



Belastingdienst

Directie Particulieren
2^e Viermaandsrapportage 2021

Versie 0.9

Datum 13 september 2021
Status Concept

Colofon

Titel	Directie Particulieren 2 ^e viermaandsrapportage 2021
Auteur(s)	Directie en MT Particulieren BDO Particulieren
Bijlagen	Strokenplanning directie Particulieren Risicotabel directie Particulieren
Inlichtingen	Directie Particulieren Voor inlichtingen: Telefoon 06- @Belastingdienst.nl

Inhoudsopgave

<u>Hoofdstuk 1.</u>	<u>Managementverklaring.....</u>	<u>5</u>
<u>1.1</u>	<u>Algemeen beeld.....</u>	<u>5</u>
<u>1.1.1</u>	<u>Belangrijkste behaalde successen.....</u>	<u>6</u>
<u>1.1.2</u>	<u>Belangrijkste zorgpunten.....</u>	<u>6</u>
<u>1.2</u>	<u>Prestaties Jaarcontract.....</u>	<u>7</u>
<u>1.3</u>	<u>Personeel.....</u>	<u>8</u>
<u>1.4</u>	<u>Financieel.....</u>	<u>9</u>
<u>1.5</u>	<u>Onvolkomenheden Algemene Rekenkamer.....</u>	<u>10</u>
<u>1.6</u>	<u>Wijzigingen van risico's.....</u>	<u>10</u>
<u>1.6.1</u>	<u>DAC7 Data digitale platform aanbieders EU verplichting in 2023.....</u>	<u>10</u>
<u>1.6.2</u>	<u>Erfbelasting.....</u>	<u>10</u>
<u>1.6.3</u>	<u>Benodigde wetwijzigingen voor Caribisch Nederland.....</u>	<u>10</u>
<u>1.6.4</u>	<u>Programma BZB, Bijzondere Zaken Blauw.....</u>	<u>11</u>
<u>1.6.5</u>	<u>Systeem voor omzetbelasting t.b.v. K&E Buitenland.....</u>	<u>11</u>
<u>1.6.6</u>	<u>E-commerce.....</u>	<u>12</u>
<u>1.6.7</u>	<u>Projectcode 1043, onderdeel van programma HVB.....</u>	<u>13</u>
<u>1.7</u>	<u>Follow-up voorgaand viermaandsgesprek.....</u>	<u>13</u>
<u>Hoofdstuk 2.</u>	<u>Doelstellingen dienstonderdeel.....</u>	<u>18</u>
<u>2.1</u>	<u>Prestaties dienstonderdeel.....</u>	<u>18</u>
<u>2.1.1</u>	<u>Toezicht Particulieren.....</u>	<u>18</u>
<u>2.1.2</u>	<u>Bezwaar en Beroep.....</u>	<u>20</u>
<u>2.1.3</u>	<u>Ondersteuning burgers en klachtbehandeling.....</u>	<u>21</u>
<u>2.1.4</u>	<u>Schenk- en erfbelasting.....</u>	<u>22</u>
<u>2.1.5</u>	<u>Kennis- en expertisecentrum buitenland.....</u>	<u>25</u>
<u>2.1.6</u>	<u>Dienstverlening.....</u>	<u>27</u>
<u>2.1.7</u>	<u>Belastingdienst Caribisch Nederland.....</u>	<u>29</u>
<u>2.1.8</u>	<u>Keten Inkomensheffing.....</u>	<u>29</u>
<u>2.1.9</u>	<u>Voortgang acties uit zomerbrief.....</u>	<u>29</u>
<u>2.2</u>	<u>Meerjarenvisie.....</u>	<u>32</u>
<u>2.3</u>	<u>Update Jaarcontract.....</u>	<u>33</u>
<u>2.3.1</u>	<u>Programma Herstellen Verbeteren Borgen (HVB) / FSV.....</u>	<u>33</u>
<u>2.3.2</u>	<u>Programma Menselijke maat.....</u>	<u>33</u>
<u>2.3.3</u>	<u>Programma Stella.....</u>	<u>37</u>
<u>2.3.4</u>	<u>Programma Fysieke loketten.....</u>	<u>39</u>

<u>Hoofdstuk 3.</u>	<u>Ketendoelstellingen</u>	42
<u>3.1</u>	<u>Voortgang prestaties Keten Inkomensheffing</u>	42
<u>3.2</u>	<u>Voortgang prestaties Bezwaar, beroep en klachten</u>	44
<u>3.3</u>	<u>Voortgang prestaties Schenk- en erfbelasting</u>	47
<u>Hoofdstuk 4.</u>	<u>Prestatie-indicatoren (PI's)</u>	50
<u>4.1</u>	<u>Scorecard met prestatie-indicatoren</u>	50
<u>4.2</u>	<u>Toelichting afwijkingen prestatie-indicatoren</u>	51
<u>Hoofdstuk 5.</u>	<u>Kaders concerndirecties</u>	53
<u>5.1</u>	<u>Kaders gesteld door concerndirectie FJZ</u>	53
<u>5.2</u>	<u>Kaders gesteld door concerndirectie UHB</u>	54
<u>5.3</u>	<u>Kaders gesteld door concerndirectie O&P</u>	54
<u>5.4</u>	<u>Kaders gesteld door concerndirectie IV&D</u>	61
<u>5.4.1</u>	<u>Architectuur en technische schuld</u>	61
<u>5.4.2</u>	<u>Kaders Databeheersing en security</u>	66
<u>5.5</u>	<u>Kaders gesteld door concerndirectie C&F</u>	68
<u>5.5.1</u>	<u>Budgettair kader</u>	68
<u>5.5.2</u>	<u>Interne Beheersing</u>	72
<u>Bijlage 1: Strokenplanning</u>		85
<u>Bijlage 2: Risicotabel</u>		86

Hoofdstuk 1. Managementverklaring

1.1 Algemeen beeld

De tweede viermaandsperiode laat in grote lijnen hetzelfde beeld zien als de eerste maanden van dit jaar. Ondanks de maatregelen in het kader van COVID-19 hebben de medewerkers van de directie goed werk geleverd en zijn in het algemeen goede resultaten gehaald. Nog altijd is thuis werken de norm, ofschoon in bepaalde processen en door sommige medewerkers mondjesmaat op kantoor wordt gewerkt. Naarmate we langer thuis werken, doen we een beroep op de veerkracht van medewerkers. Dit komt enerzijds door het voortdurend aanpassen van het perspectief en anderzijds vanuit het al geruime tijd gevraagd worden om thuis te werken. Voor het Kennis- en Expertisecentrum Buitenland heeft COVID-19 met name grote gevolgen voor de invordering. Nagenoeg de gehele dwanginvordering ligt al gedurende een periode van meer dan een jaar geheel stil.

De voor alle medewerkers van de directie georganiseerde digitale koersdag in het voorjaar met het thema open en veilig werkklimaat, krijgt in het najaar een vervolg met het thema menselijke maat. Ook zijn in het najaar wederom locatiebezoeken ingepland, zoals te doen gebruikelijk voor de directie Particulieren. Tevens zal dan gestart worden met de toepassing van het instrument strategic alignment.

De aandacht in de media en de politiek over het functioneren van de Belastingdienst is de afgelopen periode misschien iets anders van aard, maar nog zeker aanwezig. In het kader van project 1043 wordt nog steeds werk verzet om het proces van aangifteselectie aan “de poort” en het intensief toezicht weer te kunnen toepassen. Het intensief toezicht proces in relatie tot de inkomensheffing en in behandeling nemen van nieuwe aangiftes wordt nu niet uitgevoerd.

In het kader van het programma Herstellen, Verbeteren, Borgen heeft de e tijdelijke organisatie, gekoppeld aan het programma BZB (Bijzondere Zaken Blauw) tot 1 september ruim 200.000 brieven verzonden aan burgers over hun registratie in FSV en ruim 3.700 FSV-meldingen ontvangen waarvan er inmiddels ruim 1.400 zijn afgedaan. De komende periode zullen betreffende burgers, naar aanleiding van Motie Marijnissen II, worden geïnformeerd over de reden van hun registratie in FSV.

De nieuwe impulsen voor de dienstverlening van de krijgen steeds meer vorm. De directie Particulieren trekt het programma Menselijke Maat, ondersteunt de dienstverlening ten behoeve van Toeslagen en werkt ook aan de opbouw van het landelijk netwerk van steunpunten ter uitbreiding van de fysieke dienstverlening. Onlangs is het eerste steunpunt, waarbij samengewerkt wordt met de gemeente, in Terneuzen geopend.

De directie staat nu en in de komende maanden voor een stevige wervingsuitdaging. Door de uitstroom van medewerkers en uitzendkrachten en nieuwe taken (o.a. dienstverlening, toezicht BTW E Commerce) moet relatief veel nieuw personeel geworven worden. En dat in een krappe arbeidsmarkt. Bovendien moeten deze nieuwe medewerkers ook goed opgeleid, begeleid en gehuisvest worden. Een goede balans zal gevonden moeten worden tussen wat de directie nodig heeft aan personele capaciteit en wat zij redelijkerwijs aan kan qua absorptievermogen. In 2020 heeft de directie Particulieren een uitstroom van 293 fte gekend en een instroom van 174 fte. In 2021 zijn er tot nu toe 156 fte uitgestroomd, maar daartegenover staat een instroom van 196 fte. Daarnaast zijn er nog 198 vacatures lopend bij SSO O&P, waarvan in september en oktober minimaal 75 posities leiden tot instroom. Daarnaast zijn recent 250 nieuwe vacatures voor het laatste triaal van 2021 aangemeld bij SSO O&P. Per saldo zit de directie Particulieren nu 300 fte onder de vaste formatie.

1.1.1 Belangrijkste behaalde successen

De aangiftecampagne IH 2020 heeft een succesvolle afronding gehad. Het aantal garantieposten (aangifte vóór 8 april ontvangen betekent vóór 1 juli bericht) bedroeg 6.854.597. Daarvan hebben 6.850.630 (99,94%) burgers en ondernemers tijdig een bericht ontvangen. De resterende 0,06% betreft aangiften waarvan de belastingplichtige bekend is met het feit dat hij geen bericht ontvangt in verband met bijvoorbeeld de compensatieregeling voor grensarbeiders. Van de aangiften die tussen 8 april en 8 mei ontvangen zijn heeft 98,9% een bericht voor 1 juli ontvangen.

De balie-ondersteuning via dienstverlening is het eerste half jaar voornamelijk telefonisch uitgevoerd. Eind juli zijn de balies weer fysiek geopend en is het eerste steunpunt in Terneuzen geopend.

Ook is de pilot videobellen uitgevoerd. Hiervan hebben 525 belastingplichtigen gebruik gemaakt. In samenwerking met Toeslagen is een pilot gestart waarin tijdens de HUBA extra aandacht wordt gegeven aan (het recht op) huurtoeslag. Voor belastingplichtigen die gebruik maken van de HUBA of die een machtigingscode hebben aangevraagd is de inlevertermijn van zowel de IH2019 als IH 2020 verlengd tot 1 januari 2022. Dit, omdat een deel van de doelgroep mede in verband met de Corona situatie nog niet geholpen is.

Het bezwaarproces IH bij de directie Particulieren is na twee jaar van speciale bestuurlijke aandacht goed in de lijn belegd en wordt goed beheerst. Tot en met augustus zijn 83,4% van de bezwaarschriften IH binnen de Awb-termijn afgedaan. Van de bezwaarschriften IH die na 1-1-2021 zijn binnengekomen is 94,5% Awb-conform afgedaan. Aandachtspunt blijft de afbouw van de voorraad oude bezwaarschriften.

Er is de afgelopen periode een aantal succesvolle procesinnovaties afgerond. De digitale M-aangifte voor migrerende belastingplichtigen is per 1 juni succesvol geïmplementeerd. Tot 1 augustus zijn 6.815 digitale M-aangiften ontvangen. Dit aantal ligt boven verwachting, kijkend naar het moment van beschikbaar komen van de mogelijkheid om digitaal aangifte te doen. In juni is er een eerste stakeholdersoverleg gehouden op bestuurlijk niveau met een aantal prominente partners uit het maatschappelijk werkveld: het zogenaamde Manebel-overleg (Maatschappelijk Netwerk Belastingdienst). Dit overleg wordt iedere 4 maanden ingepland.

Tot slot, is voor Belastingdienst/Caribisch Nederland een nieuw meerjarig contract met een ICT-leverancier gesloten waardoor de continuïteit van ICT-ondersteuning voor applicatiebeheer en doorontwikkeling van de heffings- en inningssystemen en portalen geborgd is.

1.1.2 Belangrijkste zorgpunten

Er is een aantal ontwikkelingen waarvan de impact op het werk en dus ook op de capaciteit van de directie soms moeilijk in te schatten is.

- Het is nog onduidelijk welke gevolgen qua inzet van personeel de eerder genoemde behandeling van inzageverzoeken, vragen, klachten e.d. naar aanleiding van het versturen van de nieuwe brieven aan burgers over hun (reden van) registratie in FSV heeft.
- Momenteel zijn ca. 199.000 bezwaarschriften nog niet afgedaan die betrekking hebben op de vermogensrendementsheffing (box 3 IH) in afwachting van uitspraken van de Hoge Raad. Indien de Belastingdienst volledig in het gelijk wordt gesteld kan

het grootste deel van de bezwaarschriften geautomatiseerd (massaal) worden afgehandeld. Indien de Belastingdienst gedeeltelijk of volledig in het ongelijk wordt gesteld zullen de bezwaarschriften individueel moeten worden behandeld, hetgeen –gezien de aantallen– een enorme impact op de uitvoering en uitvoeringscapaciteit heeft. Er zijn maatregelen nader uitgewerkt om bij de hiervoor genoemde scenario's in te zetten.

- Het uitbreiden van de bezetting in een krappe arbeidsmarkt zal veel aandacht vragen van de medewerkers en het management van de directie. Dit gecombineerd met het sinds enkele maanden merkbaar kleiner worden van de instroom van uitzendkrachten vormt een serieuze zorg voor de slagkracht van de directie Particulieren.

Blijvend aandachtspunt voor de directie is het op orde brengen van de gegevenshuishouding, I-control, de beschrijvingen van de bedrijfs- en werkprocessen (AO/IC) mede i.r.t. ICS, gegevensbescherming (naleving en het borgen van AVG/UAvg, Archiefwet 1995) en informatiebeveiliging (implementatie van de BIO). Ook zijn er veel werkzaamheden als gevolg van de daarmee samenhangende uitvoering van GEB's, aanpak van convenanten, risicoanalyses, WMK-toetsen en actualisering van het AVG register. De hiervoor benodigde capaciteit was door het in het verleden doorgevoerde centralisatie van staftaken niet voorhanden binnen de directie Particulieren en de capaciteit schiet op dit moment nog tekort. Er wordt daarom momenteel gewerkt aan uitbreiding van deze vakdisciplines binnen het BDO Particulieren.

1.2 Prestaties Jaarcontract

Afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn

Tot en met augustus zijn 85,1% van de bezwaarschriften van de middelen IH, VPB, LH en OB binnen de Awb-termijn afgedaan. Dit is een verbetering t.o.v. de 1^e viermaands rapportage. Het blijkt dat bij de verlenging van de Awb-termijn een deel van de indieners niet bereikt kan worden of dat er geen instemming wordt verleend aan verlenging. Dit zorgt mede dat niet alle bezwaren Awb-conform kunnen worden afgedaan. Naar verwachting zal de doelstelling van 90% wel worden benaderd, maar niet worden gehaald.

Het Awb-conform behandelen van bezwaarschriften die na 1-1-2021 zijn binnengekomen is 94,3%. Ingeschat wordt dat de doelstelling van 90% voor deze recentere bezwaarschriften in 2021 wel worden gerealiseerd.

De voorraad bezwaren box 3 over de jaren 2017, 2018, 2019 en 2020, die vallen onder de massaal bezwaarprocedure, stijgt nog steeds.

Jaren 2013-2016: In de kamerbrief van 16 oktober 2020 (2020-0000196193) is toegelicht dat geen compensatie volgt voor de jaren tot en met 2016. Wel is de toezegging uit behandeling Belastingplan 2020 nog van kracht. Dit betekent dat er mogelijk wel een compensatie volgt als het Europees Hof (EHRM) tot een schending op stelselniveau komt voor alle aanslagen die onder het aanwijzingsbesluit vielen.

Jaren 2017-2018: Inmiddels zijn in deze proefprocedures vier arresten door de rechter gewezen. De rechters hebben de beroepen ongegrond verklaard en aangegeven dat herstel een zaak van de wetgever is. Inmiddels is één procedure in een zogenaamde sprongcassatie door naar de Hoge Raad, twee procedures gaan op verzoek van de Bond van Belastingbetalers naar het Gerechtshof Amsterdam. Van de vierde proefprocedure is nog niet duidelijk of deze ook middels een sprongcassatie naar de Hoge Raad doorgaat.

2019: Er is op dit moment een gedeeltelijk overeenstemming met de Bond voor Belastingbetalers over de selectie van belastingplichtigen voor een proefprocedure. Er zijn nog geen proefprocedures voor dit gestart.

2020: Over dit jaar zijn nog geen gesprekken gevoerd met de Bond van Belastingbetalers.

Aantal behandelde aangiften IH traditioneel

Er zijn ruim 98.000 aangiften behandeld, de doelstelling was 133.000. De achterstand wordt met name veroorzaakt door een langere behandeltijd dan gepland, behandeling van bezwaarschriften/aanvullingen en door een lagere directe tijdsbesteding. Dit wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt door de opleidingsteams waar de opleidingsinspanning hoger ligt en waardoor een lagere directe tijdsbesteding wordt gerealiseerd. Door Covid kost begeleiding en opleiding van medewerkers meer tijd.

Wel zijn er door Switch ongeveer 20.000 posten behandeld voor de directie Particulieren, hetgeen nagenoeg gelijk is aan de aantallen van voorgaand jaar.

Gemiddelde tijd per gecontroleerde aangifte IH (Particulieren)

De gemiddelde tijdsbesteding van 2.8 uur is hoger dan in de eerste 4 maanden toen deze 2.6 uur bedroeg. Er zijn een drietal oorzaken te benoemen voor het verder oplopen van de gemiddelde tijdsbesteding per aangifte.

- Veel medewerkers zijn nog onervaren waardoor de behandeling van een aangifte langer duurt. De komende jaren zal P nog heel veel nieuwe medewerkers moeten gaan opleiden.
- Ervaren medewerkers worden op ander werk ingezet, zoals begeleiding.
- Er worden minder eenvoudige uitwerpen geselecteerd.

De doelstelling van 2 uur per aangifte in de 2021 planning is te ambitieus voor dit jaar, maar ook de komende jaren. Op basis van een analyse is deze norm daarom naar de toekomst bijgesteld naar 2,5 uur. Met alle instroom van nieuwe medewerkers en groeiende complexiteit van de aangiftebehandeling zal ook het behalen van deze norm nog zeer uitdagend worden.

Erf- en schenkbelasting

De aanslagen erfbelasting worden nagenoeg binnen de daarvoor gestelde termijnen (KPI's) afgehandeld. De realisatie van de doelstelling 90% binnen 6 maanden is 89,7% en de realisatie 70% binnen 3 maanden is 78,7%.

Voor de schenkbelasting wordt jaarlijks een nieuwe prestatie indicator afgesproken. In 2021 wordt van het expertisecentrum schenk- en erfbelasting (S&E) verwacht dat er 75.000 definitieve aanslagen schenkbelasting worden opgelegd. De functionaliteit om aanslagen schenkbelasting 2020 geautomatiseerd op te leggen is opgeleverd en de behandeling is vanaf augustus gestart. S&E verwacht dat de 75.000 definitieve aanslagen schenkbelasting eind dit jaar gerealiseerd zullen worden, eind augustus is de stand 64.566 opgelegde DA's Schenk2020.

1.3 Personeel

Ziekteverzuim, directie Particulieren incl. langdurig

Op dit moment vindt de evaluatie van het plan van aanpak ziekteverzuim plaats. Zodra deze evaluatie is afgerond zullen de conclusies en aanbevelingen worden besproken in het MT van de directie.

Door de evaluatie uit te voeren is er op de kantoren extra aandacht geweest voor zaken als het bespreken van het verzuim van medewerkers in het MDO (Multi Disciplinair Overleg) met het zorgteam.

Vanuit de uitvoering van de RI&E wordt er daarnaast op de locaties aandacht besteed aan preventie, omgaan met werkdruk en het bevorderen van de vitaliteit. Zo is o.a. het "ommetje maken" vanuit de Hersenstichting onder de aandacht gebracht, en aandacht besteed aan het inrichten van een goede (thuis) werkplek. Vanuit het management wordt tijdens de GCR gesprekken aandacht besteed aan de balans werk en privé om zo mogelijke werkkuitval te voorkomen.

Bij Particulieren hebben we daarnaast te maken met een groot aantal medewerkers (191 cijfer ultimo juli 2021) die langdurig ziek zijn. Ook de gevolgen van Covid komen nu tot uitdrukking in het verzuim percentage. Tevens hebben lopende (ontslag/afkeurings) procedures invloed op het hoge langdurige ziekteverzuim percentage.

