



Belastingdienst

Belastingen en Toeslagen

Onderdeel Algemeen en GO

Jaarcontract 2017

Versie 2.0

Datum 20170324
Status Definitief



Inhoud

1.	Inleiding	3
1.1.	Aanleiding	3
1.2.	Indeling document	3
1.3.	Uitgangspunten	3
1.4.	Toekomstbestendig Ordenings Model	4
2.	Kolom Belastingen en Toeslagen algemeen	5
2.1.	Missie en doelstelling	5
2.2.	Specifieke onderwerpen	6
2.3.	Risico's	8
2.4.	Begrotingsindicatoren	9
3.	Grote Ondernemingen	10
3.1.	Missie en visie	10
3.2.	Middelen	11
3.3.	Prestaties	12
3.3.1.	Uitvoering	12
3.3.2.	Bezwaar en beroep	15
3.3.3.	Innen en uitbetalen	16
3.4.	Personeel gerelateerde doelstellingen	18
3.5.	Risico's	18

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

Voorliggend jaarcontract betreft de eerste twee algemene hoofdstukken van het totale jaarcontract plus het hoofdstuk van de directie GO:

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 bedrijfs onderdeel 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 (bedrijfs onderdeel 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
- Processenmodel/Kubus de Jong

Kubus de Jong

Belastingdienst werkt de komende jaren toe naar jaarcontracten die volledig zijn gebaseerd op kubus De Jong. De uitwerking van de proces-as leidt tot een *processenmodel*. Dit model beschrijft per proces de verantwoordelijkheden, activiteiten, middelen en prestaties. In het jaarcontract kan op basis hiervan worden aangegeven wat de doelstellingen zijn op ieder proces, zowel going concern doelen als de veranderambities in het planjaar. Door de doelstellingen te koppelen aan de benodigde input, wordt het jaarcontract meer en meer een middel om te sturen op doelmatigheid.

De hoofdstukken van categorie A hebben de prestaties geclusterd en gestructureerd op basis van het processenmodel. In deze hoofdstukken is aangegeven welke processen het betreft en worden de doelstellingen verder toegelicht. Als een hoofdstuk afwijkend vorm is gegeven, is via de factsheets de relatie met het processenmodel te leggen.

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 bedrijfs onderdelen kunnen leveren. In dit jaarcontract van Belastingen en Toeslagen is dit in de onderscheiden hoofdstukken aangegeven.

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

Herijking investeringsagenda

De budgetten zijn politiek vastgelegd in de begroting. In overleg zijn herschikkingen binnen B&T voor 2018 en verder, mede op basis van de herijking van de Investeringsagenda, mogelijk. De totaalstand is kaderstellend.

De Meerjarige herverdeling van IA taakstellingen binnen de B&T kolom is onderdeel van deze analyse, alsmede het verwerken van de maatregel 'verplichte fase (aanwijzen)'. Eerder is een verdeelsleutel afgesproken wat betreft IA. Het verplicht aanwijzen in 2017 is door CAP en MKB nog wel uitgewerkt. Op basis van de herijking kunnen dit andere cijfers worden.

1.4. Toekomstbestendig Orderings Model

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

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

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

Wat betreft punt 3 rollen en verantwoordelijkheden: hier wordt de 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 geëffectueerd. In de budgetverdeling wordt deels rekening gehouden met de veranderingen in de organisatie. Vanuit het jaarcontract wordt aangesloten bij de uitgangspunten van de kadernota.

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

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

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

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

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

2. Kolom Belastingen en Toeslagen algemeen

2.1. Missie en doelstelling

Missie

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

De Belastingdienst stelt zich hierbij objectief en onpartijdig op.

Strategische doelstelling

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

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

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

- **Dienstverlening**

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

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

- **Toezicht**

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

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

- **Massaal proces**

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

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

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

2.2. Specifieke onderwerpen

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

Aanwijzen met als uitgangspunt reorganisatie

Op grond van artikel 49r ARAR is iedere wijziging van de organisatiestructuur, de omvang of de taakhoud van een onderdeel van de sector Rijk, waaraan personele consequenties zijn verbonden aan te merken als een *reorganisatie*. Dit betekent dat alle organisatieveranderingen voorkomend uit de Investeringsagenda waarbij een personele transitie is voorzien zijn aan te merken als afzonderlijke reorganisaties.

