die onder de Investeringsagenda vallen.

Die processen zijn als volgt geclusterd:

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

4.3.1. Toezicht algemeen (inclusief horizontaal toezicht)

Beschrijving

Aan de uitoefening van toezicht wordt o.a. invulling gegeven door het maken van keuzes op basis van het fiscaal belang en het fiscaal risico van ondernemingen. Door middel van centrale regie zal het selectieproces vorm krijgen vanuit een proces-overstijgende, subjectgerichte benadering.

Klantbehandeling via een fiscaal dienstverlener is een effectief instrument om een groot aantal ondernemingen in één keer te raken in de handhaving.

Het betreft de processen:

- uitvoeren horizontaal toezicht;
- klantbehandeling Fiscaal Dienstverleners.

KPI's

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

Afhankelijkheden

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

4.3.2. Toezicht binnen**Beschrijving**

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

Het gebruik van risicomodellen zal zorgdragen voor een effectievere selectie van de posten die (traditioneel) geregeld dienen te worden door een medewerker. Door de regie op het selectieproces verder te gaan centraliseren en integraal (proces-overstijgend) vorm te geven, zullen bewustere keuzes gemaakt kunnen worden op subjectniveau.

De verwachting is dat deze bewegingen gaan leiden tot hogere correctiepercentages en/of hogere gemiddelde correctiebedragen.

MKB probeert zo vroeg mogelijk in de keten helderheid te verschaffen over de fiscale positie van ondernemingen. Wanneer vooroverleg heeft plaatsgevonden, betekent dat enerzijds een besparing op de heffingstijd bij de traditionele regeling, en anderzijds dat correcties achteraf voorkomen worden doordat zaken vooraf zijn uitgekristalliseerd.

Helderheid en een goede communicatie met belastingplichtigen in het heffingstraject helpen bezwaarschriften tegen correcties te voorkomen. Het alsnog toewijzen van substantiële onderdelen van bezwaarschriften wordt hierdoor beperkt.

Het betreft de processen:

- heffing VPB;
- heffing IH;
- heffing OB;
- heffing LH;
- heffing overige middelen;
- houden vooroverleg.

KPI's

Naam	Planwaarde 2017
Bruto correctie opbrengsten aangiftenbehandeling IH	€ 450 miljoen
Bruto correctie opbrengsten aangiftenbehandeling VPB	€ 1,5 miljard

Afhankelijkheden

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

Vernieuwing

Op het terrein van het MKB-cluster 'Toezicht binnen' worden de hierna vermelde projecten uitgevoerd die vallen onder de Investeringsagenda.

Omschrijving project
<i>Pilot risicoprofilering IH Winst binnen MKB</i> Met behulp van een voorspelmodel wordt geprobeerd een effectievere selectie te bereiken van de aangiften IH Winst die in aanmerking komen voor handmatige toetsing door een medewerker MKB. Het doel van het project is een verhoging van de positieve correctiebedragen op aangiften IH Winst, en een vermindering van het aantal nihil-correcties. Stand van zaken: de pilot is afgerond en de resultaten worden binnenkort afgestemd met de directie MKB. Baten 2017: geen.
<i>Pilot VIA voor winstaangifte</i> Het doel van deze pilot is het zoveel mogelijk voorinvullen van de winstaangifte van (kleine) ondernemingen. Hiermee worden deze ondernemingen ondersteund bij het op een juiste wijze, en zoveel mogelijk zelfstandig, aangifte doen. Stand van zaken: herijking implementatieplan. Baten 2017: geen
<i>Pilot risicoprofilering OB negatief binnen MKB</i> Op basis van verschillende databronnen is een voorspellend statistisch model gebouwd dat moet leiden tot een effectieve prioritering van de te behandelen (negatieve) aangiften OB. Het risicomodel detecteert mogelijk onterecht uitbetaalde OB bij MKB-ondernemingen. De correctie hiervan zorgt voor een verhoging van de belastingopbrengst. De bedoeling is dat dit model, op termijn, de handmatige (door)selectie vervangt. Stand van zaken: de pilot gaat van start en ligt op schema. Opstellen nieuwe business case. Baten 2017: PM (afstemming volgt op 07022017).

Daarnaast vinden intern de onderstaande vernieuwingen plaats.

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

4.3.3. Toezicht buiten (inclusief fraudebestrijding)

Beschrijving

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

In verband met het grote raakvlak met 'toezicht buiten' is ook het bestrijden van fraude toegevoegd aan dit cluster.

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

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

Het betreft de processen:

- uitvoeren boekenonderzoeken
- bestrijden fraude
- uitvoeren waardeonderzoeken
- uitvoeren actualiteitsbezoeken

KPI's

Naam	Planwaarde 2017
Bruto correctie opbrengsten boekenonderzoeken MKB	€ 770 miljoen
Aantal onderzoeken in het kader van de steekproef ondernemingen 2017 <i>In afwachting van besluitvorming MT Belastingdienst! (06-02-2017?)</i>	50% afgerond in 2017
Capaciteitsbesteding aan fraudebestrijding (incl. externe samenwerking)	5 - 8%

Afhankelijkheden

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

Vernieuwing

Op het terrein van het MKB-cluster 'Toezicht buiten' worden de hierna vermelde projecten uitgevoerd die vallen onder de Investeringsagenda.

Omschrijving project
Vervanging Top-suite TOP-suite is hét pakket dat de uitvoering van boekenonderzoeken (toezicht buiten) bij GO en MKB ondersteunt. TOP-suite bestaat uit TOP, waarin de werkprogramma's zijn opgenomen en waarmee het controledossier wordt gegenereerd, en analysetools. Per 1 juli 2017 wordt TOP-suite niet meer volledig technisch ondersteund. Dit maakt het noodzakelijk om applicaties en functionaliteiten te vervangen en biedt een kans de ondersteuning van controleprocessen te versterken in de lijn van de investeringsagenda. In 2017 wordt de vervanging van TOP-suite gerealiseerd, langs de volgende lijnen: 1. implementatie Caseware (marktprogramma ontwikkeld voor accountancy); 2. vervanging analysetools. Stand van zaken: start implementatie zomer 2017 Baten 2017: geen
OB carrouselfraude binnen MKB Met behulp van een netwerkanalysetool wordt de risicoselectie ten aanzien van OB-carrouselfraude verbeterd. Het doel is de levensduur van OB-carrouselfraude te verkorten. Deze beoogde verkorte levensduur zal leiden tot een verhoging van de belastingopbrengst. Stand van zaken: de pilot is in 2014 gestart gegaan. Inmiddels maken de werkzaamheden deel uit van het toezicht MKB. Baten 2017 (meeropbrengsten): € 11 - € 20 mln.

Daarnaast vinden intern de onderstaande vernieuwingen plaats.

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

4.3.4. Bezwaar en beroep

Beschrijving

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

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

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

Het betreft de processen:

- behandeling bezwaar
- behandeling beroep

KPI's

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

Afhankelijkheden

- Tijdigheid oplevering bezwaarschriften door CAP of BBK (i.v.m. doorlooptijd).
Termijnoverschrijdingen in het voortraject werken door in de doorlooptijd van de eindproducten. Hierdoor wordt het risico gelopen dat de afhandeling niet plaatsvindt binnen de termijnen die de AWB voorschrijft.
- Kwaliteit classificatie en registratie bezwaarschriften.
Onjuiste classificatie veroorzaakt verstoringen in de workflow waardoor onnodige vertragingen optreden en het risico gelopen wordt dat de afhandeling niet plaatsvindt binnen de termijnen die de AWB voorschrijft.
- Vervanging applicatie Generieke Bezwaar- en verzoek Voorziening (GBV) door Logistieke Werkstroombesturing (LWB).
De kwaliteit van de registratie en de bestuurlijke informatievoorziening wordt hiermee verbeterd.

Vernieuwing

Intern vinden de onderstaande vernieuwingen plaats.

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

4.3.5. Invordering

Beschrijving

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

Dynamisch Monitoren 1.0 is geïmplementeerd binnen MKB. Deze werkwijze richt zich op debiteuren die zich bevinden in de niet-actieve invordering. De vorderingen van debiteuren met

een nieuwe schuld of een 'geparkeerde' schuld worden continu gecheckt op ontstane nieuwe verhaalsmogelijkheden. Het vroegtijdig oninbaarlijden van vorderingen wordt hiermee voorkomen.

De invorderingswerkzaamheden van vorderingen met betrekking tot het MKB Kleinbedrijf zijn gefaseerd overgedragen aan het Landelijk Incasso Centrum (LIC). Medio 2016 is de implementatie van deze nieuwe werkwijze voltooid.

De invorderingswerkzaamheden van vorderingen met betrekking tot het MKB Middenbedrijf blijft plaatsvinden binnen MKB.

MKB voert de deurwaarderswerkzaamheden uit voor de hele B&T-kolom.

Het betreft de processen:

- Bijzondere invordering
- Deurwaarderij

Afhankelijkheden

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

Vernieuwing

Op het terrein van het MKB-cluster 'Invordering' worden de hierna vermelde projecten uitgevoerd die vallen onder de Investeringsagenda.

Omschrijving project
<i>Pilot Early Warning System (EWS) voor financiële problemen</i> Op basis van kengetallen en patronen wordt geprobeerd vroegtijdig te signaleren dat binnen afzienbare tijd insolventie, betalingsproblematiek of faillissementsrisico's te verwachten zijn bij grote ondernemingen en MKB-ondernemingen. De mate van aandacht in het toezicht kan hierop anticiperen. Door een integrale aanpak te hanteren, wordt de efficiëntie verhoogd. Stand van zaken: het project staat on hold. Baten 2017: geen.
<i>Dynamisch Monitoren/ Debiteureninzicht naar invorderingspersoneel</i> Debiteureninzicht naar invorderingspersoneel heeft als doel de invorderaar het beeld van een belastingschuldige in één scherm aan te bieden, zonder dat deze zelf alle afzonderlijke bronssystemen dient te raadplegen. Door deze innovatie te verbinden met het reeds geïmplementeerde product Dynamisch Monitoren 1.0 kan daarnaast, op basis van gesignaleerde verhaalsmogelijkheden, een advies voor de 'beste' vervolgactie worden gegeven. Dit verbetert en uniformeert de besluitvorming binnen de invordering. Met Dynamisch Monitoren 2.0 is het project inmiddels de volgende fase ingegaan, waarbij wordt ingezet op verdere digitalisering van de werkomgeving invordering, gericht op debiteuren in de actieve invordering. Stand van zaken: Dynamisch Monitoren wordt doorontwikkeld tot Dynamisch Monitoren 2.0 Baten 2017(meer opbrengsten): € 6,1 – € 16,8 mln.
<i>Debiteureninzicht naar supervisiepersoneel</i> Stand van zaken: het project is eind 2015 gestart en ligt op schema. Baten 2017: geen.

Visie deurwaarderij 2020

In de visie deurwaarderij 2020 is het transitietraject beschreven van de deurwaarderij in 2015 naar de deurwaarderij in 2020. De nadruk ligt daarbij op digitalisering, standaardisering, informatie-gestuurde inning, samenwerking, en regie op (flexibelere) inzet deurwaarders.

Stand van zaken: er wordt gewerkt aan het plan van aanpak.

Baten 2017: geen.

Daarnaast vinden intern de onderstaande vernieuwingen plaats.

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

4.3.6. Interactie

Beschrijving

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

Het betreft het proces:

- SBA's

KPI's

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

Afhankelijkheden

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

Vernieuwing

Op het terrein van het MKB-cluster 'Interactie' vinden intern de volgende vernieuwingen plaats:

- Afhandeling meer complexe calls door KI&S, waardoor het aantal SBA's bij MKB afneemt.
- Onderzoek naar mogelijkheid centraliseren van niet locatiegebonden SBA's.
- Onderzoek naar mogelijkheid overdracht SBA's invordering naar CAP.

4.4. Personeel gerelateerde doelstellingen

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

Directe tijd (HAFIR)	≥ 87%
----------------------	-------

4.4. Risico's

De risico's kunnen definitief worden omschreven nadat de begroting en formatie MKB 2017 is vastgesteld.

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

Op verzoek van DGBel zijn de bovenstaande risico's ook, in concept, opgenomen in een standaard tabel. Beheersmaatregelen en de weging van kans en impact kunnen echter pas vastgesteld worden zodra zekerheid bestaat over de formatie 2017 van MKB.

Beschrijving Risico	Beheersmaatregel	Kans	Impact	Eigenaar
Niet realiseren doelstelling m.b.t. boekenonderzoeken wanneer MT Belastingdienst niet akkoord gaat met spreiding uitvoering steekproef Ondernemingen 2017 over 2 jaar.	In onderzoek	Hoog	Hoog	
Niet realiseren doelstellingen (o.a. IH, OB, boekenonderzoeken) wanneer keuzes gemaakt moeten worden voor de inzet van capaciteit als gevolg van de uitstroom VWNW	In onderzoek	Hoog	Hoog	
Niet realiseren doelstellingen door uitstroom VWNW	In onderzoek	Hoog	Hoog	
Niet realiseren doelstellingen door matchingverschillen in capaciteit	In onderzoek	Hoog	Midden	
Niet realiseren doelstellingen door capaciteit nodig voor inwerken en begeleiding nieuw ingestroomde medewerkers		Hoog	Midden	

Niet realiseren doelstellingen in de heffing door inzet capaciteit op niet te voorkomen werkzaamheden op het gebied van vooroverleg, bezwaar-, en beroepzaken	In onderzoek	Hoog	Hoog	
Niet realiseren doelstellingen door eventueel noodzakelijke bijstand in de loop van het jaar aan andere directies (bijvoorbeeld CAP, PDB, en/of KI&S) of doordat andere directies keuzes maken met gevolgen voor de processen van MKB	In onderzoek	Laag	Laag	
Stagnering vernieuwing door beperkte capaciteit D&A	In onderzoek	Hoog	Hoog	
Niet realiseren doelstellingen door te beperkte inzichten vanuit de systemen	In onderzoek	Midden	Midden	
Niet realiseren doelstellingen door ontbreken BI/ dashboards	In onderzoek	Midden	Midden	

4.5. Ondertekening

Midden- en Kleinbedrijf

20 februari 2017

Belastingen en Toeslagen

5. Particulieren (v 02022017)

5.1. Missie en visie

Particulieren levert een bijdrage aan de algemene doelstelling van de Belastingdienst. Het segment Particulieren (hierna: segment P) omvat de fiscale behandeling van circa 11 miljoen burgers, buitenlands belastingplichtigen, grensarbeiders en werknemers van internationale organisaties en diplomaten. De belangrijkste belastingmiddelen hierbij zijn de Inkomensheffing-niet winst (IH-niet winst) en de Schenk- en Erfbelasting. De fiscale behandeling bij het segment P omvat toezicht, bezwaar, beroep, klacht en inning voor alle onder het segment vallende processen².