Primaire tijd (HAFIR), directie Particulieren

De hoofdoorzaak van de daling van de directe tijd is het hoge aantal nieuwe medewerkers; aantal uren opleiding is hoog en inzetbaarheid en daarmee directe tijd lager. Dit blijkt uit de cijfers van de unit Dienstverlening, waar ongeveer 50 nieuwe medewerkers zijn ingestroomd en bij de unit Toezicht, Bezwaar en Beroep zien we ook een lager percentage.

1.4 Financieel

In budgetbrief 3 heeft de directie Particulieren ruim € 19 miljoen terug gegeven van het budget.

De belangrijkste oorzaken voor deze teruggaven zijn:

- Voor het programma BZB is van het initiële budget van ruim € 16,6 mln een bedrag van € 9 mln teruggegeven. Het response-percentage voor motie Marijnissen I ligt veel lager dan vooraf was ingeschat (2% i.p.v. 60%). Het restant van het budget voor BZB zal komende maanden worden ingezet voor uitvoering van de moties Marijnissen I en II en is met veel onzekerheden oa. over benodigde inzet van personele capaciteit omgeven.
- Daarnaast is er nog géén uitspraak van de Hoge Raad op de box 3 bezwaren, zodat deze posten nog niet afgedaan kunnen worden, impact ongeveer € 2,2 mln.
- In 2021 tot nu ruim € 1,7 mln van E-commerce terug gegeven, omdat eerst prioriteit is gegeven aan het noodspoor, hoofdspoor volgt daarna pas.
- Directie Particulieren had € 3,9 mln toegekend voor de inzet voor Toeslagen. Op basis van de huidige wervingsinspanning verwachten wij hier een overschot van €1,234 mln, dat is teruggegeven in BB3. Snellere opschaling voor fysieke dienstverlening had geen zin, omdat de balies gesloten waren.
- A.g.v. Covid zijn er minder reiskosten en hebben minder mensen een opleiding gevolgd, € 1 mln teruggegeven.
- €1,5 mln overgeheveld naar Switch i.v.m. het feit dat zij voor de directie Particulieren medewerkers opleiden gerelateerd aan de wet Banenafpraak
- Tenslotte verloopt de werving niet zo snel als gehoopt, hierdoor is € 700k terug gegeven. In eerdere budgetbrieven is een deel overgeheveld naar budget externe inhuur. Dat wordt benut voor inzet van oa. uitzendkrachten.

1.5 Onvolkomenheden Algemene Rekenkamer

Schenk- en erfbelasting

De onvolkomenheid M&O-beleid kleine belastingmiddelen (schenk- en erfbelasting) blijft zoals verwacht staan. De aanpak is in de zomer 2020 heroverwogen en de conclusie is getrokken dat een nieuw strategisch plan noodzakelijk is. Meerdere jaren zijn nodig om de handhavingsregie verder in te vullen.

Naar verwachting is in september/oktober 2021 een concept versie van een strategisch plan gereed zodat verdere uitwerking op operationeel niveau de komende jaren kan plaatsvinden.

1.6 Wijzigingen van risico's

Nieuw / significant risico

1.6.1 DAC7 Data digitale platform aanbieders EU verplichting in 2023

DAC7 betreft de verplichte gegevensuitwisseling en uitvoeringsimpact voor belastingdiensten in Europa. UTNS'en lopen nu via ketens en directies en de tijd dringt voor bouw van ICT-voorzieningen. De directies GO, MKB, Particulieren en CAP hebben in verschillende fasen van het informatie uitwisselingsproces in meer- of mindere mate een belang. Bij het inwin- en verstekkenproces met name CAP, op de handhaving input met name de directies GO en MKB en op de handhaving output zijn dat met name de directies MKB en Particulieren. Het is nog niet duidelijk wie uiteindelijk opdrachtgever is voor de inrichting van processen en de bouw van ICT-voorzieningen. Een verder risico is de beperkte tijd voor de implementatie (1-1-'23 als officiële implementatie datum).

Tevens vormt het tijdig inlichten van platformen en de daarop actieve gebruikers een belangrijk onderdeel van het programma. Het is van belang om zo spoedig mogelijk de governance structuur in te richten en te starten met ontwikkeling en implementatie

1.6.2 Erfbelasting

De KPI's met betrekking tot de doorlooptijd van de behandelde aangiften Erfbelasting worden dit jaar mogelijk niet gerealiseerd. Door de vertraagde oplevering van de functionaliteit voor het behandelen van de aangiften Erfbelasting belastingjaar 2021 zullen de percentages dalen en eind 2021 mogelijk lager zijn dan de doelstelling. Er zijn maatregelen genomen om het toezicht efficiënter vorm te geven, maar het tijdig opleveren van een werkende functionaliteit voor het behandelen van de aangiften Erfbelasting belastingjaar 2021 is essentieel voor het realiseren van de KPI's.

Mede door het vertraagd opleveren van voornoemde functionaliteit zal de eindvoorraad 2021 van de aangiften Erfbelasting hoger zijn dan oorspronkelijk gepland.

De belangrijkste oorzaken van de hogere voorraad Erfbelasting zijn:

- de oplevering van ICT-functionaliteiten voor de behandeling van belastingjaar 2021 zijn vertraagd;
- een hogere instroom van aangiften dan oorspronkelijk gepland, i.v.m. Covid-19 en door het verbeterde proces "herinneren en aanmanen";
- de onderbezetting vast personeel.

1.6.3 *Achterstallige wetswijzigingen voor Caribisch Nederland*

Sinds 10/10/10 maakt Caribisch Nederland (CN) deel uit van het land Nederland. Gezien de bijzondere positie, de eilandelijke ligging in het Caribisch gebied en de grote afstand met Nederland beschikt CN over een eigen op de regio afgestemd belastingstelsel. Overheidsbreed is het uitgangspunt dat terughoudendheid wordt betracht met het invoeren van nieuwe wetgeving en beleid voor CN. Het aantal fiscale beleidsbesluiten is in vergelijking met Nederland in het verleden bewust beperkt gehouden. Daarnaast gaan urgentere politieke en financiële prioriteiten in de jaarlijkse cyclus van wetsaanpassingen in Europees Nederland voor op de gewenste fiscale wetwijzigingen voor CN. Hierdoor is Belastingdienst/CN soms gedwongen beslissingen te nemen die strikt genomen niet conform de wet- en regelgeving zijn. Op een aantal onderdelen sluit de wetgeving niet aan en ontbreekt een wettelijke basis die nodig is voor de heffing. Ook vallen enkele belastingplichtigen ten onrechte geheel of grotendeels buiten de belastingheffing. We lopen als Belastingdienst daardoor een groot financieel en imagerisico. Het feit dat in overleg met DGFZ, vooruitlopend op wetgeving, voor de uitvoering praktische oplossingen zijn gezocht terwijl de aanpassingen vervolgens niet worden geformaliseerd, wordt naarmate de tijd verstrijkt voor de uitvoering steeds risicovoller. Aanpassing en vernieuwing van wetgeving is noodzakelijk om de legitimiteit van de heffing te borgen. We zijn al met DGFZ in overleg hoe we dit zo spoedig mogelijk structureel kunnen oplossen. Echter, wij zien dat een capaciteitsvraagstuk bij DGFZ de vanuit de uitvoering noodzakelijke voortgang belemmert.

Bestaande / gewijzigde risico's

1.6.4 *Programma BZB, Bijzondere Zaken Blauw*

Burgers die in FSV geregistreerd stonden, ontvangen een brief van de Belastingdienst. In de brief staat dat de Belastingdienst onderzoekt of deze registratie mogelijk onterechte gevolgen had en dat burgers hierover geïnformeerd worden. Burgers kunnen ook zelf contact opnemen met de Belastingdienst. Ze kunnen bellen of een formulier op de website invullen. Op grond van de AVG (Algemene Verordening Gegevensbescherming) staat ook in de brief dat mensen een verzoek kunnen doen om inzage in hun persoonsgegevens. De directie Particulieren werkt mee om de reacties van burgers zo goed mogelijk af te handelen. Op inzageverzoeken moet de Belastingdienst binnen 1 maand reageren. Binnen de eerste maand termijn kan de reactietermijn met twee maanden worden verlengd op grond van de hoeveelheid inzageverzoeken en de complexiteit van het inzageverzoek. Het aantal brieven dat voor alle directies van het DG Belastingdienst en het DG Toeslagen in totaal wordt verstuurd bedraagt meer dan 240.000. Naar verwachting zal de directie Particulieren tussen de 75% en 80% van de reacties moeten verwerken.

Tot op heden zijn de reacties beperkt. Onbekend is of dit zo zal blijven omdat vervolgacties gepland staan richting de burger (brief inzake reden opname in FSV en onderzoek mogelijke effecten). Deze vervolgacties kunnen leiden tot verzoeken, vragen, klachten etc. van burgers. Hierdoor kan een beroep gedaan worden op capaciteit van de directie P.

De Tweede Kamer heeft een vervolgactie gevraagd: een brief aan de burgers die in FSV geregistreerd stonden met de reden van de registratie. Deze actie is in gang gezet. Burgers die in FSV geregistreerd stonden, worden geïnformeerd over de reden van vermelding in FSV (motie MarijnissenII). Dit onderzoek kan mogelijk capaciteit vragen van de directie Particulieren. Reden is dat specifieke kennis nodig is die niet door ingehuurd personeel is te leveren op korte termijn. Onbekend is hoe groot die vraag zal zijn. Daarnaast kan de mededeling omtrent de reden van vermelding aan de burger leiden tot nieuwe vragenbrieven, klachten en inzageverzoeken.

1.6.5 *Systeem voor omzetbelasting t.b.v. K&E Buitenland*

De continuïteit van het kernsysteem OOB/OB Centraal staat onder druk. Het systeem valt mogelijk uit wanneer daaraan niet tijdig modernisering of vernieuwing wordt doorgevoerd. Indien dit risico zich voordoet zijn de gevolgen voor directie P (Kennis- en Expertisecentrum Buitenland) groot.

Het gaat om 2 verschillende situaties:

1) Verzoeken om teruggaaf EU en non EU

Verzoeken kunnen dan nog wel door de Belastingdienst ontvangen worden. Maar daarna functioneert het geautomatiseerde systeem niet meer. Het gevolg hiervan is dat teruggaven niet meer geautomatiseerd verleend kunnen worden. Het alternatief is een handmatige verwerking van verzoeken. Het jaarlijkse belang bedraagt ongeveer € 2,3 miljard aan teruggaven door Kennis- en Expertisecentrum Buitenland.

2) Aangiften (geldt idem voor suppleties) OB worden ingediend. In deze situatie doorlopen ingediende aangiften niet meer het geautomatiseerde systeem en kunnen niet verwerkt worden. Bijbehorende betalingen op aangiften kunnen dan ook niet meer goed verwerkt worden. Er zal een handmatige koppeling van betaling en aangifte gemaakt moeten worden. De kans op fouten en forste vertragingen in de terugbetalingen is groot. Jaarlijks gaat het naar inschatting om enkele miljarden aan betalingen op aangifte.

Dit punt is aan de orde gesteld en geëscaleerd via de ketentafel OB. Keten OB heeft plan gemaakt voor modernisering OOB met als realisatiedatum 2026. In de tussentijd risico mitigerende maatregelen die via realisatietafel OB en ketentafel OB gemonitord worden.

1.6.6 *E-commerce*

De implementatie van E-commerce loopt door. Per 1 juli 2021 is de uitvoering van de regelgeving van start gegaan. Het Programma E-commerce ondersteunt de primaire procesdirecties, en daarmee ook de directie Particulieren, met implementatievoorbereidingen en met het inrichten van de organisatie. In dit gehele proces van implementatie E-commerce is het voor de directie Particulieren van belang dat de processen MSID Non-EU Toezicht, MSCON Toezicht en MSCON heffing (registratie, melden en betalen) tijdig, juist en volledig zijn ingericht.

De processen toezicht MSID Non-EU en MSCON vallen onder het zogenoemde hoofdspoor en worden door de herijking van het programmaplan later in de tijd (raming nu is midden 2023) ondersteund door de robuuste voorzieningen.

Het proces MSCON heffing valt onder het zogenoemde noodspoor en dient per 1 juli tijdig, juist en volledig te zijn ingericht. Doordat dit proces onder het noodspoor is gebracht valt het zowel voor de voorbereiding als de uitvoering onder directie MKB.

Het Programma heeft hiertoe onder andere een projectleider aangesteld. Onderdeel hiervan is ook de omzetting van MOSS naar OSS. De migratie heeft inmiddels plaats gevonden en is gelukt. Het project ligt vanuit MOSS-applicatie momenteel stil omdat er een technisch issue is. Adressen inclusief rekeninggegevens kunnen niet opgevraagd worden en er kunnen geen beschikkingen opgesteld worden. Er wordt nu een PI opengemaakt om extra sprints uit te voeren om dit issue te verhelpen.

Met betrekking tot het toezicht MCON en MSID Non-EU is het ook van belang dat het juist, tijdig en volledig wordt ingericht. Onder verantwoordelijkheid van het Programma wordt hiertoe onder andere een handhavingsregieplan Toezicht uitgewerkt. Hierbij is de directie Particulieren (K&E Buitenland) goed aangesloten. Op initiatief van Programma zullen initiatieven genomen worden om vorm en inhoud te gaan geven aan de implementatiestrategie voor toezicht MCON en MSID Non-EU.

1.6.7 *Projectcode 1043, onderdeel van programma HVB*

De Staatssecretaris heeft in zijn brief van 31 maart 2021 de Tweede Kamer geïnformeerd over het weer in gebruik nemen van het proces "analyse aan de poort". Naast het herstellen van onbewuste fouten en vergissingen worden ook bewuste fouten gedetecteerd en voorzien van een AKI-code 1043. De behandeling en controle van deze bewuste fouten wordt pas weer hervat nadat het onderzoek naar de effecten op de privacy, een zogenoemde Gegevensbeschermingseffectbeoordeling (GEB), is afgerond.

Als uit de GEB blijkt dat de privacy voldoende gewaarborgd is, worden de aangiften met de AKI-codes 1043 doorgestuurd naar Intensief Toezicht. De GEB is in augustus opgeleverd aan IV&D voor beoordeling door IV&D en door de Functionaris Gegevensbescherming.

1.7 Follow-up voorgaand viermaandsgesprek

	Actiepunt	Herkomst afspraak (management-gesprek 1 ^e / 2 ^e / 3 ^e VMR 2020, JC 2021, 1 ^e / 2 ^e VMR 2021)	Deadline wanneer gerealiseerd	Status: (gerealiseerd/ op schema/ vertraagd/ niet gelukt)
Projectcode 1043 (par.1.6.5): de behandeling en controle van mogelijk bewuste fouten wordt weer hervat nadat het onderzoek Gegevensbescherming Effect Beoordeling (GEB) is afgerond. Op 1 juni is een GEB van het verwerkingsproces in relatie tot de Tijdelijke Signaleringsvoorziening (TSV) afgerond. Mogelijk zitten hier ook elementen bij die voor P van belang kunnen zijn.	Actiepunt 2: de ADP laat onderzoeken of deze GEB aanknopingspunten biedt voor de GEB in relatie tot de directie Particulieren.	Gesprek 1 ^e VMR 2021, 1 juni 2021	Deadline: 2 ^e VMR	De GEB voor TSV is nog niet af. Er komt een 1.1-versie. P is aangesloten omdat TSV ook door P gebruikt gaat worden. Bij de GEB voor queries aan de poort is de opgedane kennis over proces van de GEB voor TSV meegenomen. Stand van zaken zie in paragraaf hiervoor.
Dwangbevelkosten (par 1.6.7): de deurwaarderij van MKB heeft a.g.v. Corona	Actiepunt 3: de ADP neemt contact op met de ADMKB.	Gesprek 1 ^e VMR 2021, 1 juni 2021	Deadline: juni.	De MKB hebben een gesprek met de deurwaardersbond gehad waarin is

capaciteit beschikbaar. Mogelijk kunnen zij ondersteuning bieden aan het kantoor buitenland bij de invordering.				afgesproken dat de deurwaarders de komende maanden op dienstverlening worden ingezet. Bijvoorbeeld VOW posten. De deurwaarders hebben in het algemeen geen kennis van INL en hebben ook géén (muteer)autorisaties voor INL in verband met functiescheiding. Dit voorstel kan niet uitgevoerd worden.
Zomerbrief: de ☐ heeft de notitie over de witte vlekken m.b.t. de balielocaties ontvangen. Gevraagd wordt naar de status van het plan van aanpak. De ADP geeft aan dat die op 1 juni gereed is en zal worden geagendeerd voor het DTBD van 15 juni.	Actiepunt 4: het plan van aanpak zal worden geagendeerd voor het DTBD. <i>Deadline:</i> 15 juni	Gesprek 1 ^e VMR 2021, 1 juni 2021	Gerealiseerd, 15 juni 2021	Gerealiseerd
1^e Besprekspunt: bestuurlijk risico De ☐ geeft aan dat de beschikbare capaciteit ook kan worden verbeterd door het ziekteverzuim terug te dringen. Bij P is dat 7,1% en bij GO 4%. Wat doet de ADP hieraan?	P zet in 2021 in op de volgende thema's: Evaluatie van het plan van aanpak ziekteverzuim 2019 Leiderschap & Cultuur programma: meer focus op een open en veilig werkklimaat voor de medewerkers; Aandacht voor ziekteverzuim in het Meerjarig Personeel Plan.	Gesprek 1 ^e VMR 2021, 1 juni 2021		De evaluatie van het Plan van aanpak ziekteverzuim is uiterlijk in oktober 2021 gereed.
	Actiepunt 7: de ADP zal dit plan evalueren en updaten. <i>Deadline:</i> 2 ^e VMR	Gesprek 1 ^e VMR 2021, 1 juni 2021		De evaluatie van het Plan van aanpak ziekteverzuim 2019 is uiterlijk in oktober 2021 gereed. In de zomer hebben we de beleidsmatige SMO weer opgestart. Tevens opdracht gegeven om dit

				najaar nog op elke locatie een locatie-smo te houden. Daarnaast hebben we gesproken met medewerkers van team VVG van SSO O&P over vitaliteit. Zij gaan ons helpen om aandacht voor vitaliteit vanuit de teamleiders richting medewerkers meer vorm te geven.
2^e bespreekpunt COVID De ADP geeft aan dat de COVID 19 crisis een zeer beperkt effect heeft gehad op de operationele processen van P. Uitzondering is de HUBA. Hiervoor is een telefonische hulp bij aangifte opgezet en met succes. De opstart van de rest van de organisatie zal conform de Rijks brede aanpak worden gevolgd. De ☐ vraagt hoe dat zit bij Buitenland?	Actiepunt 9: het opstartplan voor de invordering Buitenland, in lijn met overall plan van aanpak herstel invordering door Belastingdienst, zal worden opgepakt door de plv. ADP.	Gesprek 1^e VMR 2021, 1 juni 2021	Deadline: 2^e VMR.	HUBA buitenland verloopt vergelijkbaar als HUBA binnenland voor particulieren wat betreft fysieke HUBA. Dienstverlening middels GWO in samenwerking met Duitsland en België vindt overwegend telefonisch en digitaal plaats. Impact corona kleiner op dienstverlening wel op vraagstelling, bijvoorbeeld "kwalificerende belastingplicht". Opstart dwanginvordering in het buitenland volgt de binnenlandse invordering. Extra complicerend is dat er geen kennis is van de impact op buitenlandse belastingschuldigen. De verscheidenheid daar binnen is ook groot omdat het alle landen ter wereld betreft, EU en non-EU. Omdat we een aantal manjaren extra werk hierdoor verwachten is extra capaciteit geclaimd, en is er toestemming om bovenmatig te werven.
6^e Bespreekpunt: voortgang menselijke maat In de VMR wordt de voortgang van het	Actiepunt 10: de DP zal een lijst met behaalde resultaten aanleveren zodat die kan worden	Gesprek 1^e VMR 2021, 1 juni 2021		Gerealiseerd

programma Menselijke maat onvoldoende toegelicht. De ADP geeft een korte toelichting. Voor het programma is de kick off afgerond en een aantal resultaten vallen samen met de resultaten van de zomerbrief (denk aan de versterking van de Stella teams, witte vlekken plan, Kennisnetwerk).	meegenomen in de 4MR naar de ☐			
Naar aanleiding van het 6 ^e bespreekpunt: wil de ☐ tweemaandelijks een lijst met actiepunten die in de voorafgaande periode zijn gerealiseerd.	Actiepunt 11: de directie P levert tweemaandelijks een lijst met actiepunten van de voorafgaande periode aan en de voortgang daarop. Dit kan in aanvulling op de bestaande MARAP.	Gesprek 1 ^e VMR 2021, 1 juni 2021	Deadline: MARAP over juni.	Gerealiseerd
Fraudemeldingen aan FIOD. Van de fraude gevallen die aan de FIOD zijn geleverd wil de ☐ een factsheet ontvangen met informatie over het gehele aangifteproces van P (aantal aangiften binnen, aantal behandeld, aantal intensief behandeld, aantal gemeld aan FIOD, aantal bezwaren). Deze factsheet is voor één jaar gemaakt. De ☐ wil deze sheet voor meerdere jaren (va 2016) ontvangen.	Actiepunt 12: de ADP pakt dit punt samen met de plv ADP en de FIOD op	Gesprek 1 ^e VMR 2021, 1 juni 2021		Gerealiseerd, cijfers over 2014 en 2015 zijn toegevoegd. Het overzicht is nu gereed voor de IH-jaren 2014, 2015 en 2016 omdat voor die jaren het aangifteproces in z'n geheel is afgerond.