Door Switch wordt gerekend met de volgende termijnen:

- maand 0: aankondiging reorganisatie middels contourennota
- maand 3: overeenstemming (dienstleiding, medezeggenschap en bonden) over reorganisatiebereik, was-woordt tabel (welke formatie had je en wat wordt de nieuwe situatie, inclusief organogram, enz.), bepalen van de overtolligheid (hoeveel bezetting zit er boven de nieuwe formatie), duur van de vrijwillige fase en nieuwe processen (op hoofdlijnen) waaruit blijkt welk werk vervalt of verandert. Dan start de vrijwillige fase
- maand 9: afronding vrijwillige fase en bepalen hoe hoog de resterende boventalligheid nog is. Start van de verplichte fase.

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

Over de voortgang van de reorganisatie en de bijbehorende monitoring van onder meer de continuïteit wordt in het reguliere rapportageproces aandacht besteed.

Uitzendkrachten vervangen door eigen personeel

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

Om de maatregel 'vast vervangt flex' te effectueren worden medewerkers in tranches opgeleid. Teneinde begin 2018 de uitzendkrachten te vervangen door vast personeel is het noodzakelijk om bovenop de nu ingeboekte 115 fte in de loop van 2017 dit aantal verder uit te bereiden. De CFO's van Toeslagen en CAP trekken dit traject en gaan hierover in gesprek met de leverende directies.

Ziekteverzuim

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

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

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

Arbeidsbeperkten

In het regeerakkoord is afgesproken dat de overheid zich zal inspannen om medewerkers in de categorie "lage lonen" een (vast) dienstverband aan te bieden en extra banen te creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. In de periode 2013 tot en met 2023 moet de Belastingdienst 867 nieuwe banen voor arbeidsbeperkten realiseren. De BD zet zich maximaal in om te kunnen voldoen aan wet- en regelgeving en om zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen.

Oorspronkelijk heeft de Belastingdienst ingezet op hoogopgeleide medewerkers met een arbeidsbeperking die een reguliere bijdrage kunnen leveren aan de primaire processen. Deze inzet leverde kwantitatief niet voldoende op. Het blijkt lastig om de doelgroep met onze reguliere wervingsactiviteiten te bereiken. Een separaat wervingsspoor is ontworpen en wordt in 2017 ingezet. Er zijn in 2017 243 medewerkers met een arbeidsbeperking in dienst bij de BD. Een nadere doorvertaling naar dienstonderdelen is niet gemaakt. Dit beleid wordt vooralsnog centraal uitgevoerd.

In samenspraak met de rijksbrede Participatie-organisatie worden diverse pilots opgezet. De eerste pilot bestaat uit het opschonen van de archieven bij P-direct. Medewerkers worden bij de Belastingdienst geplaatst en voeren opschoningswerkzaamheden uit op de personeelsdossiers van de Belastingdienst. De eerste groepen zijn gestart in december 2016 (30 plaatsen) en bij gebleken succes kan verdere uitbreiding in 2017 plaatsvinden. Daarnaast zijn duurzame afspraken gemaakt om medewerkers te plaatsen bij de Belastingdienst, maar feitelijke werkzaamheden te laten uitvoeren bij de RijksSchoonmaakOrganisatie. In samenspraak met rijksbrede projecten worden dan ook actief additionele mogelijkheden tot inzet van medewerkers uit het doelgroepregister onderzocht. Daarnaast intensiveren we onze oorspronkelijke aanpak t.a.v. hoogopgeleide medewerkers.

Het creëren van voldoende aantal arbeidsplaatsen voor de doelgroep is ingewikkeld. De Investeringsagenda zal er voor zorgen dat nog meer werk in de lagere schalen zal verdwijnen. In 2016 heeft BD het gecumuleerde aantal niet weten te bereiken waardoor de doelstelling van 2017 nog hoger ligt. De BD loopt hiermee een politiek-bestuurlijk risico.

Beveiliging

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

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

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

Betalingstermijnen

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

MIBB

In het Jaarplan Belastingdienst is uitgebreid ingegaan op de gezamenlijk te zetten verdere (inhoudelijke) stappen bij alle processen die binnen de reguliere bedrijfsvoeringsfunctie vallen. De trajecten Management Control Framework (MCF) en doorontwikkeling van de Kubus De Jong (budgetmodel) zijn belangrijke onderdelen.

Doel is om medio 2017 zicht te hebben op de belangrijkste acties die dan nog moeten plaatsvinden om het MCF robuust te maken voor de "Belastingdienst van de toekomst".