Verbijzondering visie

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

Doelstellingen

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

5.2. Context en invulling doelstellingen Belastingdienst

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

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

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

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

De modernisering van de interactie zal via projecten en activiteiten tot stand komen die bijdragen aan de volgende lijnen:

- Wederkerige relatie
- In één keer goed
- De interactie is persoonlijk
- Interactie voor transactie
- Informatie-gestuurde interactie
- Maatwerk waar nodig: help de helper

Reeds in gang gezette vernieuwingen:

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

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

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

5.3. Middelen

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

5.3.1. Middelen en fte overzicht (werktitel)

Onderstaande gegevens zijn onvolledig (o.a. exclusief toelagen/vergoedingen, bijzonder belonen, ambtsjubilea etc.) en nog onderwerp van discussie in het MT Belastingen en Toeslagen. De cijfers zijn exclusief werving IA en vervanging.

Tabel 1 Overzicht Middelen

Bedragen x € 1.000	Budget 2017	Budget 2018	Budget 2019	Budget 2020	Budget 2021
Eigen personeel	€ 134.174	€ 122.413	€ 113.537	€ 103.430	€ 101.524
(Externe) inhuur	€ 5.356				
Totaal personeel	€ 139.530	€ 122.413	€ 113.537	€ 103.430	€ 101.524
ICT uitgaven					
Overige materiële uitgaven	€ 90	€ 90	€ 90	€ 90	€ 90
Totaal Materieel					
Totaal uitgaven	€ 139.620	€ 122.503	€ 113.627	€ 103.520	€ 101.614

Tabel 2 Overzicht FTE

FTE	2017	2018	2019	2020	2021
Formatie	2.325	2.087	1.922	1.843	1.830
Bezetting¹	2.378	2.288	2.131	1.962	1.950

¹ Exclusief instroom en aanwijken. Inclusief uitstroom IA en natuurlijk verloop

5.3.2. Acties om binnen kader te komen en te blijven (werktitel)

Let op: onderstaande maatregelen zijn niet definitief, maar vormen onderdelen van de discussie over de begroting 2017 die momenteel gevoerd wordt in het MT Belastingen en Toeslagen! Zodra de begroting 2017 definitief is, worden de maatregelen vastgesteld, toegelicht en doorgerekend. Pas dan kunnen de effecten op de planwaarden 2017, behorend bij de KPI's, in beeld gebracht worden.

Tabel 3 Overzicht maatregelen (fte)

	2017	2018	2019	2020	2021
Formatie	pm	pm	pm	pm	pm
KOS		-15	-15	-15	-30
Aandeel in 'Aanslag zonder aangifte'		pm	pm	pm	pm
UZK vervangen door vaste medewerkers	-36	-71	-71	-54	-36
Verhogen inzetbaarheid		-10	-19	-32	-32
Wetgeving 2016: Teruggaaf dividendbelasting voor niet-ingezetenen en heffingsvrij vermogen voor buitenlandse belastingplichtigen	1	1	1	1	1
Wetgeving 2016: beperken reikwijdte toerekeningsstop APV				-1	-2
Wetgeving 2016: verhoging WMJL			10	8	4
Bezetting incl. maatregelen	pm	pm	pm	pm	pm
Nog te nemen maatregelen	pm	pm	pm	pm	pm

Toelichting

Onderstaande tekst wordt (verder)ingevuld zodra de maatregelen definitief zijn.

- KOS. KOS is het project Klantoptimalisatie dat van start is gegaan voor Erf- en Schenkbelasting. De bedoeling is moderne klantinteractie, werken aan de voorkant en introductie van wegen en behandelen, en zo veel mogelijk geautomatiseerd afdoen. Dit moet leiden tot besparing op personeelskosten en tot versnelde behandeling van de aangiften en dus tot een versnelde kasstroom. Vooralsnog wordt enkel gebouwd wat benodigd is om de continuïteit te borgen. Het oude systeem (GRS) is gebouwd op PowerbuilderSybase dat end of live is en per 01-01-2018 zal worden uitgefaseerd. Daarom zal in 2017 voor de Erfbelasting het systeem SEA worden opgeleverd met alle functionaliteiten (DA, navordering, vermindering etc) maar zonder contra-informatie met dus nog veel handwerk. Voor de Schenkbelasting is vanwege de kasstroom gekozen voor een zeer minimale variant, waarbij aan de hand van ingeleverde aangiften een voorlopige aanslag conform de door de belastingplichtige ingediende aangifte zal worden opgelegd. Oplevering hiervan wordt verwacht rond 1 juli net als SEA. Er wordt gewerkt aan een businesscase om verder budget te verkrijgen voor het verder uitbouwen van de beide applicaties.
- Aandeel P in 'Aanslag zonder aangifte'. *Wat is het (beschrijving), activiteiten in 2017 ter voorbereiding latere jaren. Afhankelijk van Welke maatregelen getroffen om de afhankelijkheid te bewaken....etc.;*
- Uitzendkrachten vervangen door vast personeel. *Per xx.yy.2017 zijn de medewerkers die ingezet gaan worden op UZK werkzaamheden bij andere segmenten aangewezen en overgedragen;*
- Verhogen inzetbaarheid. *Uitwerken/beschrijven maatregelen beperken ziekteverzuim en verhoging directe tijd. Per xx.yy.2017 zijn de daarmee boventallig geworden medewerkers aangewezen;*
- Wetgeving Teruggaaf dividendbelasting voor niet-ingezetenen en heffingsvrij vermogen voor buitenlandse belastingplichtigen. *Afhankelijk van Welke maatregelen getroffen om de afhankelijkheid te bewaken....etc.;*

- Wetgeving beperken reikwijdte toerekeningsstop APV. *Afhankelijk van Welke maatregelen getroffen om de afhankelijkheid te bewaken....etc.;*
- Wetgeving Verhoging WMJL. *Afhankelijk van Welke maatregelen getroffen om de afhankelijkheid te bewaken....etc.;*
- Nog te nemen maatregelen. *Per dd.ff.2017 zijn de nog te nemen maatregelen concreet uitgewerkt. In de maandrapportage t/m februari zijn deze maatregelen vermeld.*
- Overig. *(Noodzakelijke) Vervangingswerving en/of oplossen van een kwalitatieve mismatch tussen benodigde en beschikbare capaciteit is uiterlijk cc.vv.2017 inzichtelijk gemaakt. Deze inzichten worden – inclusief de compenserende maatregelen – voorgelegd ter besluitvorming.*

NB *Instroom moet waarschijnlijk gefinancierd worden door aanwijzing met een verhouding 1:2,67 én twee jaar voor instroom. Dit als gevolg van de aanname dat aanwijzing twee jaar later in 37,5% van de gevallen leidt tot daadwerkelijke uitstroom. bv 1 fte instroom in 2019 houdt cp in aanwijzing van 2,67 fte in 2017.*

Daarnaast is PDB i.s.m. D&A gestart met een onderzoek om de aanvullingen IH binnen het bezwaarproces m.b.v. een risico-model te verwerken. Doelstelling is dat in 2018 de 100 uitzendkrachten die nu nog ingezet worden in het bezwaarproces dan niet meer benodigd zijn.

5.4. Prestaties

5.4.1. Proces IH heffing (niet) winst

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

Afhankelijkheden

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

Vernieuwing

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

- Onvoldoende capaciteit in totale IH keten, hierdoor komen de hieronder genoemde doelstellingen in het gedrang
- Beschikbaarheid gegevens derden en VIA-gegevens
- Beschikbaarheid sites e.d.

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

Investerings- en andere IT projecten

- Implementatie risico-model IH niet-winst
- Project vereenvoudiging en vernieuwing.

5.4.2. Schenk- en erfbelasting

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

Het streven is de digitale aangifte Schenkbelasting vanaf mei 2017 in te voeren. Er wordt ingezet op het afsluiten van convenanten met intermediairs. Er vindt in 2017 overleg plaats met de Branchekeopels om passende dienstverlening af te spreken.

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

Afhankelijkheden

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

Vernieuwing Erf- en Schenkbelasting

In 2017 wordt een segment overstijgende nabestaandenketen ingericht. Deze nabestaanden keten bevordert het integraal behandelen van het overleden subject. De klant wordt ontzorgd en waar nodig wordt maatwerk geleverd.

Het proces E&S zal in 2017 capaciteit vrijmaken om meer aan de voorkant van de processen afspraken te maken en maatregelen te nemen (werken in de actualiteit en het voorkomen van fouten). Vooroverleg kan bijvoorbeeld bezwaar voorkomen. Momenteel verleent IO ondersteuning bij het ontwerp van het nieuwe proces en implementatie van het nieuwe systeem. De reikwijdte van moderne interactie bij nabestaanden wordt onderzocht.

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

³ Betreft correcties op het verzamelinkomen

⁴ Meting dient aangepast te worden t.a.v. huidige situatie. Nu is basis vastlegging in GBV-BI, dient echter gemeten te worden door koppeling van datafundament IH en datafundament bezwaar.

Risico's

- Niet tijdig beschikbaar komen van het nieuw geautomatiseerd systeem
- Op basis van de huidige planning m.b.t. SEA-schenkelbelasting zal behandeling van de aangiften schenkelbelasting 2017 binnen de geldende termijn niet mogelijk zijn.

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

Investerings- en andere IT projecten

- KOS/SEA

5.4.3. Interactie/dienstverlening

De visie van Particulieren op dienstverlening met burgers voorziet in steeds verdergaande digitalisering, waarbij er ook andere kanalen beschikbaar blijven voor diegenen die niet zelfstandig digitaal zaken kunnen doen met de Belastingdienst. Verschillende kanalen worden daarvoor ingezet, zoals de website en sociale media, telefonie, schriftelijke informatie en hulp via de balies op de kantoren (of een externe locatie en online portalen).

De komende jaren ligt de nadruk op het vergroten van de zelfredzaamheid van burgers. Hulp van intermediaire partijen in de samenleving is een belangrijk kanaal geworden voor burgers die het niet zelf kunnen, willen, mogen of durven.

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

SBA/Frobo

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

Balie

Door het werken op afspraak is de belastingdienst efficiënter en klantgerichter gaan werken. De burger heeft eigen regie bij het vaststellen van het tijdstip voor een afspraak en de wachttijden op locatie zijn verdwenen.

Het aantal baliebezoeken is de afgelopen jaren sterk gedaald door het beter inzetten van Klantinteractie & -services als voorportaal in het werken op afspraak.

HUBA

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

Stella

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

Afhankelijkheden

- Snelheid waarmee besluitvormingsproces om werkzaamheden over te dragen naar Klantinteractie & -services vorm krijgt

- Kwaliteit primair proces, verstoringen in het primair proces leiden tot verhoogd aanbod bij dienstverlening
- Maatschappelijke Organisaties i.v.m. het verstrekken van informatie om fouten aan de voorkant te voorkomen
- Gemeenten

Vernieuwing

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

Risico's

- Onvoldoende ketengericht denken waardoor minder efficiency wordt behaald. Onvoldoende bezetting voor de balies i.v.m. (tijdelijke) mismatch personeel
- Tijdig beschikbaar komen van IV-voorziening, waaronder bijv. een forecast t.b.v. het plannen van de binnenkomst SBA's en baliebezoek.

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

Nummer	Naam	Streefwaarde
P.01	Tijdige SBA afhandeling	95-100%
P.02	Tijdige reactie op complexe vragen binnen 2 werkdagen	85-90%
P.03	Tijdige reactie op complexe vragen binnen 4 werkdagen	90-100%
P.04	Klanttevredenheid balies	>70%

5.4.4. Klachten

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

Afhankelijkheden

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

Vernieuwing

- Voorkomen klachten
- Verdergaande samenwerking met Toeslagen

Risico's

- Inefficiënte samenwerking met toeslagen, KI&S en CAP

KPI's

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

5.4.5. Bezwaar en Beroep

Het bezwaarproces verandert in de komende jaren qua volume, aard en uitvoering fors. Op dit moment bestaat circa 60% van de bezwaarschriften uit aanvullingen. De behandeling van aanvullingen zal op langere termijn worden gedejuridiseerd.

In de toekomst dient het vooral te gaan om bezwaren tegen correcties. Het segment Particulieren is verantwoordelijk voor de behandeling van geselecteerde bezwaren van het segment Particulieren, alsmede van de daardoor opgeroepen beroepen.

(Toekomstige) samenwerking regiefunctie bezwaar en beroep

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

Voor het Centraal Servicepunt Beroepen (CSB) is het een optie om deze functie de komende jaren uit te breiden met de ondersteuning van de beroepsprocessen bij CAP en Toeslaggerechtigden, en deze functie centraal te plaatsen bij CAP, zijnde de regiefunctie op bezwaar en beroep. Overigens zullen deze werkzaamheden qua volume met ingang van 2018 sterk verminderen door de implementatie van de KEI⁵-wetgeving, welke onder meer tot het verplicht digitaal procederen voor de overheid zal leiden;

Afhankelijkheden

- Snelheid van besluitvorming en implementatie veranderopdracht
- Tijdige en kwalitatief goede aanlevering door ketenpartners (CAP, CFD, is namelijk startpunt keten)
- Tijdige en kwalitatief juist formaliseren door CAP i.v.m. verwerking (herziene) aanslagen
- Voldoende capaciteit bij belastingdienstsites, DIGID en KI&S
- Snelheid waarmee dejuridisering gerealiseerd kan worden.
- Voldoende beschikbaarheid IV-middelen

Vernieuwing

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

Risico's

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

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

5.4.6. Kantoor buitenland

De Belastingdienst heeft in het verleden gekozen om een onderscheid te maken tussen binnenlandse en buitenlandse klantbehandeling. De in het binnenland gevestigde of woonachtige klanten zijn aan

⁵ KEI: Kwaliteit En Innovatie Rechtspraak

de binnenlandse kantoren toebedeeld. De in het buitenland gevestigde of woonachtige klanten zijn aan kantoor Buitenland toebedeeld. Dit houdt in dat niet alleen in het buitenland woonachtige particulieren worden behandeld bij kantoor Buitenland maar ook in het buitenland gevestigde bedrijven die geen vaste inrichting of vaste vertegenwoordiging hebben in Nederland. Daarnaast is een aantal specifieke taken/teams toebedeeld aan kantoor Buitenland, zoals de 30%-regeling, NiNbi, MOSS, refund, teruggaaf dividendbelasting, RNI en het Ciba. Kantoor Buitenland valt momenteel onder de verantwoordelijkheid van de Landelijk directeur Particulieren (Dienstverlening en Bezwaar).