Hoofdstuk 2. Doelstellingen dienstonderdeel

2.1 Prestaties dienstonderdeel

2.1.1 Toezicht Particulieren

Voorkomen van fouten

Verbeteren online aangifte IH en de voorgevulde aangifte

In de VIA zijn de volgende gegevens toegevoegd in de aangifte (en dus van belang voor de burger):

1. Staffelfstand Persoonsgebonden aftrek (PGA) restant

Met ingang van IH 2020 is het restant van de staffel PGA in de VIA getoond naar de stand van voorgaande belastingjaar. Voorzover bekend heeft dit in de aangiftecampagne geen problemen opgeleverd.

2. Voorinvullen indicatie Resultaat uit overige werkzaamheden

Zoals aangegeven in de eerste viermaandsrapportage is de totale beschikbare contra-informatie van Resultaat uit overige werkzaamheden (IB47) beschikbaar gesteld in de VIA IH 2020. Nieuw was dat ook de naam van de verstrekker is getoond maar zonder bedrag (indicatie). De omvang van de doelgroep die deze indicatie te zien kreeg, bedroeg ca. 308.000 belastingplichtigen. De meting van het effect van het voorinvullen van deze gegevens vindt plaats in september 2021.

Inzetten gerichte communicatie

Voorafgaande aan de aangiftecampagne IH 2020 zijn er HHC-brieven verzonden op de onderwerpen afkoop lijfrente, samen aangifte doen en scheiden en eigen woning. Er wordt een effectmeting gedaan op het inzetten van dit communicatiemiddel die CD Vaktechniek uitvoert.

Activiteiten gericht op het herstellen van fouten, Pro-memorie-brieven

Zoals in de eerste viermaandsrapportage aangegeven, verstuurde de directie Particulieren in het kader van de aangiftebehandeling IH 2019 een PM-brief naar belastingplichtigen die een restant PGA invullen maar volgens de gegevens van de Belastingdienst geen restant PGA hebben. In totaal diende 48% van de aangeschreven belastingplichtigen een nieuwe aangifte in. Bij 92% van deze aangiften was na het opnieuw aanbieden van de aangifte aan de selectiemodule geen risico ten aanzien van de rubriek Restant PGA in de aangifte aanwezig. Uiteindelijk nam het aantal te behandelen aangiften hierdoor met 44% af.

Toezicht

Massaal corrigeren

Inmiddels zijn 40.824 aangiften gecorrigeerd via het proces massaal corrigeren. Dit betrof hoofdzakelijk looncorrecties en het ontbreken van een woonlandverklaring i.v.m. het invullen van inkomsten uit vroegere dienstbetrekking. De correcties ontbreken woonlandverklaring hebben geen invloed op het verzamelinkomen (waarop we correcties meten), maar heeft wel invloed op de hoogte van de belastingaanslag. In het derde kwartaal van 2021 worden nog een aantal aangiften IH 2019 (veegronde) en een groot aantal aangiften IH 2020 via het proces massaal corrigeren verwerkt.

Individueel behandelen van aangiften

De afhandeling van de voorraad aangiften IH 2018 verloopt minder snel dan gepland en gewenst. Conform de afspraak binnen de keten IH moeten deze aangiften voor 1 oktober 2021 behandeld zijn. De directie Particulieren verwacht dat de afdeling TBB deze deadline niet haalt aangezien dit veelal aangiften van complexe aard zijn die met name door ervaren medewerkers moeten worden behandeld. Deze medewerkers zijn hiervoor echter zeer beperkt beschikbaar omdat zij onder andere nieuw ingestroomde medewerkers begeleiden, VTA zijn etc.

De medewerkers die niet beschikken over het benodigde kennisniveau voor de behandeling van aangiften IH 2018 behandelen nu de eenvoudige aangiften IH 2019.

Tot en met augustus van dit jaar zijn ca. 45.000 aanvullingen individueel behandeld. De voorraad aanvullingen loopt inmiddels op als gevolg van de jaarlijkse piek qua inzending door belastingplichtigen in samenhang met de inzet van (extra) capaciteit op de behandeling van bezwaren en aangiften. De verwachting is dat deze voorraad vanaf september afneemt vanwege een lagere instroom aanvullingen en bezwaren in de rest van het jaar.

Intensief Toezicht/ Programma Verhuld Vermogen

Binnen de teams Intensief Toezicht ligt de behandeling van aangiften IH binnen project 1043 vooralsnog stil. De behandeling van de aangiften IH over het jaar 2019 wordt eerst na goedkeuring van de GEB omtrent de werkzaamheden 'analyse aan de poort' weer opgepakt. In de eerste vier maanden van dit jaar zijn binnen deze teams in overleg met landelijke regie andere risico's opgepakt.

De directie Particulieren heeft voor het jaar 2021 58.000 uren beschikbaar gesteld voor de behandeling van thema's binnen het programma Verhuld Vermogen (VhV). Vanuit de VhV teams worden thema's opgepakt die uiteenlopen van de aanpak van APV's (APV=afgezonderd Particulier Vermogen) tot het op basis van de CRS (Common Reporting Standard) geautomatiseerd ontvangen (bank-)gegevens van andere landen. Gezien de nodige personele mutaties is in de eerste vier maanden van dit jaar is hard gewerkt om weer een aantal nieuwe collega's op te leiden voor het werk binnen de VhV teams. Met al deze inspanningen zal het een hele klus worden om te voldoen aan de toegezegde uren.

Mede in het licht van keuzes die gemaakt worden in verband met de FSV-werkzaamheden zal de bovengenoemde 58.000 uur in 2021, niet volledig worden gehaald.

Impact COVID-19 (voor burgers en bedrijven)

Ook voor deze rapportageperiode geldt dat de impact van COVID-19 voor de afdeling TBB binnen de directie Particulieren niet heel groot was omdat het uitvoeren van kantoortoetsen doorgang vond. Vragen over aangiften stelden burgers zowel schriftelijk als telefonisch. Het inwerken van nieuwe collega's is vanwege Covid lastig hetgeen zichtbaar is in de tijdverantwoording; er waren afgelopen periode fors meer uren nodig waren dan gepland. In principe waren hiervoor 108.000 uren gepland voor het gehele jaar maar tot 1 augustus 2021 zijn reeds 90.000 uren (83,3%) hiervan ingezet. Het gaat hier om uren van ervaren medewerkers die hierdoor niet inzetbaar zijn voor de behandeling van complexe aangiften, bezwaren en aanvullingen.

2.1.2 *Bezwaar en Beroep*

Tot en met augustus zijn 85,1% van de bezwaarschriften van de middelen IH, VPB, LH en OB binnen de Awb-termijn afgedaan. Dit is een verbetering t.o.v. de 1^e viermaands rapportage. Het blijkt dat bij de verlenging van de Awb-termijn een deel van de indieners niet bereikt kan worden of dat er geen instemming wordt verleend aan verlenging. Dit zorgt mede dat niet alle bezwaren Awb-conform kunnen worden afgedaan. Naar verwachting zal de doelstelling van 90% wel worden benaderd, maar niet worden gehaald.

Het Awb-conform behandelen van bezwaarschriften van de middelen IH, VPB, LH en OB die na 1-1-2021 zijn binnengekomen is 94,3%. Ingeschat wordt dat de doelstelling van 90% voor deze recentere bezwaarschriften in 2021 wel worden gerealiseerd.

De voorraad bezwaren en verzoeken IH van de directie Particulieren bedroeg begin januari 2021 186.227 dit is inclusief de bezwaren en verzoeken die nog niet op naam staan. Naast 158.870 box 3 bezwaarschriften waartegen massaal bezwaarprocedures lopen, zijn er 14.765 bezwaarschriften en 12.592 verzoeken. De voorraad eind augustus 2021 bestaat uit 199.334 box 3 bezwaarschriften, 16.002 reguliere bezwaarschriften en 17.719 verzoeken

Het aantal ontvangen bezwaarschriften is in 2021 ketenbreed ongeveer 48.000 lager dan in 2020. De lagere instroom ten opzichte van vorig jaar heeft zich in de tweede vier maanden doorgezet.

De voorraad bezwaren box 3 over de jaren 2017, 2018, 2019 en 2020, die vallen onder de massaal bezwaarprocedure, stijgt nog steeds.

Jaren 2013-2016: In de kamerbrief van 16 oktober 2020 (2020-0000196193) is toegelicht dat geen compensatie volgt voor de jaren tot en met 2016. Wel is de toezegging uit behandeling Belastingplan 2020 nog van kracht. Dit betekent dat er mogelijk wel een compensatie volgt als het Europees Hof (EHRM) tot een schending op stelselniveau komt voor alle aanslagen die onder het aanwijzingsbesluit vielen.

Jaren 2017-2018: Inmiddels zijn in deze proefprocedures vier arresten door de rechter gewezen. De rechters hebben de beroepen ongegrond verklaard en aangegeven dat herstel een zaak van de wetgever is. Inmiddels is één procedure in een zogenaamde sprongcassatie door naar de Hoge Raad, twee procedures gaan op verzoek van de Bond van Belastingbetalers naar het Gerechtshof Amsterdam. Van de vierde proefprocedure is nog niet duidelijk of deze ook middels ene sprongcassatie naar de Hoge Raad doorgaat.

2019: Er is op dit moment een gedeeltelijke overeenstemming met de Bond voor Belastingbetalers over de selectie van personen voor een proefprocedure. Er zijn nog geen proefprocedures voor dit gestart. 2020: Nog geen gesprekken over gevoerd met de Bond van Belastingbetalers.

Toekomst: Het wetsvoorstel box 3 2021 is goedgekeurd door de Tweede Kamer en is nu in behandeling bij de Eerste Kamer. Tegelijkertijd lopen er twee onderzoeken. Eén onderzoek gaat over de haalbaarheid van een tegenbewijsregeling. Het tweede onderzoek richt zich op de mogelijkheid tot het belasten van een werkelijk rendement. De resultaten worden dit jaar verwacht. (zie risicotabel).

Door middel van de reguliere KMO en FIX wordt de kwaliteit van de productie van alle medewerkers getoetst. Voor de behandeling door uitzendkrachten geldt bovendien de werkafpraak, dat alle correspondentie met belastingplichtigen pas wordt verzonden als deze door een ervaren begeleider is tegen gelezen en ondertekend.

Beroep

De behandeling van beroepszaken verloopt normaal. Naast behandeling via video-verbinding vindt behandeling op de rechtbanken plaats. Op dit moment is het effect van COVID-19 op de voortgang van het proces bij de Belastingdienst gering. Het aantal procesdeskundigen neemt door verschillende oorzaken af (vertrek naar andere directies, ziekte en pensionering). Bij de directie Particulieren werken relatief veel onervaren verweerders waardoor veel tijd en aandacht aan opleiding en begeleiding moet worden besteed.

Impact COVID-19 (voor burgers en bedrijven)

Vanwege COVID-19 is er een protocol voor het horen op kantoor indien de indiener van het bezwaar dit eist. Dit wordt vastgelegd in het behandeldossier. Daarnaast is het inwerkproces van nieuwe medewerkers en uitzendkrachten door het thuiswerken wegens COVID-19 aangepast. Er is een goede werkwijze gevonden in het afgelopen jaar al kost het wel extra tijd en moeite. De impact van COVID-19 voor het bezwaarproces is hierdoor redelijk gering.

2.1.3 Ondersteuning burgers en klachtbehandeling

De directie Particulieren biedt extra hulp aan burgers die knel zijn komen te zitten via het proces Stella. Dit proces is eind 2020 geëvalueerd en er zijn aanbevelingen gedaan om het proces Belastingdienst- en Toeslagen-breed steviger te verankeren en te uniformeren. De aanbevelingen zijn eind maart 2021 onderschreven in het DTBD en worden gedurende Q3 en Q4 2021 geïmplementeerd. Ondertussen 'blijft de winkel gewoon open'; burgers en kleine ondernemers zullen geen hinder ervaren in de behandeling van deze professionaliseringslag.

Sommige Stella-casuïstiek wordt aangemeld door maatschappelijk dienstverleners (hierna te noemen MDV's). De reguliere accountgesprekken met deze MDV's gaan (ook in corona-tijd) gewoon door, maar dan online. Ook is er in juni weer een voorjaarsbijeenkomst geweest om de MDV's bij te praten over allerlei ontwikkelingen op het gebied van de IH en Toeslagen. Deze bijeenkomst vond vanwege Corona plaats via een Webinar en is zeer goed ontvangen door honderden MDV's.

14 juni 2021 is er voor het eerst een stakeholderbijeenkomst georganiseerd met bestuurders van de grootste partijen (o.a. FNV, CNV, ouderenbonden, KB e.d.) om met hen in gesprek te gaan over de samenwerking met het maatschappelijk middenveld en de uitdagingen daarin m.b.t. het doen van aangifte. Dit overleg is het Manebel-overleg gedoopt (Maatschappelijk Netwerk Belastingdienst). Het overleg is goed ontvangen en zal 3 keer per jaar gaan plaats vinden. De volgende keer staat gepland voor eind september.

De bijeenkomsten en overleggen met de MDV's bestaan naast het Kennisnetwerk, het online platform voor de MDV's. Het forum is begin 2021 live gegaan en loopt goed. Het MVP is volledig gerealiseerd.

Sinds augustus is de Keten Interactie eigenaar van Kennisnetwerk.

Ondersteuning Burgers en Klachten investeert ook in een passende schuldenaankpak voor die burgers die daarin (soms ernstig) in de problemen komen. Stella kan daarin iets betekenen wanneer een casus zich voordoet, maar de directie Particulieren zet liever in op voorkomen in plaats van genezen. Om die reden onderschrijft de directie Particulieren de visie op schulden die Belastingdienst breed is ontwikkeld en momenteel geïmplementeerd wordt.

Naast ondersteuning van burgers ziet OBK ook toe op het behandelen van klachten, coulancerenteverzoeken, schadevergoedingen en ingebrekestellingen voor Belastingen in de 4 klachtenteams en op conflictbemiddeling bij ernstige conflictdossiers door team Escala. De aanpak van Escala is nog niet breed binnen de Belastingdienst gecommuniceerd via

allerhande interne communicatie, omdat de bezetting momenteel zo klein is dat extra vraag niet opgevangen kan worden. Daarvoor is eerst groei nodig. Die wordt eind 2021, begin 2022 verwacht na de werving van 3 fte. (bovenop de zittende 3 fte.). Dit tempo van werving ligt lager dan verwacht (en hetgeen in de 1^e VMR gecommuniceerd is), als gevolg van het gebrek aan wervingscapaciteit bij de SSO O&P.

M.b.t. klachten is wel al fors in gezet op meer capaciteit in de hogere groepsfuncties; klachten worden steeds complexer en de vraag om maatwerk neemt alleen maar toe. Het kunnen classificeren waar de klachten over gaan en rapporteren daarover (via leersignalen en leercirkels) staat hoog op de agenda. In Q2 is gestart met leersignalen die via feedbackloops teruggegeven worden aan uitvoering en beleid. In totaal zijn er nu 3 leersignalen doorgegeven die op beleidstafels besproken zullen worden. Ondertussen wordt ingezet op steeds meer inzicht vergaren in aantallen klachten over een bepaald thema en het goed en snel kunnen detecteren van en rapporteren over signalen waarvan de bestuurlijke en politieke impact groot is. Eind 2021 zal een totaal plan van aanpak opgeleverd worden op welke manier en langs welke interventies het ophalen van en rapporteren over leersignalen mogelijk is/wordt.

2.1.4 *Schenk- en erfbelasting*

Het uitnodigen proces en vooroverleg

Het proces uitnodigen ligt op schema. Er is een toename in het aantal aanvragen voor vooroverleg met betrekking tot de BOR. Dit heeft mogelijk te maken met plannen om de BOR-regeling te versoberen of af te schaffen. Behandeling van deze vragen kost veel tijd.

Behandelen van de uitworp en het toezicht Schenk- en Erfbelasting

Schenkelasting

De uitworp van de schenkelasting is 100%. Het toezicht vindt deels geautomatiseerd plaats met behulp van contra-informatie. Er wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van het opleggen van een voorlopige aanslag als de aangifte binnenkomt. De definitieve aanslagen worden conform planning opgelegd: deels geautomatiseerd en deels handmatig. De KPI afdoening aangiften schenkelasting binnen 6 maanden is met ingang van 2021 vervallen i.v.m. een aanpassing van de werkwijze. Er kunnen meerdere schenkingen in een jaar worden gedaan, de aangifte wordt daarom pas behandeld nadat alle schenkingen binnen zijn. Het resultaat van de doorlooptijd t/m augustus is 29,9%, eind vorig jaar was dit 4,1%.

De KPI voor 2021 is het opleggen van 75.000 definitieve aanslagen schenkelasting. Het resultaat t/m augustus is 64.566, de planning t/m de periode was 62.779. De achterstand die was ontstaan, omdat de definitieve aanslagen BJ 2020 nog niet konden worden opgelegd, is in augustus ingelopen.

Medio maart is aan het licht gekomen dat een bestand met ongeveer 1.000 aangiften schenkelasting niet was verwerkt. Hierdoor waren er voor deze aangiften op dat moment (nog) geen definitieve aanslagen opgelegd. Het gaat over schenkingen die gedaan zijn in 2018 en 2019. De wettelijke termijn voor het opleggen van een definitieve aanslag is, in deze gevallen, 3 jaar na schenkingsdatum. Voor schenkingen die zijn gedaan in de periode januari t/m 20 maart 2018 is daardoor sprake van verjaring. Het bedrag aan gemiste belastingopbrengsten ligt naar schatting tussen € 0,7 en € 1 mln.

Oorzaak van deze damage was dat een bestand met voor automatische afdoening geselecteerde posten abusievelijk niet was verwerkt (menselijk handelen). In het dashboard,

dat wordt gebruikt om dreigende verjaringen te signaleren, zijn deze posten niet naar voren gekomen (informatievoorziening).

Er zijn maatregelen genomen om het proces te evalueren, de procedures en afspraken te verbeteren en de controles aan te scherpen. Het 'verjaringsdashboard' is inmiddels aangepast waardoor deze specifieke omissie in het dashboard niet meer kan voorkomen. De staatssecretaris van Financiën – Fiscaliteit en Belastingdienst is hierover middels een notitie (nr. 2021-0000006924) geïnformeerd.

Erfbelasting

Het toezicht erfbelasting vindt nog steeds 100% plaats. Bij de toedeling wordt gebruik gemaakt van contra-informatie. Complexe vraagstukken vragen veel tijd. S&E heeft onvoldoende gekwalificeerde medewerkers in huis om de voorraad complexe vraagstukken (de zogenaamde oranje en rode posten) snel te behandelen.

De KPI's met betrekking tot doorlooptijd worden nagenoeg gerealiseerd. Het percentage afdoening binnen 6 maanden is 89,7% en voldoet daarmee niet aan de doelstelling van 90%. Het percentage afgedaan binnen 3 maanden is 78,7% en voldoet ruim aan de doelstelling van 70%.

Door de vertraagde oplevering van de functionaliteit voor het behandelen van belastingjaar 2021, zullen de percentages nog verder dalen. Begin oktober kan naar verwachting worden gestart met de behandeling van belastingjaar 2021.

Mede door de vertraagde oplevering van de functionaliteit is er sprake van een oplopende voorraad. Daarom is eind augustus de voorraaddoelstelling bijgesteld van 9.000 naar ca. 20.000 aangiften eind 2021 in voorraad (bandbreedte 18.000 – 22.000).

De verwachte achterstand van 11.000 t.o.v. de oorspronkelijke doelstelling eind van het jaar is te verklaren door:

- Belastingjaar 2021: het opleveren van de functionaliteiten voor de behandeling van belastingjaar 2021 is vertraagd waardoor de voorraad eind augustus is opgelopen tot 8.641 aangiften belastingjaar 2021, die nog niet behandeld kunnen worden.
- In de planning 2021 was rekening gehouden met een hogere instroom i.v.m. de oversterfte Covid-19. Er zijn echter t/m augustus 2021 ruim 5.000 aangiften meer binnen gekomen dan oorspronkelijk gepland. Dit is voor een deel veroorzaakt door een nog hogere instroom Covid-19 dan gepland, in combinatie met de inhaalslag "herinneren en aanmanen" in 2021.
- De onderbezetting vast personeel van gemiddeld ca. 40 fte (kwantitatief en kwalitatief), de werving van nieuw personeel is onderhanden maar verloopt traag, mede door de situatie op de arbeidsmarkt. Naast het toezicht heeft de onderbezetting ook zijn effect op de overige processen, waaronder vooroverleg en bezwaar.