Daarnaast is het streven de 'kubus De Jong' zover door te ontwikkelen dat in het tweede kwartaal van 2018 het stadium van volwassenheid is bereikt. Vanaf die periode zal de kubus zijn centrale rol in het management control framework innemen. Op alle aspecten van zowel planning als sturing en verantwoording zal de kubus zijn bijdrage dan leveren.

Budget 2017

De budgetbrief per bedrijfsonderdeel is in bijlage A opgenomen. In dit contract wordt ingegaan op de te treffen maatregelen in 2017.

2.3. Risico's

Beschrijving Risico	Beheersmaatregel	Kans	Impact	Eigenaar
Vertraging van de IA waardoor kostenreductie en/of extra baten niet of later worden gerealiseerd	Herijken IA. Inrichten effectieve projectcontrol inclusief escalatieprotocol	H	H	Directeur bedrijfsonderdeel
Implementatie vindt plaats in de keten. De afhankelijkheden in de keten hebben tot gevolg dat de zwakste schakel het tempo bepaalt	Helder definiëren van de governance. Wie doet wat wanneer. Escalatieprotocol.	H	H	Directeur bedrijfsonderdeel
Door ontbreken executiemacht/doorzettingmacht worden resultaten niet of later behaald.	Verantwoordelijkheden en bevoegdheden duidelijk toewijzen. Escalatieprotocol	H	H	Directeur bedrijfsonderdeel
Autonomie gedreven cultuur leidt tot het niet behalen van gezamenlijk afgesproken resultaten.	Aanspreken op afspraak is afspraak	H	H	Alle bestuurslagen
Governance IV is sub-optimaal. De business is onvoldoende aangehaakt op het allocatieproces van het IV-budget. Hierdoor is het eigenaarschap van IV-resultaten onvoldoende belegd	Uitwerken governance in de uitvoeringstafel in de nieuwe topstructuur	H	H	Directeuren bedrijfsonderdelen
Bij diverse applicaties is minimaal noodzakelijke inzet gebudgetteerd door IV voor de continuïteit. Geen ruimte om tegenvallers op te vangen.	Herschikken financiering door her-prioriteren en/of escalatie	H	H	Directeuren bedrijfsonderdelen
Onvoldoende transparantie in prestatie en kostendoelen door ontbreken P x Q inzicht. Kwetsbaar bij stakeholders doordat effecten van verandering onvoldoende te kwantificeren zijn.	Uitwerken en implementeren kubus de Jong op alle 5 dimensies. Waar P X Q kan en nu nog niet beschikbaar is factsheets opstellen.	H	H	 Bedrijfsvoering
Als de doorontwikkeling van de bestuurlijke informatievoorziening achterblijft is het niet	Bijsturen projectuitvoering, aanpassen governance, Bijstellen te leveren resultaten.	H	H	 Bedrijfsvoering

Beschrijving Risico	Beheersmaatregel	Kans	Impact	Eigenaar
mogelijk om te bepalen of de Belastingdienst op koers ligt bij het bereiken van de doelstellingen voor going concern en de investeringsagenda.	Ontwikkelen back-up scenario.			

2.4. Begrotingsindicatoren

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

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

3. Grote Ondernemingen

3.1. Missie en visie

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

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

Doelstelling

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

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

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

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

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

Personele beweging en wijzigende wet- en regelgeving

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

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

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

3.2. Middelen

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

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

Kader personele capaciteit vs. Financierbare capaciteit in fte's	2017
Formatie EP in budgetbrief	2.150
Financiële compensatie (niet formatief verwerkt) uitgedrukt in fte's:	
- Compensatie overbezetting	102
- Reservering uitgaven IKAP	-21
- Compensatie vervangingswerving	pm
- UZK vervangen voor vaste medewerkers	-12
Financierbare capaciteit (A)	2.219

Financierbare capaciteit vs bezetting in fte's	2017
Gemiddelde bezetting 2017 zonder instroom	2.214
Instroom wetgeving	34
Gemiddelde bezetting incl. wetgeving (B)	2.248
Financierbare capaciteit (A)	2.219
Vershil (A)-(B)	-29
Maatregelen:	
1. Uitzendkrachten vervangen door eigen personeel	-12
2. Nog op te lossen overbezetting	-17

Toelichting

In afwachting van de uitkomsten van de herijking van de IA zijn de door GO aan te wijzen FTE op PM gezet. GO houdt nadrukkelijk rekening met het feit dat later in 2017 alsnog overgegaan moet worden tot het aanwijzen van medewerkers op basis van een verdeelsleutel die aansluit bij de uitkomsten van de herijking.