Afhankelijkheden

- CAP
- Samenwerking met andere 'horizontals'
- Automatisering, o.a. op het gebied van OB (-refund) en dividendbelasting (TDi)

Vernieuwing

- Als gevolg van het nieuwe ordeningsmodel moet worden onderzocht hoe tegemoet kan worden gekomen aan de leidende uitgangsprincipes daarvan. Een beschrijving van de mogelijke scenario's zal daarbij als basis dienen voor de te voeren gesprekken met de landelijke directeuren.
- Doorlichting van de administratieve processen teneinde mogelijke aansluiting bij CAP te onderzoeken

Risico's

- Samenwerking met verschillende segmenten
- Niet tijdig beschikbaar komen IV voorzieningen
- Onvoldoende kwalitatief en kwantitatief personeel om nieuw personeel in te werken om benodigde specifieke fiscale kennis op peil te houden.

5.4.7. Invordering

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

Afhankelijkheden:

- CAP: zij voeren invorderingswerkzaamheden uit voor klantsegment Particulieren

Vernieuwing:

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

In 2017 zullen de keuzes voor een zo optimaal mogelijke invordering nog bij CAP liggen. Hetgeen in afstemming met de doelgroep segmenten gebeurt. Dit is een eerste stap richting KPI's en werkelijke product afspraken tussen horizontals en verticals. Het segment particulieren heeft speerpunten in de keten die de invordering raken. Zo zullen fraude posten (1x1) niet voor kwijtschelden in aanmerking komen zonder afstemmen. Hetzelfde geldt voor vorderingen waarbij aanslagen tot in beroep worden betwist.

Daarnaast is er de voorwaarde (17e halfjaarrapportage) dat er voldoende aandacht is voor invordering in het buitenland, alwaar debiteurgericht werken nog meer een voorwaarde is om zo toeslagen en belastingen op debiteur niveau te behandelen. Dit houdt concreet in dat behandeladviezen uit DM voor bijstand verzoeken aan het buitenland worden opgepakt daarbij realiserend dat ook daarin keuzes worden gemaakt. Een minimum positie is niet nog te benoemen en

zal voor 2018 samen met Belastingdienst Toeslagen, Belastingdienst Particulieren moeten worden vastgesteld. Daarnaast wordt verder onderzocht om de gehele invordering Particulieren in één hand te brengen inclusief de buitenlands belastingsschuldigen die nu onder Belastingdienst Buitenland vallen. Dit laatste raakt meer dan uitvoering, een en ander behoeft ook aanpassing van competentie regels.

5.5. Personeel gerelateerde doelstellingen

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

5.6. Risico's

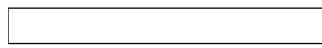
Volgt bij de definitieve versie.

Beschrijving Risico	Beheersmaatregel	Kans	Impact	Eigenaar
Matchingsverschillen (zowel in tijd als kwaliteit) tussen uit- en instroom van personeel waardoor realisatie doelstellingen onder druk		Hoog	Hoog	Directeuren/lijdirecties
Gevolgen taakstelling IV		Hoog	Hoog	
Ontbreken volledige stuurinformatie op beïnvloedingsniveau van de organisatieonderdelen		Hoog	Midden	Directeuren/lijdirecties en D&A
Keteneffect beperkte openingstijden KI&S en lagere performance KI&S				

5.7. Ondertekening



Particulieren



Belastingen en Toeslagen

20 februari 2017

6. Toeslagen (v02022017)

6.1. Opdracht, missie en visie

Opdracht Toeslagen

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

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

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

Missie

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

Visie

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

Ambitie

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

Strategische doelstellingen

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

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

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

- Wendbare processen

6.2. Context en invulling doelstellingen belastingdienst

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

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

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

Passende dienstverlening

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

Adequaat toezicht:

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

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

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

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

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

Personeelsverloop

Tot 2020 zal maximaal 20% van de vaste medewerkers uitstromen naar Switch. In 2016 is al 38 fte vertrokken, het betreft nagenoeg alle processen. We vangen het vertrek op door beperkte werving in combinatie met extra inzet van uitzendkrachten in de productie. We gaan ervan uit dat medewerkers die gebruikmaken van de vertrekregeling maar na 2016 vertrekken voor Toeslagen blijven werken. Het is voor ons van groot belang dat ook de continuïteit van de KI&S is geborgd (anders komt niet voorzien werk naar Toeslagen) en dat acties gericht op invordering van Toeslagen (verplichting naar opdrachtgevers) tenminste op het huidige niveau blijven.

6.3. Middelen

De begroting 2017 is nog niet vastgesteld. Bij afwijking van de ingediende begroting moeten normen bij KPI's zoals hieronder vermeld herbeoordeeld worden. Ditzelfde geldt wanneer andere

dienstonderdelen, zoals KI&S, maatregelen doorvoeren die uitstralen op Toeslagen. Dit concept is ook nog niet met het MT besproken.

Als uitgangspunt is gekozen voor de opstelling van van afgelopen vrijdag 27 januari. Hierin is een taakstelling voor Toeslagen opgenomen op Interactie waarvoor geen maatregelen bestaan. Om die reden is deze gecorrigeerd. Tevens is een (zichtbare) aanpassing gedaan op de gevolgen van de maatregel 'Vast vervangt flex' conform het maximaal haalbare scenario dat is opgesteld voor het CDO van vanochtend. Voor dit maximale scenario is het nodig dat Belastingen a.s. maandag 15 vaste krachten beschikbaar heeft voor Toeslagen om de opleiding te kunnen starten. De verwachting is dat dit niet zal gebeuren. Dit betekent dat het maximale scenario niet meer kan worden gehaald. Dat leidt tot een grotere behoefte aan middelen voor UZK en lagere behoefte voor vast personeel. Per saldo neemt de financiële behoefte af.

De budgetonderdelen Overig personeel en Materieel zijn in hoge mate afhankelijk van de uiteindelijke toewijzing van fte's vast en Flex en om die reden niet financieel uitgewerkt.

bron	Loonsom	
	Loonsom cf DGBel	47.284
Overleg B&T	Inzet oud flexpool Leeuwarden	1.500
Overleg B&T	Vast vervangt flex	3.600
Overleg B&T	Herverdeling taakstelling Interactie	-2.740
	Totaal loonsom	49.644
Max-scenario Toeslagen	Vast vervangt flex	2.170
Toeslagen	Ontbrekende dekking Herverdeling taakstelling Interactie	2.740
	Actuele begroting	54.554
	UZK	
	Kader	14.450
	Bijstelling DGBel vanwege kostenniveau	578
Overleg B&T	Inzet oud flexpool Leeuwarden	-1.500
Overleg B&T	Vast vervangt flex	-2.500
	subtotaal	11.028
Max-scenario Toeslagen	Vast vervangt flex	1.420
BuCa BPM	Besparing bij honoreren (-185)	P.M.
Toeslagen	Extra werkzaamheden (klacht, interactie) vanwege maatregel performance en avondsluiting KI&S	910
	Actuele begroting	13.358
	Overig personeel	
	Kader	P.M.
Max-scenario Toeslagen	Vast vervangt flex	2.170
	Aanpassing vanwege aangepaste fte's	P.M.
	Materieel	
	Kader	P.M.
	Aanpassing vanwege aangepaste fte's	P.M.

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

6.3.1. Middelen en fte overzicht (werktitel)

Tabel 1 Overzicht Middelen

Bedragen x € 1.000	Budget 2017	Budget 2018	Budget 2019	Budget 2020	Budget 2021
Eigen personeel					

(Externe) inhuur					
Totaal personeel					
ICT uitgaven					
Overige materiële uitgaven					
Totaal Materieel					
Totaal uitgaven					

Tabel 2 Overzicht FTE

FTE	2017	2018	2019	2020	2021
Formatie					
Vermoedelijke bezetting¹					

¹ Exclusief instroom en aanwijzen. Inclusief uitstroom IA en natuurlijk verloop

6.3.2. Acties om binnen kader te komen en te blijven (werktitel)

Let op: onderstaande maatregelen zijn niet definitief, maar vormen onderdelen van de discussie over de begroting 2017 die momenteel gevoerd wordt in het MT Belastingen en Toeslagen! Zodra de begroting 2017 definitief is, worden de maatregelen vastgesteld, toegelicht en doorgerekend. Pas dan kunnen de effecten op de planwaarden 2017, behorend bij de KPI's, in beeld gebracht worden.

Tabel 3 Overzicht maatregelen (fte)

	2017	2018	2019	2020	2021
Formatie	pm	pm	pm	pm	pm
Verhogen formatie/bezetting Eigen Personeel ter vervanging UZK	68	204	204	136	136
Verhogen inzetbaarheid		-4	-9	-15	-15
Herverdeling taakstelling interactie/ KIS-problematiek	pm	pm	pm	pm	pm
Bezetting incl. maatregelen	pm	pm	pm	pm	pm
Nog te nemen maatregelen	pm	pm	pm	pm	pm

Toelichting

Onderstaande tekst wordt ingevuld zodra de maatregelen definitief zijn.

- Verhogen formatie/bezetting Eigen Personeel ter vervanging UZK. *Uitwerken/beschrijven maatregelen m.n. instroom vanuit andere Bedrijfsonderdelen;*
- Verhogen inzetbaarheid. *Uitwerken/beschrijven maatregelen beperken ziekteverzuim en verhoging directe tijd. Per xx.yy.2017 zijn de daarmee boventallig geworden medewerkers aangewezen;*
- Herverdeling taakstelling interactie/KIS-problematiek. *Uitwerken/beschrijven maatregelen. Afhankelijk van Welke maatregelen getroffen om de afhankelijkheid te bewaken...etc.;*
- Nog te nemen maatregelen. *Per dd.ff.2017 zijn de nog te nemen maatregelen concreet uitgewerkt. In de maandrapportage t/m februari zijn deze maatregelen vermeld;*
- Overig. *(Noodzakelijke) Vervangingswerving en/of oplossen van een kwalitatieve mismatch tussen benodigde en beschikbare capaciteit is uiterlijk cc.vv.2017 inzichtelijk gemaakt. Deze inzichten worden – inclusief de compenserende maatregelen – voorgelegd ter besluitvorming.*

NB *Instroom moet waarschijnlijk gefinancierd worden door aanwijzing met een verhouding 1:2,67 én twee jaar voor instroom. Dit als gevolg van de aanname dat aanwijzing twee jaar later in 37,5% van de gevallen leidt tot daadwerkelijke uitstroom. bv 1 fte instroom in 2019 houdt cp in aanwijzing van 2,67 fte in 2017.*

6.4. Prestaties

6.4.1. Procesoverstijgende KPI's

De begroting 2017 is nog niet vastgesteld. Bij afwijking van de ingediende begroting moeten normen bij KPI's zoals hieronder vermeld herbeoordeeld worden. Ditzelfde geldt wanneer andere dienstonderdelen, zoals KI&S, maatregelen doorvoeren die uitstralen op Toeslagen.

Hieronder worden de 10 belangrijkste KPI's beschreven voor kantoor Toeslagen in 2017, die veelal procesoverstijgend zijn.

Strategisch

- KPI 1 Rechtmatigheid – De score van fouten en onzekerheden ligt onder de rapporteringsgrens op artikelniveau.
- KPI 2 Het aantal terug te betalen toeslagen onder € 500, bij KOT € 1.000, als percentage van de totale hoeveelheid definitief toekennen is minimaal 91% (een nabetaling van toeslagen telt mee als terug te betalen bedragen).
- KPI 3 Ultimo 2017 is respectievelijk 99%, 98% en 85% van de populatie DT 2014, 2015, 2016 toegekend.
- KPI 4 Vastgestelde voorschotten toeslagen worden voor 99,99% tijdig uitbetaald.

Going concern

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

In het eerste kwartaal van 2017 worden acties benoemd om de taakstelling inzetbaarheid voortvloeiend uit IA-maatregelen in te vullen.