Een onzekere factor is de hoogte van de instroom vanaf week 37. Daarnaast is het opleveren van een werkende functionaliteit een voorwaarde om met de productie BJ 2021 te beginnen. Of dit met ingang van 1 oktober daadwerkelijk het geval is moet nog blijken. Vanaf juni loopt een pilot om het toezichtproces erfbelasting efficiënter in te richten, hierdoor zal de productie vanaf september toenemen. Daarnaast is het werven van nieuw personeel onderhanden om de flinke onderbezetting voor een deel ongedaan te maken.

Voorkomen van fouten

Kwaliteitscontroles met behulp van KMO vinden plaats en bij het uitnodigingenproces wordt gewerkt met zogenaamde vangnet-query's. Daarnaast worden ook kwaliteitscontroles uitgevoerd bij het proces digitaliseren van papieren aangiften van schenk- en erfbelasting. Het vier-ogenprincipe wordt toegepast bij behandeling bezwaar en vooroverleg.

Uitvoeren intensief toezicht

Dit wordt meegenomen bij de uitvoering van het toezicht omdat de uitworp 100% is.

Uitvoeren steekproeven en fix onderzoeken

Het Fix onderzoek erfbelasting heeft vorig jaar plaatsgevonden. De rapportage hierover heeft in januari 2021 plaats gevonden, de score m.b.t. de aanslagregeling erfbelasting bedraagt 8,3 wat een mooi resultaat is. In april is gestart met een steekproef erfbelasting. Resultaat naar verwachting eind van het jaar.

Behandelen klachten, bezwaar- en beroepschriften S&E

De KPI inzake de Awb termijn voor bezwaarschriften wordt dit jaar niet gerealiseerd. Eind april 2021 is een plan van aanpak opgesteld om de voorraad bezwaar terug te brengen en toekomstige bezwaren te verminderen. De genomen maatregelen zien op de ingezette capaciteit en het implementeren van een leercirkel. Uit analyse van de cijfers bezwaarschriften erfbelasting is gebleken dat ca. 60% van het aantal bezwaren bestaat uit aanvullingen op de eerste aangifte, deze bezwaren worden nu efficiënter behandeld. Het effect van de genomen maatregelen is zichtbaar, de voorraad bezwaar is eind augustus afgebouwd tot het gewenste niveau. De mogelijkheid van dejuridisering is in het voorjaar onderzocht, dit blijkt wettstechnisch niet mogelijk.

Klachtenbehandeling vindt nu landelijk plaats met een centrale sturing.

Impact COVID-19 (voor burgers en bedrijven)

Door COVID-19 zijn er vanaf maart 2020 ca. 20.000 meer overlijdensmeldingen ontvangen (bron: CBS april 2021), waardoor het werk voor de erfbelasting dit jaar is toegenomen.

2.1.5 Kennis- en expertisecentrum buitenland

Meerjarig Ontwikkel Plan Buitenlandse belastingplicht

De Nederlandse Belastingdienst zal doorgroeien in bereikbaarheid en behandeling van bedrijven en burgers die niet in Nederland gevestigd zijn of wonen. Er is sprake van toezicht en dienstverlening die past bij "de beste Belastingdienst voor Nederland" in een Europese en bredere mondiale fiscale context. Middels het Meerjarig Ontwikkel Plan Buitenlandse Belastingplicht (Ontwikkelplan is onder constructie, eind 2021 klaar) zal de Belastingdienst een programma starten om deze specifieke doelgroep te ondersteunen en te behandelen om zo te anticiperen op de digitaliserende en mondialiserende economie. We maken hierbij gebruik van (verplichte) Europese / internationale infrastructuur met andere Belastingdiensten voor uitvoering van wetgeving, om informatie uit te wisselen, kennis te delen, ervaringen uit te wisselen en te leren.

Specifieke aandachtspunten

Belastingplichtigen in het buitenland, EU en non EU kunnen op digitale wijze aangifte doen en met de Nederlandse Belastingdienst communiceren.

Voor EU belastingplichtige bedrijven en burgers is conform Europese ontwikkelingen een zogenaamd "Single point of contact" (SPOC) aangewezen. Voor het doen van aangifte en het doen van betalingen, nationaal of voor meerdere EU landen tegelijk.

En een "Single point of contact" voor het uitwisselen van data binnen de EU voortvloeiende uit EU richtlijnen, DAC regelgeving en Europese samenwerkingsverbanden. Bijvoorbeeld EU e-commerce, iOss, DAC7 en WagwEU.

Functiehuis Kennis- en Expertisecentrum Buitenland

De doelstelling voor 2021 luidt Kennis- en Expertisecentrum Buitenland heeft ultimo 2021 een eigen en gevalideerd functiehuis. Start van traject functiehuis is in gang gezet. De startbijeenkomsten staan gepland. Tijdspad is in mede afhankelijk van beschikbare capaciteit SSO. Verwachting is dat realisatie op z'n vroegst in 2022 mogelijk zal zijn.

Procesbeschrijvingen op orde

Kennis- en Expertisecentrum Buitenland wil alle procesbeschrijvingen op orde (juist, compleet en actueel) maken en doet dit in overleg met het ICS-traject. Eind 2021 is een plan van aanpak opgesteld over de wijze waarop realisatie zal gaan plaatsvinden. Eind september wordt een tussentijdse evaluatie opgesteld. Kennis- en Expertisecentrum Buitenland sluit aan bij het plan van aanpak ICS van de directie Particulieren. Twee grote en risicovolle werkstromen zullen als eerste opgepakt gaan worden. Het gaat hierbij om proces van teruggave dividendbelasting en omzetbelasting (VAT Refund).

Beter zicht op buitenlandse burgers en bedrijven

Eind 2021 heeft Kennis- en Expertisecentrum Buitenland voor de top 10 van grootste belastingplichtige buitenlandse bedrijven een actueel klantbeeld gemaakt en een behandelstrategie geformuleerd. Geldt voor OB en VPB. In de uitvoering liggen we op schema. Voor de VPB geldt dat de KC samen met de behandelteams bezig is om actuele klantbeelden op te stellen. Voor de OB worden nu de bedrijfsgesprekken gevoerd met de buitenlandse bedrijven.

Beter zicht op buitenlandse burgers en bedrijven

Eind 2021 is een plan van aanpak opgesteld over de wijze waarop detectie van belastingplichtige buitenlandse burgers en bedrijven dient plaats te gaan vinden. Afhankelijkheid van voortgang implementatie WagwEU.

Beëindiging overeenkomst private incasso ACCS

In 2016 is de zogenaamde pilot private incasso Turkije en Marokko gestart. Een en ander na toezegging aan de kamer (2015/15e HJR BD) n.a.v. de zogenaamde Bulgarenfraude Toeslagen. Na evaluatie 2017 (door Min van Justitie en Min van SZW) is de pilot voortgezet en verlengd en onder bestuurlijke verantwoordelijkheid van de directie Particulieren geplaatst, dit was daarvoor onder bestuurlijke verantwoordelijkheid van de toenmalige directie ABC. De overeenkomst is verlengd tot 2020. Vanwege het stoppen van de dwanginvordering door Corona is ook deze invordering per direct in 2020 stopgezet. Wel was sprake van afhandeling van lopende invordering tot in 2021. Onduidelijk was tot welk moment na het aflopen van de overeenkomst lopende zaken konden doorlopen. Begin 2021 is door aanbestedingsjuristen van de Belastingdienst en van ACCS vastgesteld dat er geen grondslag was om een ander voortvloeiend uit de overeenkomst na 2020 nog als onderdeel van deze overeenkomst te behandelen. Hierin wijkt het aanbestedingsrecht af van het gebruikelijke overeenkomstenrecht. Hierdoor ontbreekt de veronderstelde grondslag voor betalingen door de Belastingdienst.

Om zaken per direct af te wikkelen is door de P een eindafrekening gevraagd en is geregeld dat lopende belastingvorderingen worden overgenomen door de Belastingdienst, ook als er alsnog gelden vanuit voornoemde landen komen uit aflopende afspraken of procedures. De eindafrekening is door ACCS opgemaakt en is voldaan.

Vanuit de uitvoering bezien is de inzet van private incasso een deugdelijk, juridisch succesvol en met de waarborgen van de algemene beginselen van behoorlijk bestuur middel gebleken. Inzet van private incasso als middel bij landen waarbij geen verdragsinvordering mogelijk is een adequaat middel dat recht doet aan een gelijke behandeling van belastingschuldigen.

Impact COVID-19 (voor burgers en bedrijven)

De impact van COVID-19 heeft met name grote gevolgen voor de invordering. Nagenoeg de gehele dwanginvordering ligt al gedurende een periode van meer dan een jaar geheel stil. Het gevolg hiervan is dat er een stuk meer aan achterstallige werkzaamheden is ontstaan. Bovendien zijn door COVID-19 een aantal nieuwe invorderingsmaatregelen aangekondigd waarvan het bijzonder uitstel en de ruime uitleg van het saneringsbeleid de belangrijkste vormen. Het belangrijkste gevolg hiervan is dat er extra werkzaamheden ontstaan, die voor een groot deel handmatig opgepakt zullen moeten worden. De financiële situatie van veel buitenlandse ondernemers en particulieren is door COVID-19 verslechterd. Dit maakt de opstart van de dwanginvordering die eraan staat te komen ingewikkeld en intensief. Bij de invordering van belastingschulden en toeslagen bij buitenlandse belastingschuldigen geldt een andere dynamiek. Denk hierbij met name aan een andere taal, de fysieke afstand, minder controle- en invorderingsmogelijkheden, een informatieachterstand, minder automatiseringsondersteuning, een andere jurisdictie, langere doorlooptijden en meer extra taken. Ter illustratie: een verzoek tot wederzijdse bijstand aan een verdragsstaat waarbij executiemaatregelen moeten worden getroffen, heeft al snel een doorlooptijd van ca. twee jaar. Om het extra en veelal arbeidsintensief maatwerk uit te kunnen voeren is extra capaciteit (C, E, F en I) vereist. De directie heeft toestemming om hiervoor bovenformatief te werven.

2.1.6 Dienstverlening

Frobo

In 2021 wordt er uitsluitend nog gewerkt met Frobo's. Het werkgebied Dienstverlening neemt niet langer de verdeling van berichten voor haar rekening, deze worden door KI&S rechtstreeks toegewezen. Er zijn daarnaast nog een aantal "algemene berichten" waarbij de eerste beoordeling door dienstverlening plaatsvindt en daarna eventuele doorrotering naar het juiste segment plaatsvindt. In 2021 wordt samen met KI&S gewerkt aan het minimaliseren van deze "algemene berichten" door verdere herstructurering uit te voeren. Dienstverlening behandelt in 2021 de Frobo's die zij door KI&S krijgen toegewezen.

De verantwoordelijkheid voor het behalen van de KPI is vanaf 2021 belegd bij KI&S en ieder Dienstonderdeel is verantwoordelijk voor haar eigen resultaten.

Frobo's met terugbelverzoeken moeten voor 90% binnen 96 uur afgewerkt zijn (4 werkdagen). Realisatie binnen Particulieren is op dit moment 99,6 %.

Balie

Door de coronacrisis waren de fysieke balies gesloten en werden mensen telefonisch geholpen. Daarnaast is er een pilot gedaan met de 'digitale balie', ofwel videobellen. Allebei deze vormen van dienstverlening zullen ook na de coronapandemie blijven bestaan, naast de reguliere baliedienstverlening. De balies zijn sinds 19 juli 2021 weer open voor afspraken. In de eerste weken zijn vooral de afspraken ingehaald van de burgers die in de tijd dat de balies gesloten waren, aan hadden gegeven fysieke hulp nodig te hebben.

De verwachte aantallen van 50.000 fysieke contacten zal in 2021 waarschijnlijk niet gerealiseerd worden door de aanhoudende corona beperkingen. Daarbij kan op dit moment dan ook geen waarde worden bepaald voor de KPI, > 95% van de burgers kan binnen 5 werkdagen een balieafspraak maken.

In maart 2021 zijn 52 nieuwe medewerkers ingestroomd bij Dienstverlening. 40 van hen zijn geworven voor de intensivering van de baliedienstverlening aan toeslaggerechtigden (vanuit het Programma Vernieuwing Dienstverlening Toeslagen). De overige 12 zijn vervanging binnen de eigen formatie van Particulieren. Deze nieuwe medewerkers zijn direct opgeleid om ingezet te worden bij de telefonische HUBA. Dit naar tevredenheid van medewerker en burger. Vanaf mei 2021 zijn zij opgeleid en per 20 juli zijn zij inzetbaar als baliemedewerker voor zowel Toeslagen, Inkomensheffing als Invordering. Zij worden met training-on-the-job verder opgeleid aan de balie.

Vanuit het bovengenoemde programma wordt er geëxperimenteerd met het verbeteren van de dienstverlening aan toeslaggerechtigden en een meer integrale behandeling van burgers aan de balies, waarbij altijd de IH, toeslagen en betalingen worden doorgenomen bij een afspraak.

Tevens wordt er geëxperimenteerd met dienstverlening in de vorm van Webinars over life events, om burgers informatie en contactmogelijkheden te bieden bij gebeurtenissen die grote gevolgen kunnen hebben voor hun belastingen en toeslagen. In september vindt het eerste pilot Webinar plaats over de levensgebeurtenis scheiden. Ook de pilot Huurtoeslag tijdens de HUBA is in het kader van dit programma uitgevoerd. Deze pilot staat verder beschreven onder 'Vernieuwing HUBA'.

In maart 2021 is de pilot Videobellen voorbereid, die is gestart per 5 april. Direct bij de start van de pilot was het animo van burgers hoog om zich per videoafspraak te laten helpen met het invullen van de aangifte. Binnen 1½ week waren al ongeveer 200 afspraken ingepland. Uit de evaluatie van de pilot Videobellen, die begin juli is opgeleverd, blijkt het middel videobellen zeer hoog gewaardeerd te worden, zowel door burgers als door medewerkers. Er wordt nu gewerkt aan een verdere opschaling van videobellen, waarbij er eerst nog een GEB en een Cloudtoets voor de uitbreiding worden uitgevoerd.

In Q1 van 2021 is in samenwerking met Toeslagen en KI&S gewerkt aan het gebruik van KPN Teletolk voor doven, slechthorenden en mensen met een spraakbeperking voor een contact met de Belastingtelefoon. Daarnaast is een email-postbus ingericht voor deze doelgroep, voor wanneer bellen voor deze doelgroep ook met KPN Teletolk geen optie is, bijvoorbeeld bij Belangst. Deze verbeteringen zijn in afstemming met belangenorganisatie Ieder(in) begin april 2021 gerealiseerd. Zij worden ook verder betrokken bij de ontwikkeling van Videoafspraken voor doven en slechthorenden.

Hulp verlenen bij aangifte

Alle burgers die de voorkeur hadden aangegeven voor fysieke HUBA terwijl de balies dicht waren, zijn gebeld. Een deel hiervan had inmiddels aangifte gedaan of gaf aan dit zelf of door andere te laten verzorgen. Inmiddels zijn de kantoren per 19 juli weer geopend en worden burgers ook daar weer geholpen met het invullen van de aangifte.

In 2021 zijn er tot op heden 31.423 telefonische invulhulp-afspraken gemaakt. Tevens is er gestart met de fysieke invulhulp. Hiervoor zijn tot nu toe 4.521 balie afspraken gemaakt. Naast fysieke en telefonische hulp bij aangifte werd met ingang van 6 april ook invulhulp verleend door middel van videobellen. Hiervoor zijn 525 videoafspraken afgerond. Dit nieuwe kanaal wordt door de belastingplichtige zeer gewaardeerd. Het gemiddelde beoordelingscijfer hiervoor bedraagt een 9,6.

De telefonische hulp wordt door de burgers als zeer waardevol en positief ervaren. Waar afgelopen jaar soms nog angst bestond voor telefonische hulp, wordt nu vooral dankbaarheid ervaren. Wij hebben iedereen die aangaf hulp nodig te hebben bereikt. Voor een aantal mensen staat de afspraak na 1 september, maar gezien het verlengen van de termijn van aangifte doen (verlenging tot 1 januari 2022), levert dit geen problemen op.

Door de COVID-19 beperkingen kan op dit moment niet voldaan worden aan de toezeggingen uit de zomerbrief om op de 3 grootste witte vlekken aanwezig te zijn voor fysieke HUBA. Dit wordt opgevangen door de inzet van telefonische HUBA.

Vernieuwing HUBA

Zoals hierboven beschreven is het volledige traditionele HUBA proces, door COVID-19, veranderd. Waar eerst alleen fysieke HUBA werd verleend, in samenwerking met studenten, wordt deze op dit moment volledig uitgevoerd met eigen medewerkers. Daarnaast wordt met de start van de pilot Videobellen een nieuwe optie van dienstverlening in gebruik genomen voor HUBA.

Daarnaast is er in samenwerking met Toeslagen een pilot gestart waarin extra aandacht wordt gegeven aan de huurtoeslag tijdens de HUBA. Wanneer een burger mogelijk in aanmerking komt voor huurtoeslag maar deze hier (nog) geen gebruik van maakt, wordt er een terugbelverzoek aangemaakt voor Toeslagen. Een medewerker van Toeslagen bekijkt dan of een burger recht heeft op huurtoeslag en kan helpen met de aanvraag. Deze pilot is zeer positief geëvalueerd; burgers gaven aan blij te zijn met het initiatief vanuit de Belastingdienst en vonden het prettig om hulp te krijgen bij het berekenen en aanvragen van hun huurtoeslag. Er wordt een werkgroep samengesteld om deze pilot een breder vervolg te geven binnen zowel Toeslagen als Particulieren.

2.1.7 Belastingdienst Caribisch Nederland

De Belastingdienst Caribisch Nederland, B/CN bevindt zich op de BES-eilanden en valt onder verantwoordelijkheid van de directie Particulieren. B/CN wordt aangestuurd door een [] die rechtstreeks onder de Algemeen [] Particulieren valt. De financiën en het budget van B/CN lopen via de begroting van de directie Particulieren (op geaggregeerd niveau). B/CN kent een eigen verantwoordingscyclus die niet volledig aansluit op de planning & control cyclus in Nederland, omdat de aldaar gebruikte systemen op andere momenten worden afgesloten dan in Nederland. B/CN stelt een eigen verantwoordingsrapportage op aan de directie Particulieren. In de maandrapportage van de directie Particulieren wordt aandacht besteed aan de terugkoppeling vanuit de verantwoordingsrapportage van B/CN.

De aanbesteding voor IV is afgerond. Bij het schrijven van deze VMR is de Overeenkomst voor de levering van applicatiebeheer op en doorontwikkeling van BSCN en MCS inclusief Additionele Diensten ondertekend.

2.1.8 Keten Inkomensheffing

De in het jaarplan opgenomen verbeteracties lopen voorspoedig. Het verbeteren van de online aangiftevoorziening en de vooraf ingevulde aangifte is een continue doorlopend proces, waarbij de realisatie van de beoogde doelen voor dit jaar op schema ligt. De digitalisering van de M-aangifte is per 1 juni 2021 succesvol gerealiseerd. Tot 1 augustus zijn 6.815 digitale M-aangiften ontvangen. Dit aantal ligt boven verwachting, kijkend naar het moment van beschikbaar komen van de mogelijkheid om digitaal aangifte te doen.

2.1.9 Voortgang acties uit zomerbrief

Alle Zomerbriefacties zijn inmiddels gerealiseerd en zijn geborgd in het Programma Menselijke Maat en/of de POK Bestedingsplannen.