De volgende maatregelen worden getroffen:

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

3.3. Prestaties

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

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

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

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

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

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

Het risico van deze aanpak is een mogelijke negatieve invloed op de compliance bij deze klantengroep.

Afhankelijkheden:

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

Vernieuwing:

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

IKB/Uitvoeren Strategisch Behandelplan

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

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

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

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

Aan het einde van paragraaf 1.1. is reeds vermeld dat ongeveer 25% van het klantenpakket van GO, die nu nog vallen onder het concept individuele klantbehandeling, een aangepaste behandeling krijgen. Voor de KPI passend toezicht bij niet-HT klanten betekent dit dat de gemiddelde behandeltijd per post nog slechts 16 uur bedraagt en de toezichtsactiviteiten navenant worden aangepast.

Het risico van deze aanpak is een mogelijke negatieve invloed op de compliance bij deze klantengroep.

Afhankelijkheden:

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

Vernieuwing:

- ☐ Audit c.q. verschillenanalyse op geplande activiteiten versus gerealiseerde activiteiten uit het SBP (zie linkertabel, pt 6 kwaliteit).
- ☐ Inzicht in de ontwikkeling van de gedragscomponenten (transparantie, fiscale interne beheersing en fiscale strategie).
- ☐ Verrijking klantbeeld op basis van data van D&A.
- ☐ Implementatie aanpak ZVP's (= Zeer Vermogende Personen), komen onder de verantwoordelijkheid van GO, de overdracht van ZVP-klanten naar GO is afhankelijk van wervingsruimte en ICT-ontwikkeling.

- Interactiemodellen; gericht op het verkennen en vormgeven van de digitale interactie van de werkrelatie tussen belastingplichtige ondernemingen en de Belastingdienst (zie punt 2 hierna).

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

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

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

APA/ATR

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

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

Afhankelijkheden:

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

Vernieuwing:

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

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

3.3.2. Bezwaar en beroep

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

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

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

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

Afhankelijkheden:

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

Vernieuwing:

- ☐ Kortere doorlooptijden / 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 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.
- Streven naar standaardisatie.
- Ontwikkeling nieuw dashboard SAS VA (D&A).

3.3.3. Innen en uitbetalen**Bijzondere Invordering**

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

Vernieuwing:

De activiteiten omvatten onder andere:

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

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

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

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

Melding betalingsonmacht (MBO):

Een rechtspersoon die niet in staat is om zijn belasting binnen de daarvoor gestelde termijn te voldoen, moet dat onmiddellijk aan de ontvanger melden. Deze melding is dus een vroegtijdig signaal

dat er betalingsproblemen zijn. Het is hét signaal om pro-actief op te acteren en indien nodig te interveniëren.

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

Actie:

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

Voorbeelden daarvan zijn:

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

Ad 2. Deze KPI is gericht op het verhogen van de 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 de personele bewegingen zoals hiervoor beschreven.
- Koppelvlakken: omslag van het invorderingsproces naar bijzondere invordering.
- MKB doet nog een deel van het werk van GO.

Ambities:

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

Omschrijving project
<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.
<i>Debiteureninzicht naar invorderingspersoneel</i>
Deze innovatie heeft als doel de invorderaar het beeld van een belastingschuldige in één scherm aan te bieden, zonder dat deze zelf alle afzonderlijke bronsystemen dient te raadplegen. Door deze innovatie te verbinden met het inmiddels geïmplementeerde product Dynamisch Monitoren kan daarnaast, op basis van gesignaleerde verhaalsmogelijkheden, een advies voor de 'beste' vervolgactie worden gegeven. Dit verbetert en uniformeert de besluitvorming binnen invordering. De implementatie van vorenstaande komt voort uit de pilotfase voor MKB.

3.4. Personeel gerelateerde doelstellingen

Naam	Planwaarde 2017	Planwaarde 2016
Ziekteverzuim (Verbaannorm; inclusief langer dan 1 jaar)	≤ 3,6%	≤ 4,1%
Meldingsfrequentie ziekteverzuim	≤ 1,3	≤ 1,3
Personeelsgesprekken 1x per jaar	100%	100%
Percentage directe tijd (Hafir)	≥ 83%	≥ 83%

3.5. Risico's

Beschrijving Risico	Beheersmaatregel	Kans	Impact	Eigenaar
Ontbrekende onderliggende documentatie (ML 2015-2)	Continue aandacht voor sturing van de afspraken rondom archivering	Laag	Laag	Directeuren/ lijndirecties
co	Beheersmaatregel	Kans	Impact	Eigenaar

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