- KPI 7 We realiseren de begrote productiviteit.
- KPI 8 Het percentage op basis van risicoscore terecht voor intensief toezicht geselecteerde aanvragen, mutaties en lopende toekenningen voor de huurtoeslag en kinderopvangtoeslag bedraagt 70%.
- KPI 9 We gaan waar mogelijk de (burgergeïnitieerde) interactie verschuiven van ná de transactie naar door ons geïnitieerde interactie vóór de transactie. Bij 3 onderwerpen gaan we deze verschuiving toepassen. Bij daaropvolgende effectmeting stellen we vast hoeveel burgergeïnitieerde interactie we voorkomen hebben.
- KPI 10 We bewerkstelligen dat eigen personeel dat bij andere dienstonderdelen beschikbaar komt maximaal zal worden ingezet op werkzaamheden die daarvoor door flexkrachten werden uitgevoerd

6.5. Proces-KPI's

Naam	Definitie	Streefwaarde
Bezw1	Bezwaren behandelen we binnen de wettelijke termijn	>90%
Bezw2	We reduceren de instroom van bezwaren welke door B/Toeslagen worden behandeld	<85.000
Bezw3	De behandeling van posten overschrijdt de kwaliteitsnorm	<10%
Bezw4	We verminderen de behandelfouten met financiële gevolgen	<1,5%
UitvTSL1	We handelen de posten af binnen de gestelde deadline	>75%
UitvTSL2	De behandeling van posten overschrijdt de kwaliteitsnorm	<5%
UitvTSL3	We verminderen de behandelfouten met financiële gevolgen	<1,5%
Toe1	Aantal posten in voorraad ouder dan 3 maanden	<1.000
Toe2	We handelen de posten af binnen de gestelde deadline	>80%
Toe3	De behandeling van posten overschrijdt de kwaliteitsnorm	<5%
Toe4	We verkrijgen inzicht in de posten met een gemiddelde	

⁶ Betreft een gewogen gemiddelde van de prestatie bij Awb-termijnen bezwaar (40%) en klacht (20%), tweewekentermijn ingebrekestelling (10%), termijn vijf werkdagen voor telefonische uitzoekopdrachten (15%) en achttwekentermijn bij schriftelijke uitzoekopdrachten (10%) en bijzondere berekeningen (5%).

	risicoclassificatie. We zetten volgende stappen: (a) inzicht in de samenstelling van oranje bak (b) op basis van dat inzicht aanpassingen op interventies ontwikkelen en toepassen	30juni2017 31dec2017
TelUitz1	Gemiddelde aantal posten in voorraad	<1.000
TelUitz2	We behandelen de zoekopdrachten binnen de gestelde deadline	>95%
TelUitz3	We realiseren de productiviteit	>1,0
TelUitz4	De behandeling van posten overschrijdt de kwaliteitsnorm	<5%
Klacht1	Klachten worden binnen 6 weken afgehandeld	>85%
Klacht2	Het aantal posten in voorraad	<300
Klacht3	De behandeling van posten overschrijdt de kwaliteitsnorm	<5%
Klacht4	We verminderen het aantal schadevergoedingsklachten	<100%
SchrUitz1	Gemiddelde aantal posten in voorraad	<400
SchrUitz2	We behandelen de posten tijdig	>95%
SchrUitz3	We realiseren de productiviteitsnorm	>1,0
SchrUitz4	De behandeling van posten overschrijdt de kwaliteitsnorm	<5%
Beroep1	We hebben zicht op realisatie van de verschillende deelproducten binnen het proces	1-apr
Beroep2	We ontwikkelen productiviteitsnormen op de deelprocessen	31-dec
Beroep3	We verminderen het aantal herziene BOB's	>10%

6.5.1. Procesoverstijgende zaken

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

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

6.6. Afhankelijkheden

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

Met een tweewekelijkse frequentie wordt een control room belegd waarin partners uit de gehele toeslagenketen actuele productie-issues bespreken. Behalve de reguliere zaken komen de grote toeslagencampagnes (MAC en DT) en damages op de agenda. In dit overleg worden afspraken tussen de ketenpartijen gemaakt en stagnaties ten aanzien ervan geagendeerd.

Interactie

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

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

oplossingsrichtingen binnen korte termijn in pilotvorm te beproeven. Vergeleken met de huidige situatie zullen:

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

Invoering

Een deel van alle toeslagvorderingen kan uiteindelijk niet geïnd worden. Dit komt omdat burgers niet vindbaar zijn of de bedragen niet kunnen of willen betalen. Toeslagen probeert daarom toeslagschulden te voorkomen of in een vroeg stadium vast te stellen waardoor de inning een grotere succeskans heeft.

De invoering van toeslagschulden wordt uitgevoerd door Belastingen. Toeslagen gaat bezien (nov2016) welke afspraken binnen de invorderingsketen kunnen worden gemaakt om de kans op weglekken van toeslaggeld te beperken.

Bezwaar

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

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

6.7. Risico's

Volgt bij definitieve versie

Beschrijving Risico	Beheersmaatregel	Kans	Impact	Eigenaar
Niet realiseren van financiële taakstelling flexkrachten vanwege onvoldoende beschikbaarheid vast personeel	Opzetten nauwe contacten met overige onderdelen Belastingen	4	5	
Niet realiseren productiviteit door 'oude' medewerkers	Verbreden inzetbaarheid medewerkers, accurate productieplanning	3	4	
Niet realiseren productiviteit door 'nieuwe' medewerkers	Opleiding, nazorg in vorm van begeleiding	3	4	
Nog uit te werken: continuïteitsbrief 26/1				

6.8. Ondertekening

Toeslagen

Belastingen en Toeslagen

20 februari 2017

7. Centrale Administratieve Processen (v0.9)

7.1. Missie en visie

Missie

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

Visie

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

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

7.2. Middelen

7.3. (Financiële kader)

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

Totaal budgetkader uitgaven CAP					
Bedragen x €1.000	2017	2018	2019	2020	2021
Personele uitgaven - Eigen personeel	196.274	168.790	156.130	145.846	139.256
Personele uitgaven - Inhuur externen/uitzendkrachten	9.656	4.220	3.632	3.196	3.196
Personele uitgaven - Overig	0	0	0	0	0
Personele uitgaven - Concern breed	0	0	0	0	0
Materiële uitgaven - ICT	0	0	0	0	0
Materiële uitgaven - Bijdragen SSO's	0	0	0	0	0
Materiële uitgaven - Overig	5.784	5.647	5.534	5.486	5.485
Materiële uitgaven - Concern breed (ICT+SSO+Overig)	38.655	46.829	46.997	47.047	47.047
Totaal budgetkader uitgaven CAP	250.369	225.486	212.293	201.574	194.983
Geen onderdeel van CAP. Vooral nog wel in financiële kader verwerkt:					
UCA	25.862	25.284	24.985	24.641	24.389
Communicatie	424	426	373	367	349
UIB	2.482	2.250	2.116	1.956	1.860
UDO	6.900	6.933	7.096	6.967	6.625
Totaal budgetkader CAP incl. UCA, Communicatie, UIB en UDO	286.036	260.379	246.864	235.505	228.206

Formatieve kader CAP					
Formatie - Vast FTE	2017	2018	2019	2020	2021
Totaal formatie vast CAP excl. werving voor taakstellingen	3.565	3.575	3.612	3.628	3.628
IA taakstelling	-367	-607	-850	-971	-971
Overige taakstelling	-97	-413	-472	-493	-495
Totaal formatie vast CAP excl. werving	3.100	2.555	2.291	2.164	2.162
Vervangen vertrekkend personeel (bedrijfskritische functies)	125	125	125	125	125
Werving ten gevolge van de IA	75	75	75	75	75
Totaal formatie vast CAP incl. werving	3.300	2.755	2.491	2.364	2.362
Geen onderdeel van CAP. Vooral nog wel in formatieve kader verwerkt:					
UCA	105	95	88	84	84
Communicatie	7	7	6	6	6
UIB	41	37	34	32	32
Douane	114	114	114	114	114
Totaal formatie vast CAP incl. UCA, Communicatie, UIB en UDO	3.567	3.008	2.733	2.600	2.598

Formatie - Uitzendkrachten FTE	2017	2018	2019	2020	2021
Totaal formatie uitzendkrachten CAP	124	27	28	27	27
Geen onderdeel van CAP. Vooralsnog wel in formatieve kader verwerkt:					
UCA	0	0	0	0	0
Communicatie	0	0	0	0	0
UIB	0	0	0	0	0
Douane	0	0	0	0	0
Totaal formatie uitzendkrachten CAP incl. UCA, Communicatie, UIB en UDO	124	27	28	27	27

In bovenstaande is uitgegaan van het financieel kader zoals dat in de 4^e budgetbrief is opgesteld. Hiervoor is een correctie opgenomen voor:

- 125 FTE vervanging van vertrekkend personeel
- 75 FTE inzet nieuw IA personeel

Er is nog geen rekening gehouden met effecten die er nog zouden kunnen zijn in verband met herverdeling van IA taakstellingen, wetgeving, Interactie problematiek binnen B&T. Ook is nog geen rekening gehouden met een mogelijke aanpassing van de startformatie als gevolg van besluitvorming binnen B&T hoe de totale B&T formatie te verdelen over de segmenten.

7.4. Prestaties

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

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

In de nieuwe organisatie onderscheiden we, naast de directie en centrale functie⁷, drie clusters: Gegevens, Middelen en Incasso. Deze clusters hebben allen hun eigen KPI's, deze zijn in de volgende paragrafen beschreven.

7.4.1. Cluster Gegevens

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

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

7.4.2. Cluster Middelen

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

⁷ Om de functionele samenhang tussen de clusters maximaal te benutten wordt één unit "Centrale Functies" ingericht. Hier komt de overkoepelende regiefunctie, uniforme beheerprocessen, gezamenlijke tooling, een pool van leancoaches en ondersteuning samen.

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

7.4.3. Cluster Inning

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

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

7.5. Ambitie/vernieuwing

Voor CAP is 2017 een overgangsjaar, dit betekent dat CAP voor de uitdaging staat om de organisatie verder in te richten en de continuïteit van het primair proces te bewaken. In 2016 is het instelplan vastgesteld en op basis van dit plan is een veranderportfolio in ontwikkeling. Met het veranderportfolio worden alle activiteiten geïnitieerd en uitgevoerd die nodig zijn om, naast de doelen uit de investeringsagenda, CAP vorm te geven. De ontwikkeling van CAP en de veranderoptaken spelen zich af op verschillende niveaus (CAP-breed en op clusterniveau). Deze zijn verschillend van aard en werken op elkaar in. Daarnaast zijn verschillende sporen te onderscheiden die ieder een eigen karakter, tempo en doorlooptijd hebben en waarover ook afzonderlijk van elkaar verantwoord kan worden. Vanwege de grote onderlinge afhankelijkheid van de sporen is om de samenhang te kunnen managen een veranderportfolio opgesteld.

➤ Spoor 1

Spoor 1 heeft als resultaat dat de CAP-organisatie staat als basis voor het borgen van de continuïteit en als voertuig voor alle veranderingen en innovaties.

➤ Spoor 2

In dit spoor sturen we op het beter, goedkoper en meer in control zijn als gevolg van (sec) het samengaan van B/CA en SMP. Denk aan de mogelijkheid om te ontdebellen of werkzaamheden te clusteren, zoals het samenvoegen van regiefuncties of het slimmer inzetten van capaciteit op diverse handmatige processen.

➤ Sporen 3 en 4

Spoor 3 is een verbeteringspoor, spoor 4 is innovatie. In deze sporen zitten projecten van de Investeringsagenda die ook daaruit worden gefinancierd. Spoor 3 gaat over tijdelijke veranderingen die werkprocessen beter of goedkoper maken, bijvoorbeeld het toepassen van scripting. Spoor 4 gaat over duurzame veranderingen, transformaties, die over een periode van 3-5 jaar een nieuwe, robuuste organisatie tot resultaat hebben. De projecten van beide sporen (én spoor 2) nemen we op in een veranderportfolio.

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

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

Investeringsagenda en andere IT projecten

De maatschappelijke en technische vernieuwingen gaan sneller dan de Belastingdienst kan bijhouden. In het kader daarvan is de Investeringsagenda ontwikkeld zodat de Belastingdienst ook in de toekomst haar maatschappelijke rol kan blijven vervullen.

Voor CAP betekent dit dat dienstverlening en samenwerking op het gewenste niveau wordt gebracht dat burgers en bedrijven beter in staat stelt om op compliant wijze aan hun verplichtingen kan voldoen. Het toezicht en de invordering wordt scherper ingericht en we verbeteren bestaande ICT systemen. De processen gaan daardoor merkbaar soepeler lopen en medewerkers worden beter ondersteund. Door de Investeringsagenda uit te voeren wordt CAP een wendbaar en weerbaar onderdeel van de Belastingdienst, die kan inspelen op wat burgers en bedrijven van de Belastingdienst vraagt.

De afspraak is dat PMO de verantwoording verzorgt over de IA- projecten. Voor CAP betreft dit voor het jaarcontract 2017 de volgende projecten (baten zijn weergegeven in FTE's werkpakketreductie):

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

7.6. Afhankelijkheden

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

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

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

IV-keten

CAP, als verantwoordelijke, voor het massale productieproces en gegevensverwerker heeft sterke relatie/afhankelijkheid met de IV-keten. In het toekomstbeeld van de Belastingdienst en CAP wordt ingezet op maximaal geautomatiseerde verwerking in een optimaal IV-landschap. In het afgelopen jaar is en in de komende jaren zal hard worden gewerkt aan het moderniseren van het IV landschap en het robuust maken van alle systemen en processen. Ook in combinatie met de nieuwe IV voortbrengingsmethodiek (Agile/Scrum) zal CAP steeds meer zijn rol als Business Owner oppakken. CAP als verantwoordelijke van de massale processen formuleert, stelt vast en bewaakt de architectuureisen van de systemen en processen waar zij verantwoordelijk voor zijn. Het voorkomen van minder damages dan vorig jaar zijn is sterk afhankelijk van de IV

voortbrenging. Hierin zal CAP in het portfolioproces haar rol oppakken ten aanzien van de prioritering van problemen en ten tijde van de uitrol inzake de acceptatie van opgeleverde producten. De prioritering in het portfolio proces zal in 2017 meer moeten verschuiven naar CAP.

Samenwerking met ketenpartners

CAP werkt met verschillende partners intensief samen om de keten beter te kunnen beheersen.

➤ *Toeslagen*

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

➤ *Inkomensheffing (IH)*

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

7.7. Continuïteitsrisico's

Kwantiteit en kwaliteit van personeel

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

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

Cluster Middelen:

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

- LH: Damages kunnen niet of in mindere mate worden opgelost, control op de processen staat onder druk.
- VPB: Door het oplopen van de doorlooptijden ontstaan risico's op het afdoen van bezwaren; het niet tijdig afdoen binnen de AWB termijnen, het versneld afdoen vergroot de kans op fouten. Tot slot bestaat er de kans dat er imago risico's optreden vanwege het vertrek van medewerkers.
- OB: Als de uitstroom Switch niet wordt vervangen zullen bij het uitblijven van voldoende en goede ICT-aanpassingen grotere voorraden ontstaan. Beheer transactie processen: indien –bij gelijkblijvende ICT-voorzieningen- vertrekkende medewerkers niet worden vervangen worden grote risico's gelopen bij het monitoren en beheersen van de massale productiestromen en het goed en tijdig afhandelen van uitval op de geautomatiseerde verwerkingen (risico op toename damages, risico's op de kasstroom en imago bij burgers en bedrijven).
- BPM: Het proces Bezwaar en Beroep heeft onvoldoende capaciteit om grote aantallen van bezwaren en beroepen adequaat te blijven behandelen, ondanks de standaardisering van de afdoening.

Cluster Inning:

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

Wanneer uitzendkrachten niet kunnen worden vervangen en de uitstroom ihkv de vertrekregeling niet kan worden gecompenseerd moet in 2017 voor 165 fte aan werkpakketten worden gereduceerd. (Na 1/1/2018 volgt er nog uitstroom van 78 fte.) Door te sturen op procesverbeteringen, productiviteitsverhoging en digitalisering (denk aan scripting, automatiseren opstarten loonvordering, stoplichtenmodel uitstel, FTR) kan een deel hiervan opgevangen worden. Deze maatregelen en investeringen zijn dan ook randvoorwaardelijk, maar funding is nog niet geregeld.