Nr	Omschrijving actie	Resultaat 2021	Voortgang
4	Bereikbaarheid: voortgang verbetering dienstverlening aan de balies kwalitatief en kwantitatief	Aangiftecampagne 2020: pilot fysieke aanwezigheid op de drie grootste witte vlekken met hulp bij Aangifte door de Belastingdienst. Gereed 1-4-2021.	* Waarschuwing (aandacht nodig) Door de COVID-19 beperkingen kan op dit moment niet voldaan worden aan de toezeggingen uit de zomerbrief om op de 3 grootste witte vlekken aanwezig te zijn voor fysieke HUBA. In 2022 zijn we sowieso op de 10 witte vlekken aanwezig met een steunpunt ☺ Op planning Dit wordt opgevangen door de inzet van telefonische HUBA
4		Evaluatie van de pilot en plan van aanpak voor structurele maatregelen. Gereed 1-8-2021.	Na afloop van de HUBA periode en de pilot videobellen zal evaluatie plaatsvinden.
4	Opleveren analyse en pva witte vlekken	Gereed 1-1-2021 en 1-6-2021	Allebei gereed en 1 ^o steunpunt reeds geopend.
5	Onderzoeken of de fiscale hulp	Onderzoek gereed 1-2-2021.	Het onderzoek is gereed. Het

	naar burgers toe kan komen, bijvoorbeeld via locatiebezoeken aan GGZ's en verzorgingstehuizen.		memo met de bevindingen uit het onderzoek was op 21 april 2021 gereed en bevat een aantal vervolgstappen, welke opgenomen worden in een plan van aanpak.
		Plan van aanpak wat/waar uit te breiden (afhankelijk van Corona) gereed 1-6-2021 (voor de aangiftecampagne)	Plan van aanpak is gereed. T.a.v. vervolgstap 5, het beter ondersteunen van casemanagers binnen het gevangeniswezen (samen met andere overheidsorganisaties), zodat zij beter geëquipeerd raken gedetineerden te helpen bij het (zelf leren) zaken doen met de Belastingdienst, is er contact gelegd met het opleidingsinstituut van de Penitentiaire Inrichtingen. Bedoeling is dat de Belastingdienst en de dienst Toeslagen medio oktober/november dit jaar een aantal digitale workshops organiseren samen met een aantal andere uitvoerders zoals SVB, CJIB en de Zorgverzekeringslijn.
6	Kennisnetwerk voor maatschappelijk dienstverleners: uitbreiding in de vorm van een nieuwsvoorziening en een forum.	Uitbreiding nieuwsvoorziening beschikbaar. gereed 31-3-2021	De nieuwsvoorziening is reeds in oktober 2020 live gegaan. Actie gerealiseerd.
6		Forumvoorziening: Pilot werkend in Q4 2020.	Het forum is eind januari 2021 live gegaan. Actie gerealiseerd.
11	Onderzoeken waarbij we de Stellateams kunnen versterken, bijvoorbeeld door hen meer ruimte te geven om problemen op te lossen.	Onderzoek SOLL gereed 1-5-2021.	Onderzoek is gereed (onderdeel van de evaluatie van het Stella-proces). Actie gerealiseerd.
12	Onderzoeken of er casussen zijn van burgers, waarbij er indicaties zijn dat een burger meervoudige problematiek ervaart en extra hulp nodig heeft om dat op te lossen, dan wel dat de burger in de schuldenproblematiek zit of kan komen.	Fase 1: kwalitatief onderzoek naar oorzaken Stellagevallen gereed 1-2-2021.	Uit een eerste kwalitatief onderzoek (o.b.v. 100 casussen) zijn geen concrete bevindingen gekomen, anders dan dat elke casus een combinatie is van factoren. Om die reden wordt nu onderzoek gedaan welke indicatoren zouden kunnen wijzen op achterliggende problematiek. Daarop wordt door DF&A een signaalmodel ontwikkeld. Hierover wordt via de rapportage POK-bestedingsplan Dienstverlening nader gerapporteerd.
		Fase 2: analyse naar indicatoren gereed 1-5-2021.	Zie hierboven.
13	Pilot over hoe burgers die	Plan van aanpak pilot gereed	Plan van aanpak is opgeleverd

	schulden hebben, dan wel minder doevaardig zijn of laaggeletterd zijn, meer direct geholpen kunnen worden.		
		Start pilot 1-6-2021 (na aangiftecampagne)	In het kader van het proactief dienstverlening op maat aanbieden aan doelgroepen die dat nodig hebben, is de Belastingdienst eind mei 2021 gestart met een eerste pilot 'Outbound bellen bij aangifteverzuim'. In deze pilot worden burgers (jongeren, 65-plussers en burgers met veelvuldig aangifteverzuim) die in 2021 verzuimd hebben aangifte te doen, vóór het versturen van de herinnering gebeld om hen te helpen bij het alsnog doen van aangifte. Er wordt tevens een vervolgactie gepland. Vóórdat het ambtshalve proces begint (na het versturen van de aanmaningen) worden er nog twee subdoelgroepen uit bovenstaande groepen gebeld. Dit betreft burgers die aangegeven hebben snel zelf aangifte te zullen doen, maar van wie de aangifte eind juni toch nog niet binnen is en burgers uit de bovenstaande doelgroepen die in de eerste belactie niet zijn bereikt. Daarnaast is het plan om samen met gedragsdeskundigen na te denken over het ontwikkelen van interventies om doelgroepen te bereiken die met brieven en bellen niet bereikt worden, met als doel om die burgers te helpen.
	Pilot proactief bellen bij verzuim aangifte en jongeren	Start pilot 1-6-2021 (na aangiftecampagne)	☺ Op planning

2.2 Meerjarenvisie

De meerjarenvisie Belastingdienst kent 4 strategische prioriteiten die uitgesplitst zijn in uitgangspunten. Per prioriteit geven we aan hoe de directie Particulieren hier invulling aan geeft.

1: Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling

Met als uitgangspunten:

- Werken in de actualiteit
- Informatie-gestuurd en doelgroepgericht
- Veilig en vertrouwelijk omgaan met gegevens

De activiteiten die hiertoe ontplooid worden binnen het primair proces van de directie Particulieren worden in hoofdstuk 2.1 beschreven.

2: Deskundige en persoonlijke ondersteuning waar nodig

Met als uitgangspunten:

- Proactieve dienstverlening
- Naast massale processen bieden we gerichte, persoonlijke hulp
- Menselijke maat
- In één keer goed

De activiteiten die hiertoe ontplooid worden binnen het primair proces van de directie Particulieren worden in hoofdstuk 2.1 beschreven.

3: Effectief toezicht en fraudebestrijding

Met als uitgangspunten:

- Compliance bevorderen en borgen door fouten te voorkomen, proactief en in de actualiteit en waar nodig door achteraf in te grijpen
- Bijdragen aan bestrijding van fraude en de aanpak van ondermijning van witwassen
- Voldoen aan de juridische vereisten
- Samenwerken met publieke en private partijen

Voor de invulling van effectief toezicht en fraudebestrijding binnen de directie Particulieren verwijzen we naar hoofdstuk 2.1.

4: Wendbare en toekomstbestendige organisatie

Met als uitgangspunten:

- Verhogen slagkracht met duidelijke keuzes en focus
- Vroegtijdig inspelen op veranderingen
- Werven en opleiden van personeel
- Cultuur

Voor de invulling van deze uitgangspunten voor de directie Particulieren verwijzen we naar onderdeel 1.2.2 en hoofdstuk 4.

2.3 Update Jaarcontract

2.3.1 *Programma Herstellen Verbeteren Borgen (HVB) / FSV*

Vanuit het plan van aanpak HVB lopen een brede diversiteit van projecten en werkzaamheden die een zware wissel trekken op de directie Particulieren. Er is een wekelijks voortgangsoverleg met de betrokken managers en directie over de lijst van actiepunten vanuit het programma HVB, voor de terugkoppeling en verantwoording aan de Stuurgroep HVB.

Enkele risicovolle actiepunten worden hieronder kort beschreven.

A. Projectcode 1043

In de eerste maanden van 2021 is door de ADR onderzoek gedaan naar de opzet en bestaan van de waarborgen rond projectcode 1043. Uit de bevindingen blijkt dat de waarborgen in opzet en bestaan aanwezig zijn. De analyse aan de poort is daarop hervat en er worden weer AKI-codes 1043 toegekend. De toezegging is gedaan dat het intensief toezicht pas wordt gestart als een Gegevensbeschermingseffectbeoordeling (GEB) op het proces 'analyse aan de poort' is afgerond met een positieve appreciatie door IV&D en aansluitend de FG, en de Tweede Kamer daarover geïnformeerd is. De GEB is in augustus door Particulieren opgeleverd aan IV&D voor appreciatie.

B. Traject Bedrijfsprocessen op orde

Er wordt vanuit directie Particulieren input geleverd op het project Boo (capaciteit en deskundigheid). Binnen Boo wordt gewerkt aan een modeluitwerking voor een werkproces binnen het bedrijfsproces van de Aangifte IH, namelijk de weegmodule zoals belegd in de Keten IH. De sturing op de overlap van deze activiteiten en de uitvoeringsaspecten voor de totstandkoming van de GEB op het werkproces van de 'analyse aan de poort' vergt veel capaciteit, deskundigheid en afstemming.

C. FSV en inzageverzoeken

Voor FSV zijn ongeveer 15 medewerkers van kantoor Den Haag (naast de AVG-specialisten) betrokken bij de afhandeling van de AVG-verzoeken FSV. De rest van het werk wordt binnen BZB uitgevoerd. De brief inzake FSV heeft ook geleid tot klachten. Deze worden door BZB afgedaan met hulp van de klachtenteams van P.

De reacties van burgers zijn tot op heden geringer dan verwacht (1-2%). Aangezien vervolgacties gepland staan (brief inzake reden opname in FSV) is onbekend wat nog aan respons gaat komen. Doelstelling is, en blijft, om de werkzaamheden zoveel mogelijk binnen BZB te behandelen, zie ook hoofdstuk 1.

2.3.2 *Programma Menselijke maat*

A. Het komen tot een geoperationaliseerde en geaccordeerde beschrijving van de begrippen maatwerk en menselijke maat

De definitie Menselijke maat en maatwerk is begin juni opgeleverd. Deze is akkoord bevonden door de deelnemende directies aan het programma Menselijke Maat binnen de Belastingdienst. Ook de leidraad voor praktische toepassing is opgeleverd.

B. Onderzoek onder burgers en zzp-ers: het inzetten van (verschillende vormen van) onderzoek onder burgers en zzp-ers, zodat we bij het vormgeven van de verschillende inhoudelijke initiatieven van het programma menselijke maat deze doelgroepen ook daadwerkelijk centraal kunnen zetten.

Onderzoek naar bestaande panels binnen de Belastingdienst is uitgevoerd en via online research community zullen burgers en zzp'ers betrokken worden. In Q2 is de definitie van menselijke maat aan de community voorgelegd. In Q3 vindt besluitvorming plaats of fysiek panel wel of niet wordt ingezet o.b.v. ervaringen van Toeslagen.

Bestuurlijk overleg met maatschappelijk dienstverleners heeft op 14 juni jl. voor de eerste keer plaatsgevonden. Afspraak is dit 2 tot 3 keer per jaar te gaan organiseren.

Naar aanleiding van Menselijke maat en de kabinetsreactie POK werken Dienstverlening Particulieren en MKB samen om fysieke dienstverlening aan zzp'ers verder vorm te geven. Naar aanleiding van deze samenwerking is de intentie om in Q4 2021 te starten met Twee pilots, om:

- 1) de meerwaarde van videobellen ('digitale balie') te verkennen bij dienstverlening aan zzp'ers en
- 2) de meerwaarde van baliedienstverlening aan zzp'ers te verkennen.

C. Het vereenvoudigen en op maat maken van de informatie die we op onze websites en brieven bieden en het begrijpelijker maken van de wijze waarop we zaken in formulieren uitvragen.

Er wordt verkend bij IFB en grensarbeid of er mogelijkheden zijn om bepaalde websites, brieven en interactiemogelijkheden voor deze doelgroepen aan te passen.

Het zijn doelgroepen met zeer specifieke fiscaliteit, waarbij ook uitwisseling met onze partner-organisaties tot de mogelijkheden behoort. Onderzocht wordt of er ruimte voor vereenvoudiging en op maat maken van informatie en formulieren mogelijk is.

D. Het optimaliseren van het balie-kanaal

Witte vlekken analyse is opgeleverd, conform deadline is het plan van aanpak per 1 juni opgeleverd.

In 2021 zullen 10 steunpunten worden geopend. Het eerste steunpunt is deze zomer (juli) geopend in Terneuzen.

Er wordt een lijst opgeleverd met de gemeenten die zijn benaderd voor de witte vlekken inclusief toelichting m.b.t. besproken onderwerpen en knelpunten, deadline hiervoor is november 2021.

Pilot videobellen is afgerond en blijkt een succes te zijn, hierdoor wordt een verbreding toegepast.

De licenties voor videobellen zullen dit jaar met 50 concurrent users (licenties) worden uitgebreid en begin 2022 ook weer met 50 stuks. Hiervoor zal door de directie IV een VT worden ingediend.

E. Het versterken van de Stella aanpak

Het memo van de evaluatie van het Stella-proces met daarin de IST en SOLL is gereed en heeft het bestuurlijk afstemmingstraject doorlopen. Het DTBD heeft ingestemd met de

aanbevelingen die uit de evaluatie naar voren zijn gekomen en te besluiten tot uitvoering van de aanbevelingen. Er is inmiddels gestart met het implementeren van de aanbevelingen.

Begin juni jl. is er vanuit Particulieren een verzoek om advies inzake het mandaat van de Stella-medewerkers ingediend bij CD Vaktechniek. Naar aanleiding hiervan heeft er begin juli jl. een eerste gesprek plaatsgevonden. Denkrichting is om te onderzoeken hoe er vanuit Stella kan worden aangesloten op de vaktechnische lijn. Dit moet goed worden afgestemd met de overige veranderingen die binnen het Stella-proces spelen. Hierop is een veranderkundige betrokken vanuit SSO O&P.

F. Het vroegtijdig onderkennen van en passende hulp bieden aan burgers en zzp-ers die hulp nodig hebben

Eind mei 2021 is gestart met een eerste pilot 'Outbound bellen bij aangifteverzuim'. In deze pilot worden burgers (jongeren, 65-plussers en burgers met veelvuldig aangifteverzuim) die in 2021 verzuimd hebben aangifte te doen, vóór het versturen van de herinnering gebeld om hen te helpen bij het alsnog doen van aangifte. Er is gedurende twee weken gebeld. Tijdens de eerste belactie is er informeel verslag uitgebracht. Nadat de herinneringsactie heeft plaatsgevonden zal er een compleet verslag met de bevindingen opgesteld worden.

Vóórdat het ambtshalve proces begint (na het versturen van de herinneringen en voor het versturen van de aanmaningen) worden er nog twee subdoelgroepen uit bovenstaande groepen gebeld. Dit betreft burgers die aangegeven hebben snel zelf aangifte te zullen doen, maar van wie de aangifte vlak voor het draaien van de query toch nog niet binnen is en burgers uit de bovenstaande doelgroepen die in de eerste belactie niet zijn bereikt. In het Bestuurlijk overleg is besloten dat de aanmaningen in de week van 19 juli verstuurd zullen gaan worden. Als deze beslissing gehandhaafd wordt, dan kan de vervolgbelactie helaas niet doorgaan.

Daarnaast is het plan om samen met gedragsdeskundigen na te denken over het ontwikkelen van interventies om doelgroepen te bereiken die met brieven en bellen niet bereikt worden, met als doel om die burgers te helpen. Hiervoor is een bestuurlijk akkoord nodig om een opdracht te kunnen verstrekken.

Er is een onderzoek gedaan op basis van ervaringen uit de Belastingdienst-praktijk wat doorgaans indicatoren zijn voor (multi-)problematiek. Bij DF&A loopt er nu een verkenning om te komen tot een advies met betrekking tot het ontwikkelen van een signaalmodel voor vroegsignalering¹. Gelet op de breedte van het onderwerp en de hoeveelheid data, wordt dit gefaseerd aangepakt. Eerste fase van de verkenning wordt een onderzoek van historische Stella-casuïstiek (dit sluit aan bij het voorgaande punt). Deze eerste verkenning lijkt haalbaar in drie maanden en is geprioriteerd voor Q3 2021

We bieden alle medewerkers met klantcontact opleidingen in het passend contact hebben met burgers en ZZP-ers, via de verschillende media als telefonie, chat, brief, gesprekken. We stellen een communicatieplan op om passend te communiceren naar burgers en de verschillende subgroepen daarbinnen (zoals burgers met (tijdelijk) minder doe-vermogen, niet-digitaal vaardigen, mensen die moeite hebben met lezen en schrijven, burgers die ingewikkelde life events meemaken, burgers met schulden etc.) over wat ons dienstverleningsaanbod is en hoe zij daar gebruik van kunnen maken

Er worden twee vormen van proactieve signalering onderkend:

¹ Dit past ook in de ambitie om Stella-casuïstiek zoveel mogelijk te voorkomen, zoals beschreven in het POK-bestedingsplan dienstverlening

Een aan de hand van data-analyse. Voor deze data-analyse zijn we in gesprek met DF&A om een signaalmodel voor vroegsignalering te ontwikkelen.

En door een verbeterde 'antenne' binnen de dienst zelf om (sociale) problematiek te herkennen. Om deze vorm van proactief signaleren te bevorderen loopt een ontwikkelproces met SSO&OP. Ambitie is om de opleiding 'Vroegsignalering' in 2021 te ontwikkelen en mogelijk al een eerste pilot met een beperkte groep medewerkers te kunnen doen eind 2021/begin 2022. Deze opleiding wordt gefinancierd vanuit de POK-gelden.

Daarnaast wordt er een opleiding 'Passend contact' ontwikkeld (ziet op de wijze van communiceren). Daarbij wordt gekeken welke elementen uit eerdere opleidingen op dat gebied hergebruikt kunnen worden. De intake met SSO O&P voor deze opleiding 'Passend contact' heeft plaatsgevonden. Ambitie is dat deze opleiding dit jaar gereed komt en dat er dit jaar een eerste pilot met een beperkte groep medewerkers plaatsvindt. De opleiding 'Passend contact' wordt gefinancierd vanuit het programma Menselijke Maat.

G. Het beter verankeren van maatwerk en menselijke maat in het toezicht

De claim voor de verbreding voor videobellen staat gepland voor 2022.

H. Het benutten van de discretionaire ruimte door onze medewerkers wanneer dit nodig is

CD Vaktechniek is de eerste contouren aan het vormgeven en verwacht in Q4 2021 enkele (digitale)bijeenkomsten te kunnen organiseren.

I. Het verbeteren van de wijze van innen/invordering en in het bijzonder onze hulp aan burgers en zzp-ers met schulden

Vanuit de keten Innen en Betalen loopt het project schuldenproblematiek/schuldenaanpak. De visie op schuldenaanpak Belastingdienst wordt geïmplementeerd. De kick-off van de implementatie heeft plaatsgevonden. Om de visie op schulden te operationaliseren is er een plan van aanpak in concept gereed. Dit plan van aanpak wordt op korte termijn gepresenteerd in het Bestuurlijk Overleg Schulden (BO).

Na onderzoek is schulden aangewezen als dienstverleningsmissie. Ambitie is om in september het dienstverleningsmissieteam te laten starten.

De reacties op de uitvoeringstoets zijn binnen en worden momenteel door Strategie Recht & Beleid (SR&B-DG T) geanalyseerd. Op basis van deze analyse kan de uitvoeringstoets worden afgerond, waarna de DPIA door CAP uitgevoerd kan worden.

Deelname aan het Landelijk escalatieteam van het programma multiprobleemhoudhoudens is gerealiseerd.

J. Het optimaliseren van de ondersteuning aan helpende partijen; het uitbreiden van het netwerk van helpende partijen

We versterken/uitbreiden ons relatiebeheer met gemeenten en andere overheidsinstanties. De relatiebeheerders hebben elk een regio als aandachtsgebied, zij intensiveren het contact met de gemeentes binnen hun gebied.

Het onderzoek of er behoefte is aan hulp op locatie is gereed. Het memo met de bevindingen uit het onderzoek was op 21 april 2021 gereed en bevat een aantal vervolgstappen, welke opgenomen worden in een plan van aanpak. Doordat sommige acties nu niet uitgevoerd kunnen worden als gevolg van de Coronamaatregelen, vraagt het finetunen van het plan van aanpak nog enige aandacht.

Ten aanzien van vervolgstap 5, het beter ondersteunen van casemanagers binnen het gevangeniswezen (samen met andere overheidsorganisaties), zodat zij beter geëquipeerd raken gedetineerden te helpen bij het (zelf leren) zaken doen met de Belastingdienst, is er contact gelegd met het opleidingsinstituut van de Penitentiare Inrichtingen. Bedoeling is dat de Belastingdienst en de dienst Toeslagen medio oktober/november dit jaar een aantal digitale workshops organiseren samen met een aantal andere uitvoerders zoals SVB, CJIB en de Zorgverzekeringslijn.

Live-gang van het forum op het Kennisnetwerk.

Het forum is 26 januari 2021 live gegaan. De uitbreiding van de nieuwsvoorziening was in november 2020 beschikbaar.

Er is een infographic van het Kennisnetwerk ontwikkeld.

2.3.3 *Programma Stella*

A. Capaciteit t.b.v. uitbreiding Stella

Ten behoeve van het uniform uitvoeren van het Stella-proces, binnen de Belastingdienst en de dienst Toeslagen, is een investering in extra personeel nodig, plus het aantrekken van hoger opgeleid personeel. Op die manier kan gewaarborgd worden dat geëscaleerde casuïstiek met spoed opgepakt kan blijven worden en dat de oplossing snel en passend is met oog voor de menselijke maat.

Samen met Dienstverlening worden de mogelijkheden bezien om een beperkt aantal ervaren medewerkers van dienstverlening te laten instromen bij Stella. Ook wordt er gekeken naar de mogelijkheden voor urenuitbreiding van zittende medewerkers.

B. Capaciteit t.b.v. inrichting proces Stella-light

Ten behoeve van het inrichten van een Stella-light-proces dient geïnvesteerd te worden in het opzetten van nieuwe teams met een redelijk vergelijkbaar profiel als in het Stella-proces. Dit vindt plaats bij de directie Particulieren, LIC en bij de dienst Toeslagen.

Het zwaartepunt van de behandeling ligt op GRF E-niveau, maar ook coördinatoren (GRF F), vaktechnisch specialisten en -coördinatoren en teamleiders zullen aangetrokken moeten worden om het proces aan te sturen en bij te dragen aan het inrichten van leercirkels om de dienstverlening continu te helpen verbeteren.