De grotere, te verwachten, besparingen als gevolg van de Investeringsagenda en Roadmap Inning (een portal, stroomlijnen rood/blauw, de paymentfactory) hebben pas na 2018 effect.

➤ Risico's voor de klantprocessen en opbrengsten

In 2017 (en 2018) zijn er dan ook risico's voor de processen op Inning Toeslagen, de uitvoering van de processen rondom de BVV (beslagvrije voet) en de behandeling van bezwaar- en beroepschriften. Ook Telefonische Incasso zal stokken. De doorlooptijden bij de behandeling van klantverzoeken zullen oplopen. Beschikbaar personeel zal ingezet moeten worden op deze transactie / klantprocessen.

Het intensief toezicht op kleinbedrijf en particulieren komt dan zwaar onder druk te staan en er zal verminderde inzet zijn op o.a. deurwaarders adviezen MKB klein en particulieren. Hiermee zijn er ook opbrengst risico's.

➤ Risico's in transactieprocessen (inning en uitbetalen) en voortbrenging

Wanneer de opengevallen bedrijfskritische functies bij Functioneel Beheer Inning niet ingevuld worden:

- kan het ordentelijk beheer van de cruciale inningssystemen zoals de COA, ETM, INL, Beheer rekeninggegevens niet worden gegarandeerd.
- zal onvoldoende bijdrage geleverd kunnen worden aan de ontwikkeling van de benodigde (nieuwe) systemen en lopen we risico's op damages bij de inpassing van de nieuwe systemen in het bestaande landschap.

➤ Risico's in het beheer van het vorderingenpakket en (vaktechnische) kwaliteit

Wanneer de open gevallen bedrijfskritische functies bij Centrale regie en Vaktechniek LIC/UIP niet ingevuld worden:

- kan het vorderingenpakket (meer dan 3 miljard) niet adequaat beheerd worden, kunnen invorderingsacties niet goed worden gemonitord en kan het werk niet verdeeld worden over de invorderaars. Niet adequaat inzetten van toch al schaarse capaciteit zal het gevolg zijn.
- komt de uitvoering van kwaliteitscontroles, de ontwikkeling van werkinstructies en inhoudelijke begeleiding van medewerkers in het geding, met afnemende kwaliteit en imago risico's tot gevolg.
- is er onvoldoende kennis om een bijdrage te leveren aan voortbrenging van nieuwe systemen en Uitvoeringstoetsen voor nieuwe wetgeving.

Cluster Gegevens:

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

- Inwinnen en verstrekken van gegevens:
Risico's op de continuïteit van de VIA maar ook de doorontwikkeling VIA voor P en MKB. De analyse- en onderzoekscapaciteit staat onder druk om bevindingen en evaluaties met betrekking tot de VIA een vervolg te kunnen geven. Dit heeft gevolgen voor de volledigheid en juistheid van de VIA-gegevens. Daarnaast staat de gegevenskwaliteit in bronsystemen en inwinprocessen onder druk door het wegvallen van beheer- en procesdeskundigheid.
- Klantbeheer/klantregistratie
Indien vertrekkende medewerkers niet kunnen worden vervangen, leidt dit tot een risico in het proces op/afvoeren van ondernemers. Zonder vervanging van vertrekkende medewerkers lopen de doorlooptijden voor onder andere het opvoeren van ondernemers op (en komt de termijn van 5 dagen onder druk te staan).

Algemeen:

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

Er zijn een aantal cruciale randvoorwaarden die ingevuld moeten worden om deze doelstelling ook te kunnen realiseren. Dit zijn:

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

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

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

Zoals hierboven al aangegeven brengt het karakter van de logistieke en transactieprocessen met zich mee dat er weinig bandbreedte is om dingen in meer of mindere mate te doen. CAP kan niet "aan de knoppen" draaien zonder dat het proces stukt. Een mogelijke oplossing voor het vervangen van vertrekkende medewerkers kan zijn om Belastingdienst-medewerkers in te zetten. Praktisch gezien acht CAP deze oplossing voor de korte termijn minder geschikt door de specifieke kennis en vaardigheden die benodigd zijn. In bovenstaande is uitgegaan dat CAP uitzendkrachten deels kan blijven inzetten daar waar dat noodzakelijk is vanwege ontbreken van ICT hulpmiddelen e/o procesoptimalisaties of vanwege autonome groei.

In de begroting is tevens ruimte opgenomen (125 FTE) voor de vervanging van vertrekkend personeel. Daarnaast gaat CAP er vanuit dat er financiële dekking komt voor de inzet van 75 FTE nieuwe medewerkers in het kader van de IA.

Generieke KPI's

Naam	Streefwaarde
Personele besparing IA	ntb
Ziekteverzuim en meldingsfrequentie	7,36% / 2,0
Functioneringsgesprekken	100%
Inhuur externen	Conform financieel kader

Toelichting

Het terugdringen op het ziekteverzuimpercentage en de meldingsfrequentie wordt vanuit MT CAP geregistreerd in nauwe samenwerking de AGW-specialisten verbonden aan de verschillende locaties van CAP. Voor de actuele verzuimdossiers werken de AGW specialisten samen met de landelijke groep re-integratiemanagers. De lokale re-integratiemanager is leidend in de verzuimdossiers en dedicated voor de betreffende manager op locatie.

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

7.8. Risico's

Beschrijving Risico	Beheersmaatregel	Kans	Impact	Eigenaar
Onvoldoende robuuste massale systemen een processen (Inning, IH, OB, Auto middelen)		H	H	MT CAP
Mismatch tussen kwantiteit en kwaliteit van personeel in combinatie met het geografische aspect.		H	H	MT CAP
Onvoldoende stuurmaatregelen door ontbreken van prioritering en een integrale governance bij IA-en IV-voortbrenging. Hierdoor kunnen verbetering van transactie- en gegevensprocessen en de doelstelling – terugbrengen van aantal damages- niet gerealiseerd worden.		H	H	MT CAP
De stapeling van maatregelen (IA en daarbovenop de sluitende begroting) eist veel veranderkracht van de Dienst. Hierdoor wordt de Dienst overvraagd		H	H	MT CAP
Uitvoering IA (41 projecten) levert een besparing op van 690-879 fte's; er is nog geen reorganisatie op gang gezet om dit potentieel te realiseren		H	H	MT CAP
Gevolgen van de taakstelling IV nog niet in te schatten.		H	H	MT CAP
Ontbreken afspraken met de bonden over de reorganisaties. Risico is groot dat CAP geen medewerkers kan aanwijzen als verplichte		H	H	HR/DG

VWNW kandidaat. Hierdoor is het risico groot dat er (a) mensen in de leegloop komen en (b) CAP niet binnen het financiële kader kan komen

Binnen B&T zijn nog niet op alle punten van de begroting afspraken gemaakt over toedeling van de taakstellingen. Hiermee wordt een financieel risico gelopen.

H H DG

7.9. Ondertekening

Centrale
Administratieve Processen

20 februari 2017

Centrale
Administratieve Processen

Belastingen en Toeslagen

8. Klantinteractie & -services

8.1. Inleiding

In dit jaarcontract 2017 voor Klantinteractie & -services staan de de belangrijkste prestaties naar burgers en bedrijven voor het jaar 2017. Daarnaast worden veranderingen benoemd als bijdrage aan de investeringsagenda, die in 2017 nog tot resultaat zullen leiden. Tenslotte worden veranderingen benoemd die in de jaren erna als bijdrage aan de investeringsagenda worden gerealiseerd. Uiteraard kunnen veel van de veranderingen alleen worden gerealiseerd samen met de ketenpartners voornamelijk bij de segmenten MKB, Particulieren en Toeslagen. KI&S staat er voor om met heldere informatie en persoonlijke klantinteractie er voor te zorgen dat zij zelf hun zaken met de Belastingdienst kunnen regelen. En hebben ze toch een vraag? Dan worden ze in één contact gewoon goed geholpen.

Investeringsagenda

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

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

Feitelijke situatie is dat de te realiseren besparingen op het gebied van interactie voor het grootste gedeelte reeds bij KI&S ingeboekt zijn. Waardoor telefonie moet krimpen. En daarmee wordt het tegendeel bereikt van die beweging naar voren. De back-office van andere onderdelen krijgt meer dan evenredige werklast als gevolg daarvan.

Budgetopbouw bij KI&S

De totale korting op interactie Belastingdienst-breed is €76 mln. Deze reeks van €76 was en is enerzijds (nog) niet voorzien van een onderliggende palet van (IA)-projecten over de onderdelen heen, noch is deze reeks gebaseerd op de verdeling van de kosten conform het kostenmodel (met het kostenmodel 2015 als basis zou een korting van €34,6 mln verwacht zijn bij KI&S). Voor KI&S is toentertijd 49 mln van de 76 mln ingeboekt. De COO van B&T heeft medio 2016 besloten de interactie-korting op B&T niveau her te verdelen. Dit proces loopt nog. Indien herverdeling binnen B&T niet lukt wordt 56 mln bij KI&S ingeboekt. Dat bedrag bestaat uit 17 mln bijdrage aan sluitende begroting (zie hierna) en 39 mln interactie IA-baten.

Er is eind 2016 door Belastingdienst een set afspraken gemaakt met de gemeenschappelijke directeuren van B&T over het sluitend krijgen van de begroting 2017. Daarbij was het noodzakelijk om voor een totaal aan €46 mln (aanvullende) maatregelen te definiëren. KI&S heeft voor de sluitende begroting projecten benoemd die bij realisatie leiden tot een bezuiniging van 330 fte. Tegenwaarde daarvan is 16.8 mln per 2021. Een deel ervan, i.c. 260 fte (€13 mln), zijn projecten die voor de realisatie van de baten investeringsagenda bedoeld waren. Maar om toch de begroting voor geheel B&T sluitend te krijgen zijn deze daarvoor ingeboekt. Als gevolg hiervan kunnen deze baten niet meer voor de IA-baten ingezet worden.

KI&S heeft in alle stukken en discussies over sluitende begroting en continuïteit de laatste maanden aangegeven dat als KI&S meer moet leveren dan deze 330 fte, er stromen telefonie gesloten moeten worden. En dat dan de bezuiniging van 330 fte niet meer kan worden gerealiseerd omdat de noemer, i.c. de hoeveelheid telefonie, dan nihil wordt. En op nihil is niet veel meer te bezuinigen. Dat betekent ook dat daarmee beperken openingstijden telefonie (van

20 uur op ma-do naar 18 uur) en verminderen van de doelstelling van bereikbaarheid van 80-85% naar 70-75%, die beide onderdeel waren van het maatregelenpakket 330 fte, van de baan zijn.

KI&S heeft in 2016 reeds €10 mln gerealiseerd op het gebied van baten IA. Een en ander betekent dat er bovenop de al gerealiseerde €10 mln -zoals hierboven aangegeven- nog eens €56 mln bezuinigd moet worden. Dit komt overeen met ca 1100 fte, onder de veronderstelling dat elke fte zijn loonsom financieel oplevert. Dat geldt alleen bij uitzendkrachten en niet bij vaste krachten. En omdat er overigens geen 1100 fte bij KI&S zitten, maar ca 750 fte, zullen we bij een dergelijke taakstelling -onder de veronderstelling van 37.5% rendement- ook nog $100/37.5 \times 350 \text{ fte} = \text{ca } 1000 \text{ fte}$ aan vaste krachten moeten inleveren. Dat betekent op afzienbare termijn het opheffen van alle telefonie. Dit alles onder de veronderstelling dat de capaciteit voor de digitale kanalen overeind blijft (website, webcare en portals).

Maatregelen

KI&S heeft dan ook het voornemen om in 2017 voorbereidingen te treffen om de telefonie stromen "Toeslagen" en "Ondernemingen" te sluiten per 1 januari 2018. Ondernemingen zijn al jaren gewend digitaal aangiftes te doen. Zij zijn dat wettelijk verplicht. En van ondernemers mag je verwachten dat die vaker professionele assistentie hebben in de vorm van fiscaal intermediairs. Toeslagen heeft al jaren een volwaardig portal waar burgers veel van hun vragen beantwoord kunnen zien. Het sluiten van de stromen "Particulieren" en "Auto" is nog niet reëel, omdat MBD op dit moment nog zwaar onvoldoende functionaliteiten bevat. Deze maatregelen leveren €41,7 mln, afgerond €42 mln, structureel op. Het verschil tussen €56 mln en deze €42 mln in casu €14 mln kan KI&S geen bijdrage leveren.

Overigens vindt het MT van KI&S het een buitengemeen onverstandig besluit om telefonie stromen te sluiten. Zij schatten in dat de maatschappelijke verontwaardiging ongekend zal zijn. De Belastingtelefoon is juist nodig om de komende jaren de burgers te leren hun informatie en transacties te doen op de digitale kanalen. De bereidheid en vaardigheid van grote bevolkingsgroepen om volledig en zelfstandig met digitale middelen om te gaan mag niet systematisch overschat worden. Deze groep is naar inschatting vele malen groter dan de zeventigduizend burgers die zich gemeld hebben voor papieren post. Bovendien zijn zelfs de portalen voor Ondernemingen en Toeslagen niet zodanig op orde dat je voor alle vragen burgers daar met goed fatsoen heen kunt leiden. Ook draagt het sluiten van stromen telefonie niet bij aan het borgen van continuïteit. Direct niet omdat bedrijven en toeslag gerechtigden geen eenvoudige toegang meer hebben tot de Belastingdienst. Indirect niet omdat veel van de vragen op een andere manier bij de Belastingdienst binnen zullen komen. Of dat er meer onjuiste aanvragen of onjuiste aangiftes binnen zullen komen. In de back-office zal dan ook de benodigde capaciteit toenemen. Dit leidt ceteris paribus daar weer tot het herprioriteren van werk. Met ook daar weer effecten op productie met bijvoorbeeld minder toezicht en minder belastingopbrengsten of meer onterecht uitgekeerde toeslagen.

Maatregelen specifiek

De voorgenomen maatregelen leiden tot de in het volgende hoofdstuk uitgewerkte prestatie-indicatoren. De voorgenomen maatregelen leiden tot:

- opheffen werkstroom Toeslagen: 380 fte reductie (ca. 2,9 mln calls)
- opheffen werkstroom Ondernemingen: 335 fte reductie (ca. 3,3 mln calls)

Een en ander leidend tot 36 mln reductie aan personele kosten. Daarnaast leidt dit tot een reductie van €5,7 mln aan kosten telefonie (uitgaven aan telecomprovider)

Restant problematiek

De aangegeven kaders, afgezet tegen de op basis van werkpakketten benodigde formatie, laat het volgende plaatje zien.