Een van de routes waarlangs Stella-light gevallen aangemeld kunnen worden, is via de Belastingtelefoon. De informanten moeten hierop in het werk goed begeleid worden. Daar zijn begeleiders/ambassadeurs voor nodig die daar continu op toezien.

Nota Bene: Stella-light is een werktitel, willen we anders gaan benoemen, bijvoorbeeld 'intensieve dienstverlening'.

De ontwikkeling van de 'aanvoerkanalen' van casuïstiek voor Stella-light (opleiding 'Vroegsignalering', ontwikkelen signaalmodel voor vroegsignalering met DF&A,

communicatietraject) is randvoorwaardelijk voor het aangemeld krijgen van meer casuïstiek. In afwachting daarvan is de werving voor Stella-light nog niet gestart. Indien casuïstiek al toeneemt, zal gebruik gemaakt worden van de zittende bezetting en de groei daarop door instroom vanuit Dienstverlening.

C. Ontwerp van opleidingsmateriaal

Ten behoeve van het herkennen van signalen van burgers en ondernemers die in de knel zitten, dient een opleiding gemaakt te worden, bestaande uit enerzijds een theoretisch gedeelte (wat zijn die signalen?, waardoor kan een burger/ondernemer in de knel komen?, welke beperkingen kan iemand ervaren waardoor iemand minder doevaardig is?) en anderzijds een praktisch gedeelte waarin met acteurs getraind wordt in het voeren van klantcontacten en het herkennen van de signalen tijdens dit klantcontact. Inschatting van de duur van de opleiding is 4 dagdelen. De training dient nog volledig ontwikkeld te worden.

Er loopt een ontwikkelproces met SSO O&P om de opleiding 'Vroegsignalering' vorm te geven. Ambitie is om de opleiding 'Vroegsignalering' in 2021 te ontwikkelen en mogelijk al een eerste pilot met een beperkte groep medewerkers te kunnen doen eind 2021/begin 2022. De verwachting is dat begin 2022 het opleidingsmateriaal gereed is.

D. Opleidingen laten volgen door medewerkers klantcontact

De opleiding zoals beschreven onder C. zal gevolgd moeten worden door een groot aantal medewerkers van de Belastingdienst en de dienst Toeslagen. Diegenen waarbij de kans op het treffen van een burger met een 'schrijnende situatie' het grootst is, zullen als eerste getraind worden, waaronder natuurlijk ook de medewerkers van Stella en Stella-light zelf. Hiernaast zal geïnvesteerd worden in 'professionaliseringsdagen' voor de medewerkers in het Stella-proces en Stella-light-proces, waarbij de focus ligt op het versterken van de onderlinge verbinding en samenwerking en de borging van de kwaliteit en uniformiteit.

De verwachting is dat in Q1 2022 de eerste medewerkers naar de opleiding kunnen. In afwachting daarvan zal er dit jaar zal er geen "professionaliseringsdag" plaatsvinden. Wel wordt onderzocht in samenspraak met het SSO O&P of Stella-medewerkers getraind kunnen worden in hulpverleningsvaardigheden om zo burgers en ondernemers in schrijnende situaties nog beter te kunnen helpen op het sociale vlak.

E. Ontwikkeling en in gebruik name van een dashboard

Ten behoeve van het vroegtijdig kunnen signaleren van burgers en ondernemers met problemen, zal door DF&A een dashboard ontwikkeld moeten worden, waarmee op basis van allerhande indicatoren een overzicht ontstaat van diegenen waar een vermoeden van 'in de knel zitten' bestaat. Op basis van dat overzicht kunnen die betreffende burgers en ondernemers dan proactief uitgenodigd worden voor extra hulp.

Er heeft een inventarisatie plaatsgevonden op basis van ervaringen uit de Belastingdienst-praktijk wat doorgaans indicatoren zijn voor (multi-)problematiek. Deze indicatoren moeten nog getoetst worden. Bij DF&A loopt er nu een verkenning om te komen tot een advies met betrekking tot het ontwikkelen van een signaalmodel voor "Vroegsignalering". Gelet op de breedte van het onderwerp en de hoeveelheid data, wordt dit gefaseerd aangepakt. De eerste fase van de verkenning wordt een onderzoek van historische Stella-casuïstiek. Deze eerste verkenning lijkt haalbaar in drie maanden en is geprioriteerd voor Q3 2021.

F. Ontwikkeling en implementatie van een passend systeem t.b.v. vastlegging en rapportage

Om leersignalen goed vast te kunnen leggen, is het noodzakelijk dat de medewerkers van het Stella-proces en Stella-light-proces ondersteund worden door een ICT-systeem waarin enerzijds klantcontacten vastgelegd kunnen worden, maar waar bovendien via classificatiemethodieken geautomatiseerd BI uit gehaald kan worden.

Momenteel werkt Stella met een systeem (KBB) waarin classificeren lastig is. Het is gewenst om gebruik te maken van een pasklare IT-oplossing voor deze functionele wensen en zo ook bij te kunnen dragen aan BI over leersignalen. Een verkenning hiervoor staat gepland voor 2022.

2.3.4 Programma Fysieke loketten

A. Invullen witte vlekken in ons balienetwerk

Op 1 juni is het Plan van aanpak Witte Vlekken opgeleverd. Hierin staat beschreven dat op tien 'witte vlekken' in het balienetwerk van de Belastingdienst in Nederland steunpunten worden geopend. Dit doen we om de bereikbaarheid van de Belastingdienst binnen deze witte vlekken te verbeteren. Een steunpunt is qua dienstverlening gelijkwaardig aan een balie van de Belastingdienst en wordt ook bemand door Belastingdienstmedewerkers, maar is gehuisvest op een andere locatie dan een belastingkantoor; bijvoorbeeld in een gemeentehuis. In vervolg hierop is direct gestart met de uitvoer. Het eerste steunpunt is per 21 juli geopend in Terneuzen. Gestreefd wordt om de overige negen steunpunten nog in 2021 te realiseren.

B. Uitnodigen van doelgroepen aan onze fysieke loketten

Via brede communicatie worden meer burgers gewezen op de mogelijkheid om bij een Belastingdienstbalie of steunpunt aan te kloppen met een vraag over hun belasting, toeslagen of betalingen. Dit wordt opgepakt met CD Communicatie en KI&S vanaf september 2021.

Aan de hand van nader onderzoek kunnen we doelgroepen specificeren waarvan we op voorhand kunnen signaleren dat ze gebaat zijn bij fysieke dienstverlening vanuit de Belastingdienst. We doen ook nader doelgroeponderzoek door middel van pilots rondom 'life events' zoals baanverlies of echtscheiding.

Om dit op een goede manier te doen, betrekken we burgers bij deze communicatieopzet, zowel bij de opzet als om de conceptplannen te toetsen. Dit doen we door middel van tevredenheidsonderzoeken en burgerpanels. Nader doelgroeponderzoek, tevredenheidsonderzoeken en burgerpanels worden in Q2 2022 gerealiseerd in samenwerking met de concerndirectie I&S.

Tevens worden er pilots opgezet met andere manieren waarop burgers op de mogelijkheid van een balieafpraak gewezen kunnen worden: bijvoorbeeld door middel van een outbound belactie bij het verlopen van de aangiftetermijn of het noemen van de mogelijkheid in bepaalde brieven.

Ten slotte worden er ook pilots gestart om de behoeften aan dienstverlening van specifieke doelgroepen te meten. We organiseren in Q4 een pilot Webinar over een 'life event', in dit geval scheiden. Ook in Q4 gaan we een pilot doen met balie en dienstverlening d.m.v. videobellen aan zzp'ers.

In Q2 2021 is er al gestart met de pilot huurtoeslag tijdens de HUBA, om toeslaggerechtigden te wijzen op hun recht op huurtoeslag. Deze pilot was succesvol en krijgt Q3 2021 vervolg.

C. Uitbreiden en verbeteren dienstverlening aan onze fysieke loketten

We breiden ons aantal fysieke steunpunten uit, zodat burgers overal in het land dichterbij huis kunnen worden geholpen. Ook verlengen we de afspraaktijd van een baliebezoek tot 50 minuten. Hierdoor krijgen burger en baliemedewerker meer tijd om de situatie van een burger integraal door te nemen. Er is aandacht voor voor- en nazorg bij een balieafspraken en er vindt evaluatie plaats met zowel de burger als de baliemedewerker, om te leren hoe we burgers nog beter in één keer kunnen helpen aan de balies.

In 2024 beogen wij op deze manier zo'n 250.000 baliebezoekers te helpen.

De dienstverlening voor minder doe-vaardige (minder taalvaardige) belastingplichtigen die in Nederland werken, maar geen Nederlands burger zijn, moet nog op gang komen (2022). Hiervoor zullen we tolkenbureaus inschakelen.

Zie ook de initiatieven genoemd bij B.

Het uitbreiden en verbeteren van de dienstverlening aan de loketten van de Belastingdienst vereist extra capaciteit. Het onderdeel Dienstverlening zal tot 2024 (met de groei in het aantal baliebezoekers) uitbreiden in capaciteit. Ook wordt er een eigen vaktechnische structuur geïmplementeerd en worden er eigen leerlijnen voor medewerkers Dienstverlening vormgegeven, met aandacht voor IH, toelagen, invordering én soft skills (signaleren, doorverwijzen, het goede gesprek, etc.). Wanneer deze leerlijnen gereed zijn, zullen alle medewerkers Dienstverlening deze volgen.

D. Uitbreiden contactmogelijkheden met de Belastingdienst

Als uitbreiding op het fysieke baliekanaal gaan wij vanaf 2021 videobellen aanbieden, oftewel de digitale balie. Ter ondersteuning van de groei van het baliekanaal en het aanbod in contactmogelijkheden, wordt er geïnvesteerd in een omnichannel platform (Genesys). De pilot videobellen is afgerond en blijkt een succes te zijn, hierdoor wordt een verbreding toegepast. De licenties voor videobellen zullen dit jaar met 50 concurrent users (licenties) worden uitgebreid. Hiervoor zal door de directie IV een VT worden ingediend. De middelen hiervoor worden beschikbaar gesteld vanuit het programma menselijke maat.

In het geval van bepaalde life events willen we burgers informatie over gevolgen voor belastingen, betalingen en toelagen aanbieden door middel van interactieve (online) bijeenkomsten.

Tevens organiseren we pilot Webinars over life events. De verwachting is dat de eerste bijeenkomsten in Q4 2021 zullen plaatsvinden.

Ten slotte zullen specifieke doelgroepen proactief benaderd worden voor hulp vanuit de Belastingdienst. Er wordt hierbij al gepilot met burgers die meerdere malen geen aangifte IH hebben ingediend, burgers die gaan scheiden en burgers die mogelijk recht hebben op huurtoeslag.

E. Uitbreiden samenwerking met het maatschappelijk werkveld, waaronder welzijn en vrijwilligersorganisaties, gemeenten en andere overheden, bewindvoerders, kleine fiscale dienstverleners en helpers in de privésfeer

Als Belastingdienst en DG Toeslagen ondersteunen wij deze organisaties door middel van het 'help de helper beleid'.

Particulieren en Toeslagen werken samen aan een analyse van de dienstverleners en Toeslagen Service Punten waarmee wij werken. Een analyse van de balies, maatschappelijk dienstverleners en Toeslagen Service Punten en hun verzorgingsgebieden, geeft ons nog meer inzicht in de regio's waar we verder kunnen investeren in dan wel baliedienstverlening dan wel het netwerk van maatschappelijk dienstverleners/Toeslagen Service Punten. Resultaat van deze analyse volgen in 2022.

In juni is er een eerste stakeholdersoverleg gehouden op bestuurlijk niveau met een aantal prominente partners uit het maatschappelijk werkveld: het zogenaamde Manebel-overleg (Maatschappelijk Netwerk Belastingdienst). Dit overleg wordt iedere 4 maanden ingepland.

Tevens wordt er geïnvesteerd in de dienstverlening aan onze maatschappelijk partners, door middel van een persoonlijke ingang en meer bijeenkomsten en voorlichtingen. Voor versterking van het maatschappelijk werkveld en om meer passende voorlichtingen en bijeenkomsten te kunnen organiseren, zijn medewerkers nodig. In Q1 2022 wordt naast de reguliere bijeenkomsten een dag georganiseerd voor casemanagers van de Penitentiaire Inrichtingen (gevangenissen) uit het hele land waar de Belastingdienst i.s.m. aantal andere uitvoeringsorganisaties voorlichting/workshops zullen geven.

Ook volgt in Q1 2022 een themabijeenkomst ter voorbereiding van de komende aangiftecampagne.

Andere voorstellen worden nog nader uitgewerkt.

F. Verbeteren dienstverlening aan TSP's, intermediairs en maatschappelijke partners

We versterken de samenwerking met team Relatiebeheer Particulieren en de Accountmanagers van Toeslagen om het brede maatschappelijk werkveld en TSP's goed te kunnen ondersteunen.

We bieden het digitale Kennisnetwerk aan: een platform om te leren, informeren en samenwerken met de maatschappelijk dienstverleners. Maar we willen meer toe naar verdiepende ondersteuning die past bij de helper.

Vanuit Particulieren willen we, afhankelijk van de oplevering van de machtigingsvoorziening voor bewindvoerders, de focus rondom de wettelijk vertegenwoordigers verder uitbreiden. De verwachting is dat deze voorziening wordt opgeleverd in Q3 2022.

Vanuit het brede maatschappelijk werkveld is behoefte aan content op het digitale platform Kennisnetwerk. In 2022 wordt content uitgebreid op het gebied van Buitenlandse aangifte en Ontvangen en betalen en mogelijk Schenk- en Erf. Daarnaast wordt het interne netwerk tussen Particulieren en MBK op het terrein van intermediairs verder versterkt en verbeterd.

Hoofdstuk 3. Ketendoelstellingen

3.1 Voortgang prestaties Keten Inkomensheffing

Ketendoelen

De ketendoelen voor de IH luiden:

- De keten IH streeft naar een tijdige en juiste beschrijving van alle (fiscaal relevante) burgers en bedrijven.
- De keten IH stelt burgers en bedrijven maximaal in staat om tijdig de aangifte te doen.
- De keten IH stelt burgers en bedrijven maximaal in staat om juist en volledig aangifte te doen.
- De keten IH stelt haar ketenpartners maximaal in staat burgers en bedrijven tijdig en een zo juist mogelijke aanslag op te leggen.

Ofschoon uit bovenstaande doelen naar verwachting wel enkele prestatie indicatoren kunnen worden gedestilleerd is de ketenbrede management informatie op dit moment nog niet of maar beperkt voorhanden. In Q4 van 2020 is voor de keten IH met hulp van het programma MI/RM gestart met de bouw van een ketendashboard dat de keten in de toekomst in staat moet stellen om prestatie indicatoren te kunnen formuleren en de management informatie zal leveren om e.e.a. adequaat te monitoren. In dit proces wordt DGFZ als opdrachtgever meegenomen.

Omwille van de voortgang wordt de focus gelegd op een vijftal doelen:

- 1) verbetering van proces ambtshalve aanslagregeling;
- 2) verbeteren aanvullingen proces;
- 3) (voorkomen van) verjaringen;
- 4) verbeteren voorraadbeheersing;
- 5) (onderzoek naar) verbeteren proces tegemoetkoming specifieke ziektekosten.

Voortgang prestaties

Er wordt goede voortgang geboekt op de korte termijn doelstellingen van het strategisch document 2021. De uitvraag voor het strategisch document 2022 e.v. is inmiddels gestart.

De opdracht rondom het onderzoek naar Duplicaataanslagen is vooralsnog teruggeven omdat CAP heeft aangegeven eerst zelf naar het proces te willen kijken. Verder zijn de aanbevelingen van de rapporten *Voorkomen Verjaring*, *Aanvullingen* en uitkomsten van het BIT-onderzoek gekoppeld aan een ketenpartner en wordt er op de voortgang gerapporteerd door die ketenpartner. Het rapport *Ambtshalve* is al eerder vastgesteld aan de ketentafel en wacht nog op bestuurlijke afhechting middels het aanbieden, via de Digidoc-lijn, aan de ☐ en staatssecretaris. Naar verwachting zal dit in het najaar plaats gaan vinden.

Werken in de actualiteit

Voorraden aangiften binnen de keten IH is één van de onderwerpen die meegenomen worden als hoofddoelen in het programma MI/ RM. Dit betekent dat een CRSA sessie zal plaatsvinden op dit onderwerp, er PI (prestatie indicatoren) geformaliseerd zullen worden en de meetbaarheid in het ketendashboard. Daarnaast loopt een concern brede inventarisatie, waar mogelijk ook een aantal PI's uitkomen die effect hebben op de voorraad binnen de keten IH (denk bijvoorbeeld aan x% aangiften af binnen het eerste jaar).

Tot slot wordt ook een link gelegd met B/Toeslagen om beide dashboards en KPI's op elkaar aan te laten sluiten.

Het ketendashboard is in ontwikkeling waarbij dit een van de onderwerpen is waarop de focus ligt.

Strategische risico's keten

Het belangrijkste risico voor het behalen van de ketendoelen op de lange termijn is de beschikbare capaciteit bij de IV voor de realisatie van het portfolio IH (ook opgenomen in risico-register). Het huidige vraag portfolio is reeds hoger als de beschikbare capaciteit en zal de komende jaren toenemen door de noodzaak van de uitfasering van Cool:Gen voor eind 2026 te realiseren. De groei in capaciteit bij de IV verloopt vooralsnog minder snel als nodig. Er is een continue afstemming met de IV en ketenpartners om het aanbod te blijven matchen. Vanuit Beheerst Vernieuwen is reeds begonnen met het teruggeven van financiering van werkpakketten waarvan ondertussen bekend is dat deze in 2021 niet gerealiseerd gaan worden vanwege het achterblijven van de groei in capaciteit.

In Q3 van 2021 wordt besluitvorming binnen de keten IH verwacht op de migratiestrategie van de uitfasering van Cool:Gen. Deze migratiestrategie vormt de basis voor het te schrijven ketenplan aangevraagd voor de uitfasering van Cool:Gen. Binnen de IV wordt hard gewerkt om de capaciteit rationalisatie Cool:Gen waarmee een stabiel en meerjarig budget wordt te vergroten. Het achterblijven van de groei in capaciteit heeft door het verschuiven van werkpakketten in tijd en de nog altijd aanwezige noodzaak van het uitfaseren van Cool:Gen voor eind 2026, al wel tot gevolg dat voor de keten IH de komende jaren een hoger kader nodig heeft voor de IV ten opzichte van nu.

Beheerst vernieuwen

De projecten van Beheerst Vernieuwen IH boeken goede voortgang voor de onderdelen waarvoor budget is verkregen. De digitale M-aangifte is inmiddels geïmplementeerd per 1 juni 2021.

De inhoud van Beheerst Vernieuwen van 2021 tot en met 2024 is door de business vastgesteld. De financieringsaanvraag 2021 is goedgekeurd en de voorbereidingen zijn gestart voor de financieringsaanvraag 2022.

De realisatie van de onderwerpen binnen Beheerst Vernieuwen is gestart. De voortgang is afhankelijk van de beschikbare capaciteit, toegestane groei binnen de IV en de mate en snelheid waarin de groei gerealiseerd wordt.

Impact COVID-19 & gevolgen voor/binnen de Keten

Er is wederom gekozen om voor belastingplichtigen die gebruik maken van de HUBA of een machtigingscode hebben aangevraagd, voor de IH 2019 de inlevertermijn te verschuiven. Dit keer naar 1 januari 2022, omdat een deel van de doelgroep nog niet geholpen is. Dit is hoofdzakelijk de doelgroep die niet wil of kan geholpen worden op afstand (middels telefonische HUBA of videobellen) en nog een restant bij de maatschappelijk dienstverleners.

Voor de IH 2020 is eenzelfde besluit genomen voor de doelgroep HUBA/ machtigingscode. Voor deze doelgroep wordt de inlevertermijn tevens verlengd tot 1 januari 2022. De verwachting is dat ook hier hoofdzakelijk dat deel van de doelgroep over zal blijven dat nu niet fysiek geholpen kan worden en dit wel wil of vereist.

3.2 Voortgang prestaties Bezwaar, beroep en klachten

Ketendoelen

KPI Rijksbegroting

De KPI uit de Rijksbegroting die centraal staat in de keten BBK is HKPI11, minimaal 90% van de bezwaren moet binnen de wettelijke termijn (Awb-conform) zijn afgedaan. Het is goed om te constateren dat de lijn vanuit het eerste trial wordt voortgezet en sturings- en beheersmaatregelen effect hebben. De VPB en LH voldoen ook dit trial aan de doelstelling en de OB herstelt zich. Ondanks dat het percentage Awb conform afgedane bezwaren IH die na 1-1-2021 zijn binnengekomen een lichte daling laat zien, geldt voor deze bezwaren dat ruimschoots aan de doelstelling wordt voldaan, waardoor de opgaande lijn voor de IH als geheel doorzet.