Zoals aangegeven zal aan het nog resterende tekort 2019-2021 een invulling gegeven worden. Voor 2017 heeft dit overigens als direct gevolg dat er ingeleverd wordt op de performance in het kanaal telefonie. Het bovenstaande tekort van 6,5 mln betekent dat er ca. 125fte minder beschikbaar is voor de beantwoording van telefonische vragen. Met die 125fte is de begroting voor 2017 weer sluitend. Deze daling in capaciteit (1 mln calls minder beantwoord) zorgt er wel voor dat de technische bereikbaarheid zal afnemen van 88% in 2016 tot ca. 79% in 2017.

8.2. Missie en visie

Waarom

Vrijwel alle burgers en bedrijven in Nederland hebben met de Belastingdienst te maken. Klantinteractie & -services maakt dat contact voor hen zo makkelijk mogelijk binnen de kaders van de meerjarige budgettaire mogelijkheden. Met heldere informatie en waar nog mogelijk, persoonlijke klantinteractie zorgen we dat ze zélf hun zaken met de Belastingdienst kunnen regelen. Hebben ze toch een vraag? Dan worden ze in 2017 nog in één contact geholpen. Onze klant- en kanaalkennis zetten we in om het contact tussen burgers, bedrijven en de Belastingdienst, binnen de mogelijkheden, optimaal te laten zijn.

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

Hoe

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

Wat

- In 2017 is de klanttevredenheid voor de BelastingTelefoon, website en balie >70%. Resultaten uit de klanttevredenheidonderzoeken worden geanalyseerd en vormen de basis tot verbetervoorstellen aan de segmenten;
- In 2017 voorzien kanaalconfiguraties in een juiste inzet en afstemming van de interactiekanalen en leveren een bijdrage aan de doelen (en te bereiken effecten) van de segmentdirecteuren;
- In 2017 is de website zodanig vormgegeven dat burgers en bedrijven eenvoudig de informatie kunnen vinden die zij zoeken; doelstelling is dat permanent 80% van de antwoorden van de vragen van burgers en bedrijven op de eerste laag van de website gevonden worden; dat betekent een dagelijks dynamische site afgestemd op in de tijd verschuivende soorten vragen van burgers en bedrijven
- In 2017 is de website de bron voor algemene vragen bij de BelastingTelefoon en voor algemene informatie bij balie, portals en sociale media;
- In 2017 is outbound bellen een nieuwe pro-actieve vorm van interactie die in samenwerking met de segmenten gericht wordt ingezet;
- In 2017 worden de voorbereidingen getroffen om de BelastingTelefoon voor de werkstromen Toeslagen en Ondernemers incl. intermediairs op te heffen.

8.3. Prestaties

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

8.3.1. Kanaal- en ketenregie

Beschrijving

Kanaal- & ketenregie levert een belangrijke bijdrage aan de doelen en de te bereiken effecten van de segmentdirecteuren en de interactiekanalen. Ook dragen we bij aan het verbeteren van de klanttevredenheid van burgers en bedrijven. Wij kennen onze kanalen, de vraag van de segmentdirecteur en het gedrag van de klant. Dit maakt dat wij de juiste kanaalconfiguraties opstellen en aanleveren. We analyseren het gebruik en de klanttevredenheid van de kanalen, van daaruit maken we verbetervoorstellen voor de segmenten en de interactiekanalen. Hierbij denken we in mogelijkheden en zorgen we ervoor dat de Belastingdienst naar burgers en bedrijven consistent is in haar uitingen.

Zo zijn we een volwaardig gesprekspartner voor de segmentdirecteuren en de directeuren van de interactiekanalen in het realiseren van hun doelstellingen op interactie met burgers en bedrijven." Daarnaast is het team verantwoordelijk voor de beantwoording van de UitvoeringsToetsen nieuwe stijl.

KPI's

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

Ambitie/vernieuwing

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

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

Investerings

Omschrijving	Investering
Doorontwikkelen Klant Interactie Mon. (Klanttevredenheid & feedback)	€121
Doorontwikkelen Client Satisfaction Model (ICCS)	€55
Ontwikkelen van Customer Experience	€50

Bedragen x €1.000

Afhankelijkheden

Kanaal- & ketenregie kent door haar positie binnen de belastingdienst een aantal afhankelijkheden die direct impact hebben op de doelstellingen. De belangrijkste zijn:

- De mate waarin de segmenten in staat zijn de te bereiken effecten SMART te beschrijven;
- Het tijdig beschikbaar komen van communicatiestrategieën met kernboodschap en beschreven gewenste effecten vanuit communicatie bij veranderingen, vernieuwingen en wijzigingen in wetgeving en regelingen;
- Het tijdig en juist leveren en uitwisselen van actuele gegevens door CAP en D&A.

8.3.2. Digitaal: website, social media en portals

Beschrijving

Digitaal zorgt voor de optimale inzet van de website, social media en portals van de Belastingdienst. Zo maken we het voor burgers en bedrijven mogelijk om eenvoudig online hun belastingzaken te regelen. Met informatie en functionaliteiten die begrijpelijk en op maat zijn, kan de klant beter aan zijn verplichtingen richting de Belastingdienst voldoen. Dit doen we zowel effect- als vraaggestuurd en bij voorkeur proactief. De informatie en diensten worden op een makkelijke en toegankelijke manier aangeboden. Hiervoor gebruiken we inzichten uit het kanaalgebruik, maar ook uit online sentimenten.

Onze gewenste situatie is er één waar de klant op elk - voor hem gewenst - moment online zijn zaken met de Belastingdienst kan regelen, en daarbij die informatie en ondersteuning krijgt waar hij op dat moment behoefte aan heeft en die relevant is. Waarbij:

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

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

KPI's

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

Ambitie/vernieuwing

Vanuit Digitaal zijn de belangrijkste vernieuwingen en ontwikkelingen voor 2017:

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

Investerings

Omschrijving	Investering
Implementeren Call me Now functie	€242
Aanschaf Licenties Virtuele Assistent (Concurrent users)	€120
Doorontwikkelen Virtuele Assistent	€120

Bedragen x €1.000

Afhankelijkheden

Digitaal kent door haar positie binnen de belastingdienst een aantal afhankelijkheden die direct impact hebben op de doelstellingen. De belangrijkste zijn:

- Het aanleveren van bronteksten en het tijdig (binnen de afgesproken termijn) reageren door de segmenten op voorstellen voor online producten.
- Het tijdig beschikbaar komen van communicatiestrategieën met kernboodschap en gewenste effecten vanuit communicatie bij veranderingen, vernieuwingen en wijzigingen in wetgeving en regelingen.
 - Voor de implementatie van de ontwikkelingen gaat de BelastingTelefoon ervan uit dat er implementatiecapaciteit beschikbaar komt vanuit ontvlechting IM.

8.3.3. BelastingTelefoon**Beschrijving**

BelastingTelefoon levert telefonische informatie aan burgers en bedrijven die het antwoord op hun vraag niet online kunnen vinden óf die niet digi-vaardig zijn. In het contact voegen we waarde toe door de klant persoonlijk en in één contact te helpen, én juiste en heldere informatie te geven. Zo kan hij zelf aan zijn verplichtingen richting de Belastingdienst voldoen.

Het bieden van telefonische informatie doen we zowel in- als outbound. Als we weten dat het de klant niet lukt om zijn verplichtingen na te komen, dan nemen we contact met hem op om zo problemen te voorkomen.

We laten klantcontacten snel, eenvoudig en effectgericht verlopen. We leveren telefonische interactie op een hoogwaardige, efficiënte en klantvriendelijke manier, die zowel kwalitatief als kwantitatief op orde is. Ons intensieve klantcontact stelt ons in staat om klantsignalen te verzamelen en terug te geven aan de organisatie. Hiermee helpen we de segmenten om de interactie optimaal in te richten en uit te voeren."

KPI's

Naam	Planwaarde 2017
Met het realiseren in 2017 van ca. 11,3 M inbound calls en 535 K outbound calls, draagt de BelastingTelefoon bij aan de doelen en te bereiken effecten van de segmentdirecteuren. Afwijkingen door damages en gewijzigde (verzend)planningen zijn hiervan uitgesloten. Bij de planning is uitgegaan van de volgende performance-indicatoren:	
De performance van het kanaal Telefonie komt tot uiting in de volgende indicatoren: -Het aantal aangenomen gesprekken t.o.v. het aanbod aan informanten. -De technische bereikbaarheid	>85% >75%

-Burgers en bedrijven worden na het doorlopen van de IVR in een zo kort mogelijke wachttijd geholpen.	<150 seconden
- Burgers en bedrijven worden in één klantcontact goed geholpen	>85%
De klanttevredenheid over Telefonie wordt gemeten onder burgers en bedrijven direct na het contact via het betreffende kanaal. Voor 2017 worden de volgende resultaten voor Telefonie nagestreefd.	
-Minimaal 70% van de Burgers en Bedrijven scoort op de gehanteerde 5-puntsschaal een 3 of hoger.	>70%
-Maximaal 10% van de Burgers en Bedrijven scoort op de gehanteerde 5-puntsschaal en 1,5 of lager	<10%

Ambitie/vernieuwing

Vanuit het kanaal Telefonie zijn de belangrijkste vernieuwingen en ontwikkelingen voor 2017:

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

Investerings

Omschrijving	Investering
Implementeren functionele inrichting QMS (WFO; quality monitoring)	€121

Bedragen x €1.000

Afhankelijkheden

Het kanaal Telefonie kent door haar positie binnen de belastingdienst een aantal afhankelijkheden die direct impact hebben op de doelstellingen. De belangrijkste zijn:

- De mate van nauwkeurigheid van de verzendplanning van documenten door CAP;
- De tijdige afhandeling van SBA's en frobo's door de segmenten Particulieren en MKB en door CAP.

8.4. IA-taakstelling en terugdringen ziekteverzuim

- Om de meerjarige begroting voor KI&S mogelijk te maken is het vanaf 2018 niet meer mogelijk om alle werkstromen te behandelen. In de inleiding is uitgebreid beschreven voor welke taakstelling KI&S staat en welke keuzes KI&S voornemens is om in 2017 in gang te zetten. In 2017 zullen de voorbereidingen worden gestart om de werkstromen Toeslagen en Ondernemingen incl. intermediairs met ingang van 1 januari 2018 te beëindigen. Voor verdere toelichting wordt verwezen naar de inleiding.
- Om het ziekteverzuim terug te dringen is een speciale taskforce ingericht die onderdeelgericht een plan van aanpak maakt. Hierbij zal de Verbaan-norm het uitgangspunt zijn. Door alle ontwikkelingen op budgettair gebied en de ontwikkelingen met betrekking tot de aanbesteding van het nieuwe contract met de uitzendpartner, zal er ook een druk op het ziekteverzuim zijn naar de bovenkant. In dat licht is het een extra uitdaging het ziekteverzuim terug te dringen

8.5. Middelen

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

	2017	2018	2019	2020	2021
P-eigen personeel	53.263	53.263	46.331	39.227	38.003
P-inhuur externen	35.232	4.950			
M-Telefonie en logius	12.400	12.400	12.400	12.400	12.400
M-overige	2.713	2.699	2.688	2.681	2.681
Totaal kader	103.608	73.312	61.419	54.308	53.084

- De meerjarige budgetten laten zich vertalen in het volgende aantallen fte's:

	2017	2018	2019	2020	2021
P-eigen personeel	1.087	1.087	946	801	776
P-inhuur externen	674	95			

Dit onderdeel wordt opgenomen in een volgende versie; is in grote mate afhankelijk van huidige ontwikkelingen.

8.6. Risico's

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

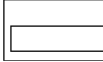
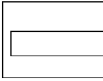
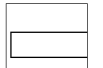
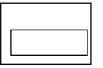
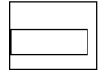
Continuïteitsrisico's

Beschrijving Risico	Beheersmaatregel	Kans	Impact	Eigenaar
Door besluitvorming op budgettair- en politiek niveau kan het werkpakket Telefonie in 2017 niet met de beschikbare capaciteit worden afgedaan waardoor de interactie een lager performance niveau krijgt dan gewenst.	In het jaarcontract zijn de performance doelstellingen neerwaarts bijgesteld.	hoog	hoog	
Door het beëindigen van de werkstromen Toeslagen en Ondernemingen miv 1-1-2018 zal er een grote maatschappelijke verontwaardiging ontstaan en een grotere druk op de back-office van deze onderdelen.	Een zorgvuldig plan van aanpak is nodig om de maatschappelijke verontwaardiging te kanaliseren en waar mogelijk op te vangen. Daarnaast zal er een hoge prioriteit moeten worden gegeven aan het doorontwikkelen van de digitale kanalen waar burgers en bedrijven hun informatie kunnen vinden.	hoog	hoog	
Bij het niet werven in	-Bij K&K zit het risico zowel	hoog	midde	

2017 van 23 fte bedrijfskritische functies kunnen de ontwikkelingen bij K&K en Digitaal niet in het gewenste tempo gerealiseerd worden waardoor besparingen in de keten vertragingen oplopen.	bij de continuïteit als bij de doorontwikkeling van de BI. Bij niet werven zal prioriteit gegeven worden aan de inzet van expertise op de continuïteit (beschikbaarheid stuurinformatie), waarbij nieuwe BI later beschikbaar zal komen en dus op een later tijdstip tot efficiency in de keten al leiden. -Bij Digitaal zit het risico voornamelijk aan de kant van de website. Hier zal niet werven leiden tot het voorleggen van prioriteiten aan de segmentdirecteuren voor wat betreft uit te voeren werkzaamheden, waarbij continuïteit en actualiteit voorop zal staan, en verdere doorontwikkeling, incl. efficiency, op een later tijdstip gerealiseerd zal worden.		n	 (K&K)e n (Digitaal)
---	--	--	---	--

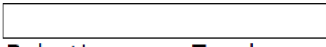
Proces- en ketenrisico's

Beschrijving Risico	Beheersmaatregel	Kans	Impact	Eigenaar
Fiscale geheimhouding in de AWR en Awir geregeld. We weten niet aan de telefoon of degene die belt is die hij zegt dat hij is. BSN en adres/geboortedatum is zwakke autorisatie die makkelijk door (hen bekende) derden achterhaald kan worden. Dus risico is dat fiscale gegevens in handen van de verkeerde komen. Voor ondernemingen en FD's hebben we overigens inmiddels een sterkere autorisatie en is risico niet afwezig maar veel minder.	In mei 2016 zijn maatregelen genomen om de autorisatie voor ondernemers en intermediairs te versterken, waardoor het risico verminderd is: -ondernemers moeten de laatste 3 posities van de gebruikersnaam van het PDO benoemen. Dit is een vertrouwelijk gegeven. -Bij intermediairs stellen we aanvullende dossiergebonden vragen. Voor Particulieren en Toeslagen is de telefonische autorisatie onveranderd (BSN en adres/geboortedatum). Wel wordt de klant er vaak op gewezen dat informatie ook te vinden is op de persoonlijke portalen (MBD of MijnToeslagen). Ook lopen pilots met het versturen van persoonlijke gegevens naar de Berichtenbox (en dus niet benoemen aan de telefoon). De meest gevoelige persoonlijke informatie (BSN, adres en rekeningnummer) worden nooit telefonisch verstrekt.	midden	midden	
Website beveiliging. Ondanks inspanning in afgelopen jaren, is het nog niet gelukt om alle extern gehoste websites naar binnen te halen wegens beveiligingsrisico's.	Digitaal binnen KI&S is verantwoordelijk voor de digitale producten waaronder de websites van de Belastingdienst. De bestuurlijke afspraak is gemaakt dat nieuw ontwikkelde producten via KI&S/Digitaal worden ontwikkeld. Op deze wijze wordt ook het beveiligingsrisico gemanaged. Per 23 januari gaan we voor alle Intern door de	midden	midden	

	Belastingdienst gehoste websites over op een secure verbinding https. Afgesproken is in IV-overleg de externe gehoste websites te migreren naar de interne website en geen nieuwe websites meer extern te hosten. De migratie naar binnen heeft vertraging opgelopen. De Belastingdienst heeft er voor gekozen om enkele producten buiten deze lijn om te ontwikkelen waardoor er nieuwe extern gehoste sites bij zijn gekomen (zoals de Ondernemerscheck).			
Door calamiteiten in de vorm van een (gedeeltelijke) uitval kan de NPG-website tijdelijk minder of niet bereikbaar zijn.	Er is een SLA voor de NPG-website afgesloten met servicelevel TOP (beschikbaarheid 99,9%). Om dit te kunnen bereiken, is de NPG website dubbel uitgevoerd. Wanneer zich desondanks toch een storing voordoet, wordt de damage-procedure gevolgd. Voor een aantal situaties zijn standaard berichten beschikbaar die getoond kunnen worden als deze situatie zich voordoet.	midden	midden	
Door calamiteiten in de vorm van een (gedeeltelijke) uitval kunnen de portals MijnBD en PDO tijdelijk minder of niet bereikbaar zijn	Er is een SLA voor MijnBD en PDO afgesloten met servicelevel TOP (beschikbaarheid 99,9%). Om dit te kunnen bereiken, zijn MijnBD en PDO dubbel uitgevoerd. Voor MijnBD is bovendien een standaard voorziening (Sorry pagina) beschikbaar als het aantal gelijktijdige bezoekers te hoog wordt (toeritdosering). Wanneer zich desondanks toch een storing voordoet, wordt de damage-procedure gevolgd. Voor een aantal situaties zijn standaard berichten beschikbaar die getoond kunnen worden als deze situatie zich voordoet.	laag	hoog	
Door calamiteiten in de vorm van een (gedeeltelijke) uitval van de technische infrastructuur kan de BelastingTelefoon tijdelijk minder of niet bereikbaar zijn.	Er is een SLA voor de NPG-website afgesloten met servicelevel TOP (beschikbaarheid 99,9%). Om dit te kunnen bereiken, is de NPG website dubbel uitgevoerd. Wanneer zich desondanks toch een storing voordoet, wordt de damage-procedure gevolgd. Voor een aantal situaties zijn standaard berichten beschikbaar die getoond kunnen worden als deze situatie zich voordoet.	laag	hoog	
Door calamiteiten in de vorm van een (gedeeltelijke) uitval van de fysieke omgeving (belvloer) kan de BelastingTelefoon tijdelijk minder of niet bereikbaar zijn.	Er is een SLA afgesloten waarin afspraken zijn vastgelegd over beschikbaarheid. Om de kans op problemen met de technische infrastructuur te verkleinen, is een gedeelte (de fileservers) dubbel uitgevoerd. Wanneer zich toch een storing voordoet, in het keuze menu kan worden aangegeven wat er aan de hand is. Ook kan op de website een bericht worden geplaatst..	laag	hoog	
Door besluitvorming op budgettair- en politiek niveau en/of verstoringen in de keten kan het werkpakket Telefonie dusdanig in omvang toenemen of piekvorming hebben waardoor de interactie een lager performance niveau krijgt dan gewenst.	Bij langdurige verstoringen in de keten, is er als onderdeel van BCM een mantelcontract met een extern callcenter dat op afroep werkplekken/informanten kan leveren. Verstoringen als gevolg van keuzes op budgettair of politiek niveau worden zoveel mogelijk voorkomen door: -Zorgvuldig budgettair planproces gebaseerd op PxQ methodiek -Tijdig onderkennen en signaleren risico's als gevolg van ontwikkelingen door betrokkenheid bij uitvoeringstoetsen -Tijdig onderkennen en signaleren risico's als gevolg van ontwikkelingen door inzet van keten- en kanaalregisseurs KI&S in de ketens.	midden	hoog	

8.7. Ondertekening


 Klantinteractie & -services


Belastingen en Toeslagen

20 februari 2017

9. Vaktechniek

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

9.1. Directie Vaktechniek Belastingen en Toeslagen - Missie

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

9.1.1. Veranderopgave directie Vaktechniek Belastingen en Toeslagen

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

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

9.1.2. Realisatie Veranderopgave

Het realiseren van de veranderopgave gebeurt langs twee lijnen:

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

9.2. Middelen

In deze paragraaf is het meerjarig kader opgenomen. Daarnaast is aangegeven welke maatregelen – naast de activiteiten in het kader van de Investeringsagenda – door DVT in 2017 worden getroffen en opgestart om meerjarig binnen kader te komen en te blijven.

9.2.1. Middelen en fte overzicht (werktitel)

Onderstaande gegevens zijn onvolledig (o.a. exclusief toelagen/vergoedingen, bijzonder belonen, ambtsjubilea etc.) en nog onderwerp van discussie in het MT Belastingen en Toeslagen. De cijfers zijn exclusief werving IA en vervanging

Tabel 1 Overzicht Middelen

Bedragen x € 1.000	Budget 2017	Budget 2018	Budget 2019	Budget 2020	Budget 2021
Eigen personeel	€ 7.206	€ 7.765	€ 7.852	€ 7.985	€ 7.936
(Externe) inhuur					
Totaal personeel	€ 7.206	€ 7.765	€ 7.852	€ 7.985	€ 7.936
ICT uitgaven					
Overige materiële uitgaven	NB	NB	NB	NB	NB
Totaal Materieel					
Totaal uitgaven					

Tabel 2 Overzicht FTE

FTE	2017	2018	2019	2020	2021
Formatie	68	66	62	59	59
Vermoedelijke bezetting ¹	pm	pm	pm	pm	pm

¹ Exclusief instroom en aanwijken. Inclusief uitstroom IA en natuurlijk verloop

9.2.2. Acties om binnen kader te komen en te blijven (werktitel)

Let op: onderstaande maatregelen zijn niet definitief, maar vormen onderdelen van de discussie over de begroting 2017 die momenteel gevoerd wordt in het MT Belastingen en Toeslagen. Zodra de begroting 2017 definitief is, worden de maatregelen vastgesteld, toegelicht en doorgerekend. Pas dan kunnen de effecten op de planwaarden 2017, behorend bij de KPI's, in beeld gebracht worden.

Op dit moment bestaat DVT bestaat uit 74 FTE (december 2016). In 2017 zal dit zich, als gevolg van de IA-korting, ontwikkelen naar 72 fte. In een aantal gesprekken met Bedrijfsvoering is dit vastgesteld. Dit heeft mogelijke gevolgen voor de bediening van de lijndirecties. Binnen het project vaktechnische topstructuur (VTS) zijn bedrijfskritische functies voor DVT in beeld gebracht. De gehanteerde definitie van bedrijfskritisch is dat de functie niet langer dan drie maanden onbezet kan zijn. In het project zijn de verschillende functies beschreven, in FGR ondergebracht en is er in een aantal gevallen sprake van een waardering. De beschreven functies binnen de VTS zijn op het grootste gedeelte van de medewerkers van DVT van toepassing.

Tabel 3 Overzicht maatregelen (fte)

	2017	2018	2019	2020	2021
Formatie	pm	pm	pm	pm	pm
Verhogen inzetbaarheid (ziekteverzuim; productiviteit; directe tijd)	pm	pm	pm	pm	pm
Bezetting incl. maatregelen	pm	pm	pm	pm	pm
Nog te nemen maatregelen	pm	pm	pm	pm	pm

Toelichting

Onderstaande tekst wordt ingevuld zodra de maatregelen definitief zijn.

- Verhogen inzetbaarheid. *Uitwerken/beschrijven maatregelen beperken ziekteverzuim, verhoging directe tijd, productiviteit. Per xx.yy.2017 zijn de daarmee boventallig geworden medewerkers aangewezen;*
- Nog te nemen maatregelen. *Per dd.ff.2017 zijn de nog te nemen maatregelen concreet uitgewerkt. In de maandrapportage t/m februari zijn deze maatregelen vermeld;*
- Overig. *(Noodzakelijke) Vervangingswerving en/of oplossen van een kwalitatieve mismatch tussen benodigde en beschikbare capaciteit is uiterlijk cc.vv.2017 inzichtelijk gemaakt. Deze inzichten worden – inclusief de compenserende maatregelen – voorgelegd ter besluitvorming.*

NB Instroom moet waarschijnlijk gefinancierd worden door aanwijzing met een verhouding 1:2,67 én twee jaar voor instroom. Dit als gevolg van de aanname dat aanwijzing twee jaar later in 37,5% van de gevallen leidt tot daadwerkelijke uitstroom. bv 1 fte instroom in 2019 houdt cp in aanwijzing van 2,67 fte in 2017. In deze paragraaf is het meerjarig kader (€ en fte) opgenomen.

9.3. Prestaties en afhankelijkheden

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

9.3.1. De drie onderdelen van de DVT

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

9.3.2. Het team Vaktechniek

TVT wordt aangestuurd door een leidinggevende en bestaat verder uit:

- de landelijk vaktechnische coördinatoren (lavacos),
- de voorzitters van de coördinatiegroepen (CCB, CGVP en CTC),
- de voorzitters van de kennisgroepen Toezicht en Conflictmanagement; en
- een stafondersteuner.

De hoofdtak van het team is het waarborgen van eenheid van beleid en uitvoering. Ten behoeve daarvan zijn de leden dagelijks verantwoordelijk voor de aansturing en werking van de verschillende vaktechnische netwerken. De collega's van dit team spelen een belangrijke rol in de bewaking van het kennisnetwerk. Zij zijn op landelijk niveau belast met advisering, coördinatie, implementatie, doorgeleiding, standpuntbepaling en inbreng in handavingsregie.

De actieve samenwerking is in deze pijler het meest zichtbaar in de operatie. Eenheid van beleid en uitvoering wordt geborgd door lavaco's die directie-overstijgend werken. In complexe vraagstukken en in zaken die geëscaleerd moeten worden, bedienen de leden de verschillende lijndirecties. Deze kwesties kunnen financieel, maatschappelijk, politiek of mediagevoelig zijn. Vanzelfsprekend hebben de leden van het team ook de verantwoordelijkheid voor communicatie over nieuwe regelgeving en andere zaken. Continuïteit is erg belangrijk, vandaar dat er eveneens ontwikkelplekken beschikbaar zijn voor (fiscale) talenten.

De lavaco's werken nauw samen met B&B en met het cluster fiscaliteit van DGBel.

9.3.3. De Unit Brieven en Beleidsbesluiten

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

B&B is verantwoordelijk voor de brieven en beleidsbesluiten over het fiscaal uitvoeringsbeleid en vaktechnische wetgevingsadvisering. Ook zorgt B&B voor de beantwoording van brieven van burgers en bedrijven namens de staatssecretaris en voor advisering bij het wetgevingsproces. Persvragen worden eveneens beantwoord.

Uitvoering en beleid komen in dit team samen. De medewerkers van B&B zijn deskundig op het gebied van het fiscaal uitvoeringsbeleid. Daarbij kan worden gedacht aan fiscale techniek, regelgevings-techniek, besluitvormingsprocessen en communicatie. De belangen van de samenleving, de politieke realiteit en in het bijzonder ook de processen en producten van de Belastingdienst spelen hierbij evenzeer een rol. B&B levert daarom, samen met TVT een bijdrage aan de UTNS.

In de toekomst is het goed mogelijk dat de B&B-producten en dan met name de brieven beter kwantificeerbaar zijn. Het aantal brieven en de AWB-termijn is in de nabije toekomst mogelijk te monitoren. Tot slot zou de vaktechnische bijdrage aan de Uitvoeringstoets Nieuwe Stijl bij nieuwe wetgeving gemonitord kunnen worden.

9.3.4. De kennisgroepen

Er zijn twee soorten kennisgroepen: kennisgroepen rechtstoepassing (rtp) en kennisgroepen voor de processen. De rtp-kennisgroepen worden functioneel aangestuurd door Vaktechniek. De kennisgroepen hebben een voorzitter, een secretaris, een lid van B&B en uitvoerende leden vanuit de diverse segmenten. Tevens is een lid van het team Vaktechniek aangesloten. De verschillende kennisgroepen hebben ook ontwikkelplekken opengesteld. In dit onderdeel is de afhankelijkheid van de segmenten het grootst. De bemensing komt namelijk volledig uit de lijndirecties.

De primaire taak van de rtp-kennisgroepen is de beantwoording van rechtsvragen en complexe helpdeskvragen. De medewerkers die daarvoor opgesteld zijn, zijn geen onderdeel van DVT. Deze zijn binnen de lijndirecties werkzaam. Vanuit DVT is er sprake van een functionele sturing, zodat een tijdige en juiste beantwoording van de vragen gegarandeerd wordt.