Er wordt door de dienstonderdelen niet alleen strak gestuurd op het terugdringen en verjongen van de voorraad bezwaarschriften, maar ook op het tijdig afdoen van de nieuw binnengekomen bezwaarschriften. Het reduceren van de voorraad bezwaarschriften die voor 1-1-2021 zijn ontvangen heeft in dit jaar een negatieve invloed op de te realiseren doelstelling, omdat deze in veel gevallen niet meer binnen de wettelijke termijn kunnen worden afgedaan. Door ze dit jaar af te handelen nemen we dit anker niet mee naar de toekomst en zal dit een positieve invloed hebben op de realisatie van de doelstelling voor 2022. Wat ook een positieve invloed zal hebben is dat dit trial de laatste fase van het project PGA OB is afgerond.

Overall een positieve ontwikkeling, waardoor de doelstelling weliswaar dit jaar nog niet zal worden gerealiseerd, maar die richting jaareinde gaat zorgen voor een goede startpositie.

Dit is in lijn met de door Staatssecretaris Vijlbrief aan de TK aangeboden brief van 8 juli 2021 (Kamerstuk 31 066, nr. 875).

"Bovenste stijgende trend laat zien dat de Belastingdienst in toenemende mate in staat is om sneller rechtszekerheid te bieden aan burgers en bedrijven, door zowel oudere bezwaren de afgelopen jaren versneld op te pakken als ook door nieuwe bezwaren zo veel mogelijk binnen Awb-termijnen af te doen. Dit resulteert erin dat de Belastingdienst bij bezwaren die dit jaar zijn ontvangen conform doelstelling presteert. Ik verwacht dat de Belastingdienst dit jaar het gestelde streefcijfer van 90% Awb-conform wel zal benaderen, maar door de achterstanden nog niet volledig zal kunnen realiseren."

Belastingdoelen

De bijdrage aan de realisatie van de strategische doelstellingen van de Belastingdienst wordt vanuit de Keten BBK vormgegeven door het realiseren van de ketendoelstellingen uit het ketenjaarplan 2021. Die zijn hieronder genoemd, waarbij de highlights zijn beschreven.

Ketendoel 1: Kwalitatief juiste en tijdige afhandeling van werkzaamheden

Specifieke aandacht wordt besteed aan het verkorten van de doorlooptijd van bezwaar. Hierbij wordt gezocht naar verbeteringen in de automatisering, het proces en de behandeling. Dit onderwerp stond ook op de nominatie om gekozen te worden als doorbraakdossier in het kader van de transformatie van de dienstverlening. Hier is echter niet voor gekozen, zodat deze activiteiten nu vanuit de keten zelf in een project zijn ondergebracht. Voor deze doelstelling is ook goed gebruik van het door het programma MI/RM gerealiseerde ketendashboard noodzakelijk. Omdat dit gebruik nog onvoldoende is, zijn met het Expertise en Borgingscentrum (EBC) van het programma MI/RM afspraken gemaakt om het krijgen van inzicht in rol en verantwoordelijkheid met behulp van een oefensessie te begeleiden en goed in te richten.

Ketendoel 2: Het zo makkelijk en eenvoudig mogelijk maken voor burgers en ondernemers

In juli is een op burgers gerichte klantreis afgerond. Dit als eerste stap van de, in het licht van de transformatie van de dienstverlening, opgestarte dienstverleningsmissie bezwaar. Met de verdere uitwerking en voorbereiding van de realisatie wordt eind dit triaal nog een aanvang gemaakt, zodat komend triaal een start kan worden gemaakt met de realisatie. De onder de vlag van beheerst vernieuwen vallende projecten leveren hier ook een bijdrage aan.

Ketendoel 3: Procesoptimalisatie en automatisering

Hierover meer bij het onderdeel "Beheerst vernieuwen".

Ketendoel 4. Analyse en aanjagen acties ter voorkoming Bezwaren

Het project "Voorkomen van bezwaar" heeft zoals eerder al aangegeven een doorstart gemaakt. In dit triaal is een tussenrapportage opgeleverd van het door DF&A in opdracht van het project uitgevoerd onderzoek m.b.v. tekstanalytics. Tevens is dit triaal een opdracht aan CD Vaktechniek verstrekt voor een onderzoek gericht op gedragsinzichten in relatie tot het ambtshalve proces wat zich richt op zowel de IH als de OB.

Strategische risico's keten

De belangrijkste risico's voor de keten met beheersmaatregelen zijn

Risico	Beheersmaatregel
Geen betrouwbare BI/MI	Wekelijkse uitvoering van beheersmaatregelen door IV-Accent, DF&A en Bedrijfsvoering P op de juistheid en volledigheid van gegevens.
ICT verbeteringen vanuit beheerst vernieuwen lopen vertraging op	Aandacht voor prioriteit en planning van het portfolio, waarbij rekening gehouden moet worden met moeilijk of niet beïnvloedbare interventies zoals HVB of transformatie van de dienstverlening. Adequate kwalitatieve en kwantitatieve bezetting vanuit business en voortbrenging.
Onvoldoende capaciteit (kwalitatief en kwantitatief) in de uitvoering, waardoor doelstellingen (waaronder HKPI 11) niet worden gerealiseerd	Budget en werving o.b.v. werklastanalyse. Budget voor inhuur tijdelijke krachten. Ontwikkeling van alternatieve scenario's indien de uitkomsten van proefprocedures in het kader van massaal bezwaar in het nadeel van de Belastingdienst zijn.

Beheerst vernieuwen

Binnen het project LWB/OBV wordt LWB verder doorontwikkeld met als kader het door de ketentafel BBK vastgestelde MVP IH LWB. In samenwerking met IV GKT vindt een voorspelbare voortbrenging plaats en is het aantal verstoringen genormaliseerd. Onderdeel van het MVP is ook digitaliseren van een tweetal papieren werkstromen met behulp van IECD (Informatie Extractie en Classificatie Documenten). In dit triaal is, na het succes met de BOX 3 bezwaren, een start gemaakt met de werkstroom "Buitenland" Doel is ook om deze bezwaren volledig geautomatiseerd geclassificeerd te routeren naar de behandelende locatie, waar deze volledig geautomatiseerd voor behandeling door de behandelaar wordt klaargezet.

De doorontwikkeling van de Online Bezwaarvoorziening vertraagt en is weerbarstig, omdat het tonen van documenten meerdere architectuurvraagstukken oproept die door Interactie worden opgepakt. Om de medewerkers meer bekend te maken met OBV en de relatie met LWB, is met medewerkers van verschillende dienstonderdelen door de [] OBV een Webinar georganiseerd. Dat is gevolgd door 950 medewerkers die hier zeer positief op hebben gereageerd.

Machtigen en E-Herkenning hebben eerder hinder ondervonden van een freeze bij MBD als gevolg van de aangiftecampagne. Interactie heeft deze functionaliteit inmiddels onder water klaarstaan. Voorbereiding voor het naar productie gaan moet Q3 zijn afgerond, zodat dit in Q4 gerealiseerd kan worden. Dit vraagt aanpassing van LWB door IV GKT.

Het niet snel genoeg op orde krijgen van de bezetting van een aantal sleutelfuncties, zoals bijvoorbeeld die van [redacted], gaat een steeds groter knelpunt worden in het realiseren van functionaliteit. In de ketentafel BBK van 17 augustus zijn reeds merkbare gevolgen en de risico's besproken.

Het programma Generiek Bezwaarproces realiseert in opdracht van de ketens BBK en GKT een generiek bezwaarproces, inhoudende een generiek aanbod, een op een blauwdruk gebaseerd proces en passende MI. De initiatie fase is vorig trial afgerond. De blauwdruk van het bezwaarproces bevindt zich nog in een 0.9 versie. Afstemming met de dienstonderdelen heeft geleid tot een issue dat dient te worden opgelost, omdat dit ook van invloed kan zijn op ander generiek aanbod dat momenteel wordt ontworpen en gerealiseerd. De SA heeft de aandacht en daar wordt daar waar mogelijk aan gewerkt, maar ook hier speelt capaciteit een rol bij de voortgang. Alvorens tot feitelijke realisatie over te gaan zal gestart worden met een pilot gericht op de verhuurdersheffing.

Beroep

Beroep is een goed lopend proces. Omdat dit proces ondersteund wordt door GBV is het echter ook risicovol. GBV is end of life en de continuïteit wordt niet gegarandeerd. Daarom worden komend trial gesprekken gestart om te onderzoeken wat nodig is om te migreren naar een duurzaam platform en daarmee de continuïteit te borgen. Het gebruik van GBV gaat overigens verder dan beroep, want dit raakt ook het bezwaar- en klachtenproces.

Klachten

De herijking van de functie van landelijk klachtenmanager heeft geleid tot scherpere afbakening van lijn en keten in relatie tot het klachtenproces. Naast het vraagstuk van de continuïteit is er ook aandacht voor punten die verbetering behoeven, zoals bijvoorbeeld autorisaties en archivering. Die worden vanuit de keten opgepakt in overleg met de [redacted], een rol die ook dit trial is ingevuld. Samen met de lijn wordt nog gekeken naar de rapportages en de daaruit volgende feedbackloops. In navolging op de bespreking in de driehoek FJZ/UHB/I&S wordt het komende trial in overleg met Douane en Toeslagen vorm en inhoud gegeven aan de ontvlechting.

Impact COVID-19 & gevolgen voor/binnen de Keten

Impact van COVID binnen de keten is marginaal.

3.3 Voortgang prestaties Schenk- en erfbelasting

Ketendoelen

De twee belangrijkste ketendoelstellingen zijn nagenoeg gerealiseerd. Percentage opleggen aanslagen erfbelasting binnen 3 maanden 78,7% (doel > 70%) en binnen 6 maanden 89,7% (doel > 90%).

Strategische risico's keten

1. Tijdige afhandeling van complexe aangiften onder druk door uitstroom specialistische kennis (IV, CAP, P) en daarnaast een risico op onderbezetting waardoor realisatie van de in de Roadmap opgenomen doelstellingen in gevaar komt.
2. Contra informatie uit verschillende systemen is niet op totaalniveau inzichtelijk en is bronafhankelijk.
3. Sturingsinformatie op lijn- en ketenniveau is nog onvoldoende om de kritische bedrijfsprocessen van SE adequaat te kunnen monitoren.
4. Onjuiste beoordeling op het uitnodigen van belastingplichtige voor een GA of UDA door een onvolledige of verslechterde informatiepositie.
5. Complexe wet- en regelgeving verhoogt de kans op foutieve afhandeling.
6. Te late oplevering van generieke IV-voorzieningen leidt tot vertraagde realisatie werkpakketten.
7. Informatiehuishouding is niet volledig op orde, waardoor niet altijd volledig aan de AVG en/of Archiefwet en BIO kan worden voldaan.

De risico's staan nader uitgewerkt in de risicotabel van directie Particulieren, zie bijlage 2.

Beheerst vernieuwen

Binnen de keten S&E is met behulp van bestedingsplan budget gestart met de voorbereidende werkzaamheden, welke moeten leiden tot een Business Case, Solutionarchitectuur en projectplan.

Hieronder treft u een opsomming van de projecten aan, welke in de paragraaf "beoogde doelen per project" kort worden toegelicht inclusief een inschatting welke ketenpartijen relevante stakeholders zijn:

1. De doelgroep nabestaanden
2. Digitalisering Keten S&E
3. Verbeteren intern proces Keten S&E
4. Verbeteren toezicht Keten S&E
5. ANBI en Natuurschoonwet

In de ketentafel van 18 maart is de initiële business case Nabestaanden en projectplan geaccordeerd. In de ketentafel van 24 juni is de initiële business case ANBI geaccordeerd. Voor deze projecten zijn nog geen actuele business cases opgeleverd, omdat er nog geen capaciteit van een solutionarchitect aanwezig was.

Voor de projecten Digitalisering, Verbeteren Toezicht en Verbeteren intern proces zijn nog geen business cases opgeleverd, vanwege ontbreken capaciteit businessanalist en solutionarchitect.

Inmiddels is er per 16 augustus jl. een externe Businessanalist gestart, en heeft IV (IBS-S&E) een solutionarchitect aangetrokken, welke momenteel wordt ingewerkt.

Beoogde doelen per project

De doelgroep Nabestaanden

De doelgroep nabestaanden is onderdeel van de keten S&E. Nabestaanden vormen voor de Belastingdienst een bijzondere groep burgers omdat ze kort na een "life event", dat een overlijden is, te maken kunnen krijgen met meerdere processen van de Belastingdienst om de fiscale zaken rondom een overlijden af te wikkelen. Het kan daarbij gaan om de afhandeling van belastingen en toeslagen van een overledene en om de fiscale afhandeling van de erfbelasting. Bij de afhandeling van deze zaken wensen nabestaanden, overkoepelend gezien over alle processen en overheidsorganisaties overstijgende zaken, zoveel mogelijk te worden ontzorgd. De keten S&E heeft in de ketens een regie voerende, stimulerende en coördinerende functie bij de verdere inrichting van de activiteiten die de Belastingdienst met inzet van zijn instrumenten² wil gaan ondernemen om nabestaanden beter te helpen en ervoor te zorgen dat de dienstonderdelen P, MKB, GO, CAP, KI&S en Toeslagen gefaciliteerd worden bij de uitvoering van de klantbehandeling van nabestaanden.

Het realiseren van de nabestaandenmachtiging is aangemerkt als een doorbraak-dossier. Pijler 2 van het nabestaandenproject (verbeteringen zonder IV-realisatie) is aangemerkt als dienstverleningsmissie (DVM). Deze DVM is eind juni gestart.

Digitalisering keten S&E

Kern van dit project is het verder digitaliseren van de Schenk- en erfbelasting producten en diensten die wij aan de buiten wereld leveren (de "buitenkant"). In termen van de bestuurlijke weergave van de domeinarchitectuur is dit de pijler "Producten & diensten". Met de digitalisering kunnen we het voor belastingplichtigen en hun vertegenwoordigers eenvoudiger maken om aan hun verplichtingen te voldoen. Denk bijvoorbeeld aan voorinvullen, rekenhulp, digitaal uitstel aanvragen, digitaal mededelen. Overigens blijft ook de mogelijkheid bestaan om op papier zaken te doen met de Belastingdienst.

Verbeteren intern proces Keten SE

Kern van dit project is het optimaliseren van de interne Schenk- en Erfbelasting bedrijfsprocessen binnen de Belastingdienst (de "binnenkant"). In termen van de bestuurlijke weergave van de domeinarchitectuur is dit de pijler "Processen & Organisatie". Dit gaat zowel over aansluiting op generieke kantoorprocessen en voorzieningen van de keten Generieke Kantoor en Toezicht als ook optimalisatie van het transactie processen en het voortbrengingsproces. Denk bijvoorbeeld aan een medewerkersportaal, waardoor een medewerker alle zaken voor zijn taak in een scherm gepresenteerd krijgt i.p.v. nu door meerdere schermen moet alt-tabben.

Verbeteren toezicht Keten S&E

Kern van dit project is het vergroten van de efficiency en de effectiviteit van toezicht ("Toezicht dat er toe doet"). Daarbij wordt ingezet op meer *data analytics* om, zowel proactief als reactief, de selectie van relevante zaken voor menselijk toezicht te bepalen.

ANBI en NSW

In de kern zijn ook voor deze middelen/bedrijfsproducten het verder digitaliseren van de producten & diensten én het verbeteren (verder automatiseren) van de interne processen de belangrijkste doelstellingen. De focus zal de komende jaren vooral liggen op het integreren van ANBI in de MKB processen middels aansluiting op generieke processen en voorzieningen van de keten GKT. Vernieuwing bij de Natuurschoonwet zal op een laag pitje staan omdat daar de afgelopen jaren de nodige verbeteringen zijn doorgevoerd en er nu behoefte is aan enige rust.

Impact COVID-19 & gevolgen voor/binnen de Keten

² Instrumenten: met deze terminologie wordt zowel aangesloten op de Uitvoerings- en Toezichtstrategie Belastingdienst als op het jaarplan 2020 Belastingdienst. In de Uitvoerings- en Toezichtstrategie Belastingdienst wordt als terminologie handavingsinstrumenten gebruikt, waarbij "handhaving" het samenstel van activiteiten omvat van dienstverlening tot opsporing. In het jaarplan 2020 Belastingdienst wordt daarvoor de term beleidsinstrumenten gebezigd.

Vooralsnog heeft COVID-19 geen gevolgen voor de voortbrenging van IV-voorzieningen voor de keten. Wel heeft de oversterfte als gevolg van COVID-19 gevolgen: doordat er meer overlijdens zijn worden er ook meer aangiftes Erfbelasting gedaan.

Hoofdstuk 4. Prestatie-indicatoren (PI's)

4.1 Scorecard met prestatie-indicatoren

Ketenverantwoordelijkheid (alle directies)	Norm 2021	Augustus
Toezicht, bezwaar en beroep		
Afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn	>=90%	87,3%
Percentage aangiften inkomensheffingen tijdig ontvangen	Geen norm	85,6%
Ondersteuning burgers en klachten		
Afgehandelde klachten binnen Awb-termijn	> 93%	95,8%
Klachten afdoen binnen 6 weken	> 85%	87,6%
Binnen zeven dagen klantcontact met klager	> 85%	94,0%
Dienstverlening		
Percentage burgers en bedrijven dat op afspraak tijdig wordt teruggebeld door een Belastingdienstmedewerker	>90%	95,6%
PI's alleen voor de directie Particulieren	Norm 2021	Augustus
Toezicht, bezwaar en beroep		
Afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn Particulieren	>=90%	85,1%
Aantal behandelde aangiften IH traditioneel	>=200.000	98.522
Gemiddelde correctie verzamelinkomen per behandelde aangifte IH (Particulieren)	> € 1.500	€ 2.256
Aantal behandelde aangiften IH MC	>=150.000	41.245
Gemiddelde tijd per gecontroleerde aangifte IH (Particulieren)	< 2,0 uur	2,8
Juist en volledig doen van aangifte: structureel terugdringen van het nalevingstekort Particulieren	Geen norm	0,5%
Percentage van het nalevingstekort dat de Belastingdienst corrigeert bij burgers (IH)	Geen norm	24,2%
Doorontwikkeling VIA	> 65%	68,7%
Dienstverlening		
Klanttevredenheid balies	> 70%	85,1%
Klanttevredenheid balies met score < 1,5	< 10%	9,0%
Burgers kunnen binnen 5 werkdagen een afspraak balie maken	>90%	PM
Percentage burgers en bedrijven dat op afspraak tijdig wordt teruggebeld	>90%	99,6%
Schenk- en Erfbelasting		
Aangifte schenkbelasting: het aantal opgelegde DA's	>75.000	64.566
Aangifte erfbelasting: het opleggen van alle aanslagen < 3 maanden DA	>70%	78,7%
Aangifte erfbelasting: het opleggen van alle aanslagen < 6 maanden DA	>90%	89,7%
Personeel		
Ziekteverzuim, directie Particulieren incl. Langdurig	< 6,7%	7,3%
Meldingsfrequentie ziekteverzuim, directie Particulieren	< 1,1	0,8
Primaire tijd (HAFIR), directie Particulieren	> 86%	85,8%
Personeelsgesprekken; 3 gesprekken afgerond (PI)	>85%	11,4%
Personeelsgesprekken; 2 gesprekken afgerond	eind aug. 60%	48,6%
Personeelsgesprekken; 1 gesprek afgerond	eind april 40%	72,2%

4.2 Toelichting afwijkingen prestatie-indicatoren

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Tot en met einde VMR periode		Score
		Jaarcontract	Prognose	Planning	Realisatie	
	Afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn Particulieren	$\geq 90\%$			85,1%	⊖
Oorzaak afwijking en knelpunten	Door de afdoening van niet tijdige bezwaren is de doelstelling nog niet gerealiseerd, maar er is wel een positieve trend vanaf januari. Er zijn afspraken gemaakt om de niet tijdige voorraad, die afgedaan kan worden, op 31 december 2021 verwerkt te hebben. Wat rest is de niet tijdige voorraad die niet beïnvloedbaar is vanwege bijvoorbeeld een lopende procedure. Een deel hiervan kan worden gerekend tot de bezwaren Box 3.					
Sturingsmaatregel	De monitoring van de voorraad en de tijdigheid van de voorraad heeft constante aandacht. Locaties ontvangen iedere twee weken tot op teamniveau informatie over de voortgang.					
Nadere toelichting	De verwachting is dit jaar de doelstelling aan het eind van 2021 net niet gerealiseerd zal worden maar er wel een goede uitgangspositie voor 2022 zal zijn bereikt.					

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Tot en met einde VMR periode		Score
		Jaarcontract	Prognose	Planning	Realisatie	
	Aantal behandelde aangiften IH traditioneel	≥ 200.000			98.522	⊖
Oorzaak afwijking en knelpunten	Er zijn 98.522 aangiften behandeld, de doelstelling was 133.000. De achterstand wordt met name veroorzaakt door een langere behandeltijd dan gepland, behandeling van bezwaarschriften/aanvullingen en door een lagere directe tijdsbesteding. Dit wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt door de opleidingsteams waar de opleidingsinspanning hoger ligt en waardoor een lagere directe tijdsbesteding wordt gerealiseerd. Dit past binnen de doelstellingen van Particulieren. Binnen deze doelstellingen is geformuleerd dat de medewerkers in de opleidingsteams minimaal 50% aan directe tijdsbesteding moeten realiseren.					