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

9.4. Personeel gerelateerde doelstellingen

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

9.4. Risico's en beheersing

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

Wanneer de 350 medewerkers wel gefinancierd worden, dan is de kans groot dat er geen passend talent op solliciteert.

De meeste functies binnen DVT zijn bedrijfskritisch. In onderstaande tabel is een eerste verkenning samengevat. Daarin valt op dat er deels een afhankelijkheid is buiten de eigen invloedssfeer (opvulling), maar ook binnen de eigen invloedssfeer. Dit laatste wil DVT middels efficiënt werken beïnvloeden.

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

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

9.5. Vernieuwing

Vanuit DVT dragen wij bij aan verschillende vernieuwingen. Een aantal algemene kan DVT duiden:

- Het Belastingplan 2018: stroomlijnen in het kader van de vereenvoudiging wetgeving, maar ook andere wijzigingen in (inter)nationale wet- en regelgeving,
- De investeringsagenda, o.a. Broedkamer

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

Infrastructuur

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

Kennismanagement

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

9.5.1. Ontwikkelingen

Diverse ontwikkelingen hebben invloed op de inrichting en de positionering van medewerkers DVT. De meest invloedrijke veranderingen zijn:

- De inrichting van DGBel, andere stafdirecties (ook CAP als *vertical*) en de lijndirecties; en
- De versnelde uitstroom van personeel (stimuleringspremie).

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

9.5.2. Vaktechniek van de Toekomst

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

9.6. Ondertekening

Vaktechniek

20 februari 2017

--

Belastingen en Toeslagen

10. Algemene en Bestuurlijke Zaken

10.1. Inleiding

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

10.2. Belastingdienst/Belastingen en Toeslagen en ABZ

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

10.3. Middelen

In deze paragraaf is het meerjarig kader (€ en fte) opgenomen. Aangegeven is welke concrete maatregelen ABZ in 2017 treft c.q. opstart om (meerjarig) binnen kader te komen en te blijven. Maandelijks wordt over de voortgang van de maatregelen in fte en geld gerapporteerd. In de maandrapportage t/m februari is aangegeven welke ambitie ABZ voor 2018 realistisch acht.

10.3.1. Middelen en fte overzicht (werktitel)

Onderstaande gegevens zijn onvolledig (o.a. exclusief toelagen/vergoedingen, bijzonder belonen, ambtsjubilea etc.) en nog onderwerp van discussie in het MT Belastingen en Toeslagen. De cijfers zijn exclusief werving IA en vervanging.

Tabel 1 Overzicht Middelen

Bedragen x € 1.000	Budget 2017	Budget 2018	Budget 2019	Budget 2020	Budget 2021
Eigen personeel	€ 37.189	€ 35.927	€ 33.054	€ 30.839	€ 30.578
(Externe) inhuur					
Totaal personeel	€ 37.189	€ 35.927	€ 33.054	€ 30.839	€ 30.578
ICT uitgaven					
Overige materiële uitgaven	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500
Totaal Materieel	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500	€ 500
Totaal uitgaven	€ 37.689	€ 36.427	€ 33.554	€ 31.339	€ 31.078

Tabel 2 Overzicht FTE

FTE	2017	2018	2019	2020	2021
Formatie	474	439	408	390	390
Vermoedelijke bezetting ¹	pm	pm	pm	pm	pm

¹ Exclusief instroom en aanwijzen. Inclusief uitstroom IA en natuurlijk verloop

10.3.2. Acties om binnen kader te komen en te blijven (werktitel)

Let op: onderstaande maatregelen zijn niet definitief, maar vormen onderdelen van de discussie over de begroting 2017 die momenteel gevoerd wordt in het MT Belastingen en Toeslagen. Zodra de begroting 2017 definitief is, worden de maatregelen vastgesteld, toegelicht en doorgerekend. Pas dan kunnen de effecten op de planwaarden 2017, behorend bij de KPI's, in beeld gebracht worden.

Tabel 3 Overzicht maatregelen (fte)

	2017	2018	2019	2020	2021
--	------	------	------	------	------

Formatie	pm	pm	pm	pm	pm
Verhogen inzetbaarheid (ziekteverzuim; productiviteit; directe tijd)	pm	pm	pm	pm	pm
Bezetting incl. maatregelen	pm	pm	pm	pm	pm
Nog te nemen maatregelen	pm	pm	pm	pm	pm

Toelichting

Onderstaande tekst wordt ingevuld zodra de maatregelen definitief zijn.

- Verhogen inzetbaarheid. *Uitwerken/beschrijven maatregelen beperken ziekteverzuim, verhoging directe tijd, productiviteit. Per xx.yy.2017 zijn de daarmee boventallig geworden medewerkers aangewezen;*
- Nog te nemen maatregelen. *Per dd.ff.2017 zijn de nog te nemen maatregelen concreet uitgewerkt. In de maandrapportage t/m februari zijn deze maatregelen vermeld;*
- Overig. *(Noodzakelijke) Vervangingswerving en/of oplossen van een kwalitatieve mismatch tussen benodigde en beschikbare capaciteit is uiterlijk cc.vv.2017 inzichtelijk gemaakt. Deze inzichten worden – inclusief de compenserende maatregelen – voorgelegd ter besluitvorming.*

NB Instroom moet waarschijnlijk gefinancierd worden door aanwijzing met een verhouding 1:2,67 én twee jaar voor instroom. Dit als gevolg van de aanname dat aanwijzing twee jaar later in 37,5% van de gevallen leidt tot daadwerkelijke uitstroom. bv 1 fte instroom in 2019 houdt cp in aanwijzing van 2,67 fte in 2017. In deze paragraaf is het meerjarig kader (€ en fte) opgenomen.

ABZ werkt aan een instel- en inrichtingsplan t.b.v. 2017 en kan nog geen uitspraken doen over de benodigde capaciteit voor 2017. Communicatie zal naar verwachting eind 2016 overgaan naar het bedrijfsonderdeel Communicatie. In het instelplan en het inrichtingsplan A0Z is het besluit tot onderbrengen van EH bij ABZ meegenomen met daarbij welke vervolgstappen nodig zijn om dit te realiseren. In de Ist-situatie werken 94 medewerkers bij ABZ, waarvan 35 overgaan naar de communicatiekolom. Bij EH werken momenteel 80 medewerkers.

10.4. Prestaties en Afhankelijkheden

Het takenpakket van ABZ in een notendop:

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

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

10.5. Personeel gerelateerde doelstellingen

Naam	Streefwaarde
Ziekteverzuim incl. langdurig	%
Ziekteverzuim excl. langdurig	%
Meldingsfrequentie ziekteverzuim	≤
% Directe tijd (Hafir)	%

10.6. Risico's en beheersing

Volgt

10.7. Vernieuwing (kwalitatief/kwantitatief)

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

10.8. Ondertekening



Algemene en
Bestuurlijke Zaken



Belastingen en Toeslagen

20 februari 2017

11. Implementatie Ondersteuning

11.1. Directie Implementatie Ondersteuning Belastingen - Missie

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

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

11.2. Middelen

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

11.2.1. Middelen en fte overzicht (werktitel)

Onderstaande gegevens zijn onvolledig (o.a. exclusief toelagen/vergoedingen, bijzonder belonen, ambtsjubilea etc.) en nog onderwerp van discussie in het MT Belastingen en Toeslagen. De cijfers zijn exclusief werving IA en vervanging.

Tabel 1 Overzicht Middelen

Bedragen x € 1.000	Budget 2017	Budget 2018	Budget 2019	Budget 2020	Budget 2021
Eigen personeel	€ 3.024	€ 3.018	€ 3.006	€ 2.988	€ 2.973
(Externe) inhuur	€ 2.131				
Totaal personeel	€ 5.155				
ICT uitgaven					
Overige materiële uitgaven	€ 144				
Totaal Materiële	€ 144				
Totaal uitgaven	€ 3.024	€ 3.018	€ 3.006	€ 2.988	€ 2.973

Tabel 2 Overzicht FTE

FTE	2017	2018	2019	2020	2021
Formatie	34	34	34	34	34
Bezetting ¹	pm	pm	Pm	Pm	pm

Opmerking. In bovenstaand overzicht is een vaste formatie van 34 fte opgenomen (inclusief bijkomende kosten, rugzak, opleiding e.d.). Deze bestaat voor 26 fte uit een nog niet gehonoreerde claim op IA middelen. Daarnaast is er een - nog niet gehonoreerde - claim flexibele schil van 9 fte en een Budget voor opbouw IO (extra opleidingskosten, doorontwikkeling methodiek e.d.).

11.3. Prestaties en Afhankelijkheden

Typen implementaties

IO ondersteunt verschillende typen implementaties:

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

veranderingen).

Methodiek

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

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

11.4. Personeel gerelateerde doelstellingen

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

11.4. Risico's en beheersing

Volgt

11.5. Vernieuwing (kwalitatief/kwantitatief)

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

11.6. Ondertekening


Implementatie Ondersteuning

20 februari 2017


Belastingen en Toeslagen

12. Risico's, bevindingen ADR en Algemene Rekenkamer, Strategische ICT-projecten

12.1. Risico's

VOLGT

Beschrijving Risico	Beheersmaatregel	Kans	Impact	Eigenaar
Kwantiteit/kwaliteit P				
D&A				
Procesregie				
Minder toezicht activiteiten: gevolgen voor rechtmatigheid				
37,5% uitstroom van aanwijzing				
Realiteitsgehalte IA batenschattingen				

12.2. Bevindingen ADR

WORDT VERVOLGD

Bevinding	Eigenaar	Opmerkingen
Risico op dubbele uitbetalingen bij voorschot- en spoedbetalingen	CAP	Gemitigeerd (ML 2016-1; CAP)
Belastingdienst blijft risico's lopen met ETM-Ioka - ketencontrole ETM - super-users ETM	CAP	
Beperkte voortgang verbetering beheersing ketenbrede massale gegevensverwerking (ML 2012-1)	CAP	Maatregelen zijn middel/systeem afhankelijk
Integriteit van SAP-omgeving (ML 2012-1)	CAP	
Procedures gegevensherstel (ML 2012-1)	CAP	
Risico's bij te ruime toekenning rechten (ML 2013-2)	CAP	
Ontbreken van een bedrijfsonderdeel-overstijgende risicobenadering leidt tot risico op onjuiste uitbetalingen (ML 2014-1)	CAP	
Mini One Stop Shop (MOSS) onvoldoende beheerst (ML 2015-2)	CAP	
In bewaring genomen gelden in onderzoek (ML 2015-2)	CAP	
Ontbrekende cijferanalyses en verbijzonderde interne controles belemmeren zicht op goede werking administratieve processen (ML 2013-2)	BV	
BES-eilanden: financiële administratie en IT nog niet op orde (ML 2011-2)	BCN	
Ontbreken onderliggende documentatie (ML 2014-2)	Directeuren Lijndirecties	
Geen zekerheid over volledige verwerking aangiften schenkbelasting (ML 2015-1)	PDB	
Aansluiting heffing-centraal punt ontbreekt vaak (ML 2015-2)	CAP MKB	

12.3. Bevindingen Algemene Rekenkamer

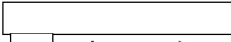
Bevinding	Eigenaar
Opzet managementinformatie Belastingdienst verbeterd, kwaliteit nog onvoldoende	MTBD
Geen structurele periodieke controles in proces van teruggaafomzetbelasting EU-ondernemers: structurele borging van beheermaatregelen.	CAP

12.4. Overzicht Strategische ICT-projecten

	financiering zeker	financiering nog onduidelijk	Bedrijfs- onderdeel
1 Rationalisatie Auto	x		Belastingen
2 Rationalisatie Overige middelen	x		Belastingen
3 Rationalisatie Poort		x	CAP
4 Erf- en schenkbelasting	x		Belastingen
5 Digitaal Archief		x	CAP
6 Multikanaal Mededelen		x	CAP
7 UCC/MASP	x		Douane
8 IH-releases	x		Belastingen
9 Roadmap Inning		x	Belastingen
10 Generiek inwinnen gegevens derden	x		CAP
11 FATCA en CRS	x		CAP
12 Rehosting AGS	x		Douane
13 Mini One Stop Shop	x		Belastingen
14 DNI	x		Belastingen
15 WTL	x		Belastingen
16 Ipas	x		CIE
17 Werkplekken	x	x	CIE

13. Ondertekening


Belastingen en Toeslagen


 Belastingdienst

20 februari 2017

Bijlagen

Bijlage A Overzicht Producten en diensten Klantinteractie & -services per segment

Product/dienst	MKB	Particulieren	Toeslagen	Overige	Totaal
P&K					
Aantal kanaalconfiguraties	pm	pm	pm	pm	pm
Aantal verbetervoorstellen	pm	pm	pm	pm	pm
Aantal UitvoeringsToetsen	pm	pm	pm	pm	pm
Totaal fte P&K					
Online					
Actualiteit content op website	pm	pm	pm	pm	pm
Klanttevredenheid	pm	pm	pm	pm	pm
Klantvragen binnen startpagina's	pm	pm	pm	pm	pm
Aantal nieuwsberichten website	pm	pm	pm	pm	pm
Aantal formulieren en documenten	pm	pm	pm	pm	pm
Aantal systeembrieven	pm	pm	pm	pm	pm
Aantal rekenhulpen	pm	pm	pm	pm	pm
Aantal (pro)actieve berichten					
Aantal klantvragen					
Totaal fte Online					
Telefonie					
Aantal Inbound calls	pm	pm	pm	pm	pm
Percentage aangenomen	pm	pm	pm	pm	pm
In één klantcontact geholpen	pm	pm	pm	pm	pm
Wachttijd	pm	pm	pm	pm	pm
AHT	pm	pm	pm	pm	pm
Kwaliteit gesprek	pm	pm	pm	pm	pm
Productiviteit informant	pm	pm	pm	pm	pm
Aantal Outbound calls	pm	pm	pm	pm	pm
Aantal fte Intbound	pm	pm	pm	pm	pm
Aantal fte Outbound	pm	pm	pm	pm	pm
Aantal fte Overige	pm	pm	pm	pm	pm
Aantal fte Telefonie	pm	pm	pm	pm	pm

Bijlage B Factsheets

Worden separaat als pdf verzonden.

De factsheets zijn nog niet definitief. Wijzigingen naar aanleiding van de discussie over de begroting 2017 worden, zodra de begroting 2017 definitief is, aangebracht.