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Tot en met einde VMR periode		Score
		Jaarcontract	Prognose	Planning	Realisatie	
	Gemiddelde tijd per gecontroleerde aangifte IH (Particulieren)	$\leq 2,0$ uur			2,8	⊖
Oorzaak afwijking en knelpunten	De gemiddelde tijdsbesteding van 2,8 uur is hoger dan in de eerste 4 maanden toen deze 2,6 uur bedroeg. Er zijn een drietal hoofdoorzaken te benoemen voor het verder oplopen van de gemiddelde tijdsbesteding per aangifte. Veel medewerkers zijn nog onervaren waardoor de behandeling van een aangifte langer duurt. De komende jaren zal P nog heel veel nieuwe medewerkers moeten gaan opleiden. Ervaren medewerkers worden op ander werk ingezet, zoals begeleiding. Er worden minder eenvoudige uitworpen geselecteerd. De doelstelling van 2 uur per aangifte in de 2021 planning is te ambitieus voor dit jaar, maar ook de komende jaren. Op basis van een analyse is deze norm daarom naar de toekomst bijgesteld naar 2.5 uur. Met alle instroom van nieuwe medewerkers en groeiende complexiteit van de aangiftebehandeling zal ook het behalen van deze norm nog zeer uitdagend worden.					

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar	Tot en met einde VMR	Score
----	---------------------	-------------	----------------------	-------

		periode				
		Jaarcontract	Prognose	Planning	Realisatie	
	Ziekteverzuim, directie Particulieren incl. Langdurig	< 6,7%			7,3%	⊗
Oorzaak afwijking en knelpunten	Het ziekteverzuim percentage laat een lichte stijging zien over de afgelopen maanden. Covid-19 en de gevolgen ervan laten hun sporen na.					
Sturingsmaatregel	De directie gaat daarom de ingezette maatregelen evalueren. Daarnaast is er extra managementaandacht voor duurzame inzetbaarheid en preventie. Door deze sturing zal getracht worden het verzuim terug te dringen.					

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Tot en met einde VMR periode		Score
		Jaarcontract	Prognose	Planning	Realisatie	
	Primaire tijd (HAFIR), directie Particulieren	> 86%			85,8%	⊗
Oorzaak afwijking en knelpunten	De hoofdoorzaak van het achterblijven van de directe tijd is het hoge aantal nieuwe medewerkers; aantal uren opleiding is hoog en inzetbaarheid en daarmee directe tijd lager.					
Sturingsmaatregel	Geen maatregelen					

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Tot en met einde VMR periode		Score
		Jaarcontract	Prognose	Planning	Realisatie	
	Personeelsgesprekken; 2 gesprekken afgerond	eind aug. 60%			48,6%	⊗
Oorzaak afwijking en knelpunten	Achterstand bij teamleiders					
Sturingsmaatregel	Actief sturen in inplannen en voeren van de gesprekken. Afdelingshoofden worden hierop aangesproken.					

Hoofdstuk 5. Kaders concerndirecties

5.1 Kaders gesteld door concerndirectie FJZ

- **Validatie werkinstructies fiscaal**

Zowel het processchema als de procesbeschrijving zijn inmiddels in concept gereed. Deze worden op korte termijn ter afstemming voorgelegd aan de werkgroep die belast is met de inventarisatie van de werkinstructies. Nadat afstemming heeft plaatsgevonden met de werkgroep zullen het processchema en de procesbeschrijving worden voorgelegd aan het MT van de CD VT. Daarvoor zal ook bij de uitvoeringsdirecties nog gevraagd worden om aanvullingen

- **Uitvoering wet- en regelgeving**

In de overleggen is gesproken over de uitvoering wet- en regelgeving in combinatie met de politieke aandacht voor de menselijke maat, 1043 en de AVG. Dit wordt via het interne plan van aanpak HVB (Herstellen, Verbeteren en Borgen) verder vorm gegeven.

De FIX 2021 kent mede als gevolg van de coronacrisis een aantal ingrijpende wijzigingen. De Invordering heeft in 2020 - met uitzondering van gevallen waarin de belangen van de staat zijn gemoeid of waar sprake is van fraude - nagenoeg stil gelegen. Voor de uitvoering van FIX houdt dit in dat slechts een beperkt aantal invorderingsactiviteiten kan worden beoordeeld en dat de steekproefgrootte, eenmalig, neerwaarts is bijgesteld.

De ADR heeft haar onderzoek naar de werking van de FIX op de Invordering afgerond. De belangrijkste conclusie is dat de ADR voor haar eigen oordeelsvorming kan steunen op de uitkomsten van FIX. Het rapport, inclusief aanbevelingen zal worden besproken in de Kwaliteitstafel, het LVOI en de keten inning.

Door herprioritering heeft DF&A inmiddels een voorzichtige start gemaakt met de beloofde ontwikkeling van adequate bestuurlijke informatie en stuurinformatie.

KMO en FIX mogen zich in een toenemende populariteit verheugen. Steeds meer onderdelen haken aan op KMO aan om het kwaliteitsbeheer vorm te geven. Toeslagen gaat voorzichtig starten met het toetsen van het proces bezwaar. S&E beweegt in de richting van een initiële FIX.

Bij de doorontwikkeling van KMO wordt momenteel onderzocht of, en zo ja, hoe de aspecten van de menselijke maat in de kwaliteitstoetsen kunnen worden opgenomen. Tevens wordt momenteel onderzocht of en hoe de AVG eisen met betrekking tot de vastleggingen en dossiervorming in de kwaliteitstoetsen kunnen worden opgenomen.

- **Melden en registreren voorgenomen specifieke rechtshandelingen**

Er zijn geen gegevens ontvangen van Df&A.

5.2 Kaders gesteld door concerndirectie UHB

De Uitvoerings- en toezichtstrategie is beschreven in hoofdstuk 2.1. De toegezegde activiteiten uit het Jaarplan 2021 Belastingdienst zijn eveneens beschreven in hoofdstuk 2.1 alsmede in hoofdstuk 2.3. In hoofdstuk 2.3 wordt gerapporteerd over de programma's Herstellen Verbeteren Borgen en Menselijke maat. De impact van Covid-19 wordt voor ieder dienstonderdeel beschreven in hoofdstuk 2.1.

Internationaal en de uitvoeringstoetsen worden conform het kader in de 3^e VMR gerapporteerd.

5.3 Kaders gesteld door concerndirectie O&P

• **Meerjaren personeelsplan (MPP)**

Op basis van de appreciatie is de 0.9-versie van het MPP 2021-2025 aangepast. De 1.0-versie is conform planning opgeleverd aan de concerndirectie O&P.

• **Wervingsplan**

Wervingsplan
Er wordt rekening gehouden met een periode van 6 maanden tussen het aanmelden van een vacature en daadwerkelijke instroom van een medewerker.
• Wat is de voortgang op het aantal ingestroomde³ medewerkers t.o.v. de totale wervingsopgave van de directie in 2021 (o.b.v. kwantitatieve instroomdoelen Wervingsplan 2021)? • In hoeverre gaan de bij SSO O&P aangekondigde vacature-aanmeldingen leiden tot de beoogde / benodigde instroom in 2021?
In 2021 zijn 282 posities aangemeld bij SSO O&P, waarvan er 84 reeds volledig zijn afgerond en zijn ingestroomd. 198 posities zijn nog lopend, waarvan er minimaal 75 fte gaan instromen in de maanden september en oktober. Voor het komend triaal zijn 250 posities aangemeld bij SSO O&P.
In totaal zijn in 2021 196 nieuwe medewerkers ingestroomd (overloop vanuit vacatures die al in 2020 waren aangemeld) en zijn 156 medewerkers uitgestroomd.
De vacatures vanuit het wervingsplan kunnen in 2021 worden opgepakt. Knelpunt is dat SSO O&P aangeeft dat we onze vacatures moeten prioriteren i.v.m. de capaciteit binnen SSO O&P. Hierdoor zou de instroomdatum van 2021 in gevaar kunnen komen.
De directie heeft besloten om tijdelijk een formatie-/wervingcoördinator aan te gaan stellen, zodat we continu overzicht hebben over de lopende/verwachte vacatures en eventuele knelpunten tijdig kunnen benoemen en oplossen. De uitvraag voor inhuur wordt opgestart.
Wat is de voortgang op de kwalitatieve instroomdoelen (o.a. werving van specifieke doelgroepen) van het Wervingsplan?
De kantoren zijn op dit moment actief met het inwerken en laten instromen van medewerkers banenafpraak. Doelstelling instroom uit jaarcontract is 56,6 FTA (fulltime arbeidsparticipanten à 25,5 uur per week). Voor zover nu te beoordelen zou dit haalbaar zijn.
Wat zijn de knelpunten wat betreft het absorptievermogen ⁴ van de directie, bij het inwerken, begeleiden en opleiden van nieuwe medewerkers? En indien er knelpunten zijn, wat zijn de consequenties hiervan (bijv. minder instroom / productie)?

³ Externe instroom én doorstroom

⁴ Absorptievermogen: Het kunnen inzetten van voldoende capaciteit voor het inwerken, begeleiden en opleiden van nieuwe medewerkers, zonder dat het ten koste gaat van uitvoering primaire proces en/of andere taken.

Door de COVID-richtlijnen is het een uitdaging om medewerkers goed te onboarden, te laten landen binnen de organisatie en binnen een team, en goed te begeleiden en op te leiden. Dit traject zal in de huidige omstandigheden langer duren dan wanneer nieuwe medewerkers volledig op kantoor kunnen worden begeleid en opgeleid. Hierdoor kunnen de verwachte resultaten achterblijven. Er zullen voldoende begeleiders moeten zijn om de nieuwe medewerkers in te werken. Binnen de directie Particulieren is ervaring opgedaan met het inwerken van uitzendkrachten binnen de COVID-richtlijnen. Uitgangspunt voor de inwerkperiode is: digitaal waar het kan, fysiek als het moet. We zorgen ervoor dat de nieuwe medewerkers goed ingewerkt raken door een mix van begeleiding op locatie en op afstand te bieden.

Eventuele knelpunten	Medewerkers worden niet goed ingewerkt. Medewerkers werken onder hun niveau. Tekort aan begeleidingscapaciteit.
Sturingsmaatregel	Afstemming met SSO O&P over de bij hun beschikbare capaciteit voor werving. Opdelen van werving in tranches. Binnen de directie P kijken welke mogelijkheden er zijn om de begeleidingscapaciteit te verhogen door bijv. de begeleiding anders in te richten.

• Opleidingsplan

Opleidingsplan

Wat is de voortgang op de uitvoering (o.a. op basis van uitputting opleidingsbudget) van het Opleidingsplan 2021?

Van de opleidingen genoemd in het opleidingsplan vinden voornamelijk de opleidingen plaats die nodig zijn in verband met nieuwe instroom en professionele ontwikkeling van zittende medewerkers. Door de gevolgen van COVID-19 is het niet mogelijk fysieke lesbijeenkomsten te organiseren. Wel is het mogelijk teambijeenkomsten in het kader van opleiden en ontwikkelen te laten plaatsvinden en online trainingen en cursussen te volgen via de DBA.

Een groot aantal van de opleidingen voor Particulieren is al geheel of ten dele online. Het is de bedoeling dat op termijn alle opleidingen online beschikbaar komen.

De opleiding Effectief Communiceren wordt inmiddels online aangeboden en is beschikbaar voor de diverse TBB-kantoren. Deze opleiding is speciaal voor TBB (Toezicht, Bezwaar en Beroep) ontwikkeld, en dan met name voor de (nieuwe) medewerkers C en E. Uiteindelijk is het de bedoeling dat alle TBB-medewerkers deze opleiding gaan volgen.

Voor de VTA's is er een Startprogramma VTA ontwikkeld, deze zal in september van start gaan. De bedoeling van het programma is met name om de vaardigheden van VTA's verder te ontwikkelen. Denk in dit kader aan de modules feedback geven en ontvangen, het vergroten van impact en begeleidingsvaardigheden. De modules zullen online worden gegeven. Ook is er een rol weggelegd voor leidinggevers, om de VTA's te ondersteunen bij het eigen ontwikkelplan. De inhoudelijke begeleiding vindt plaats door de VACO.

Uitzendkrachten die nu instromen (bijvoorbeeld de uitzendkrachten die op het bezwaarproces worden ingezet) worden vooral on-the-job ingewerkt. Daarnaast volgen zij diverse online trainingen (Formeel Recht, IH niet-winst), met daarbij extra ondersteuning vanuit begeleiders en VTA's. Dit geldt eveneens voor de nieuwe medewerkers C/E die zijn geworven.

Implementatie TBB binnen de directie Particulieren

De kantoren Eindhoven, Arnhem en Amsterdam zijn inmiddels omgezet naar een TBB-organisatie. In het kader van TBB dienen medewerkers zowel het toezicht- als bezwaarproces onder de knie te hebben. Per medewerker wordt gekeken welke opleidingsbehoefte er is om ervoor te zorgen dat de medewerker inzetbaar is voor beide processen. Het opleiden van medewerkers gebeurt vooral on-the-job op kantoor, met daarbij ondersteuning van de digitale modules Formeel Recht en de IH niet-winst. Door het docententekort was de module Formeel Recht tijdelijk niet beschikbaar, inmiddels is deze opleiding weer deels opgestart.

Sinds begin maart biedt de BelastingAcademy de IH niet-winst-opleiding aan op C-en E-niveau via webex (met docent en online contactdagen). Tot de zomer heeft een beperkt aantal medewerkers

deze opleidingen kunnen volgen, maar doordat verschillende nieuwe docenten zich hebben gemeld, is de verwachting dat in de loop van 2021 steeds meer groepen gaan starten.

Opleidingsbudget

Het opleidingsbudget is vanwege de beperkingen (corona, docententekort) slechts beperkt uitgenut. Rond de zomer zullen nieuwe C- en E-medewerkers instromen in het leerbedrijf van TBB. Zij zullen daarna opgeleid worden. De uitnutting van het TBB-deel van het opleidingsbudget zal dan ook vooral in het najaar plaatsvinden.

Leerroute Dienstverlening

Particulieren Dienstverlening maakt een grote groei door sinds begin 2021. Dit gebeurt onder druk van verschillende ontwikkelingen. Vanuit de ontwikkelingen bij toeslagen en politieke besluitvorming daaromheen, is de lijn ingezet om bij de BD te werken aan 'de menselijke maat'. Basis daarbij is om de Belastingdienst bereikbaarder en toegankelijker te maken voor burgers die met vragen of problemen zitten. De doorontwikkeling van de balies, die onder DV Particulieren vallen, vormt hier een onderdeel van. Er liggen concrete bestedingsplannen inclusief politieke toezeggingen om te balies door te ontwikkelen. Een deel van de werving wordt gefinancierd vanuit Toeslagen en een deel vanuit Particulieren. Het opleidings-deel valt echter geheel onder Particulieren omdat DV hiërarchisch bij Particulieren is gepositioneerd.

Er worden niet alleen extra mensen geworven, maar er wordt ook geïnvesteerd in de opleiding van de nieuwe én zittende medewerkers. Daarom willen wij een integraal opleidingsprogramma ontwikkelen voor de balied medewerkers. Dit opleidingsprogramma behelst de volgende onderdelen:

- Leerroute medewerkers Dienstverlening C;
- Leerroute medewerkers Dienstverlening E;
- Leerroute medewerkers Dienstverlening F (vta);
- Maatwerkprogramma soft skills.

De ontwikkeling voor deze leerroute DV is ingezet door SSO O&P en loopt; de doorlooptijd is nog onbekend.

Schenk- en Erfbelasting

Basiscursus S&E voor nieuwe medewerkers (Junior F en de komende vacatures)

De basiscursus S&E bestaat uit 5 opleidingsmodules, waarvan er 2 door de Academie worden aangeboden en 3 modules ontwikkelt S&E zelf. De academie biedt Formeel Recht digitaal aan.

Omdat dit een algemene opleiding is, voegen wij hier een aantal begeleidingsbijeenkomsten aan toe om de vertaalslag naar S&E te maken.

BOR opleiding

De BOR-opleiding wordt momenteel gemaakt, ook hier kampt men met een capaciteitstekort waardoor de planning van september is opgeschort naar einde jaar. Samen met GO en MKB wordt momenteel gezocht naar capaciteit om de ontwikkeling van deze opleiding verder vorm te geven.

Docenten- en auteursstekort

Het docenten- en auteursstekort is nog steeds actueel binnen alle directies en dus ook P. Hier zullen we ook in het najaar tegenaan lopen. Er is een voorstel ingediend via de Stuurgroep Fiscale Opleidingen om te gaan werken met een vast docentenkorps, echter deze oplossingsrichting moet nog verder uitgewerkt worden door een projectleider vanuit SSO O&P.

Uitputting Opleidingsbudget (%)	39%
Eventuele knelpunten	Docenten- en auteursstekort. Tekort capaciteit bij het vervaardigen van opleidingen. Continue herprioriteren van opleidingen binnen alle directies (denk aan grote instroom Invordering).
Sturingsmaatregel	Continue aandacht voor de werving voor nieuwe docenten. Belastingdienstbreed wordt gewerkt aan oplossingen voor de langere termijn.

	NB De opleiding bij Dienstverlening is, vanwege de noodzaak snel te handelen, door Dienstverlening ontwikkeld, i.s.m. KI&S. Dit betekent dat er geen opleidingskosten zijn gemaakt (er is voor deze nieuwe medewerkers geen gebruik gemaakt van de reservering in ons opleidingsbudget). NB Rond de zomer zullen nieuwe C- en E-medewerkers instromen in het leerbedrijf van TBB. Zij zullen daarna opgeleid worden. De uitnutting van het TBB-deel van het opleidingsbudget zal dan ook vooral in het najaar plaatsvinden.
--	---

• **Leiderschap & Cultuur**

Leiderschap & Cultuur	
Wat is uw voortgang op de uitvoering van het directie-specifieke traject voor L&C?	
Om het leiderschap binnen onze directie te versterken en te werken aan een veilige cultuur bouwen we verder op het fundament dat de afgelopen jaren is gelegd. Onder het motto 'Jouw bijdrage telt' geven we aan dat elke medewerker van onze directie een waardevolle bijdrage levert aan het behalen van de doelstellingen. We gebruiken hierbij de komende jaren de boom als metafoor voor de opdracht en de doelen van P. We voeren gesprekken met onze medewerkers aan de hand van de boom, het Jaarplan en, op een aantal kantoren, de A3. De A3 maakt tot op medewerker niveau helder waar we met elkaar aan werken; de doelstellingen op de A3 zijn 'smart' geformuleerd. Medewerkers hebben op teamniveau invloed hoe zij aan de slag gaan met de doelstellingen en de uitwerking van de vier focuspunten: huis op orde, burger en bedrijven centraal, professionele medewerker en leiderschap en cultuur. Particulieren volgt het landelijk cultuurprogramma en de aandachtsgebieden die daarbinnen zijn benoemd. Op dit moment werken we aan het eerste aandachtsgebied: 'open en veilige werkomgeving'. Een open en veilige werkomgeving is in onze visie de basis van onze organisatie, de lucht waarin de boom van P goed kan groeien. Om deze open en veilige werkomgeving te creëren is er een Webinar georganiseerd voor alle medewerkers van P. Hiermee wordt tevens recht gedaan aan het motto "Jouw bijdrage telt". Er wordt een tweede landelijk Webinar georganiseerd in Q4. In ons Werkplan Leiderschap en cultuur staan de uitgangspunten en activiteiten voor leiderschap en cultuur genoemd. We organiseren landelijke activiteiten naast interventies die kantoren/werkgebieden zelf opzetten/gestart zijn, passend bij hun eigen 'couleur locale' en in een eigen tempo. Landelijk organiseren we koersdagen (voor medewerkers en leidinggevenden) en MT-conferenties. Op kantoonniveau zijn er initiatieven gestart waarin managers gezamenlijk een boek bespreken (boek 'De onbevreesde organisatie' en 'Durf te leiden') of intervisie organiseren. Het kernteam Leiderschap & Cultuur (L&C) houdt het werkplan actueel, organiseert en monitort de activiteiten, en verzorgt de communicatie over L&C-onderwerpen en -activiteiten. De werkgroep wordt hierbij ondersteund door adviseurs van SSO O&P en CD O&P (programma Leiderschap & Cultuur). <i>Ontwikkelassessments voor leidinggevenden</i> Alle leidinggevenden van de directie zullen uitgenodigd worden deel te nemen aan het ontwikkelassessment dat vanuit het landelijke programma L&C aangeboden wordt. Deelname aan de ontwikkelassessments helpt de leidinggevenden te reflecteren op hun (voorkeurs)gedrag. Het kernteam zal door middel van communicatie aandacht geven aan activiteiten die als vervolg op het assessment gedaan kunnen worden.	
Welke interventies zijn ondernomen, die aan de gewenste cultuur van de directie bijdragen? (aan	

de hand van aandachtsgebieden / onderwerpen op het gebied van L&C)	
Naast de activiteiten bij de verschillende locaties/werkgebieden ('droomsessies', MT-sessies om elkaar beter te leren kennen, intervisie, boekbesprekingen) wordt er een tweede landelijke Webinar georganiseerd voor alle medewerkers. Dit keer rond het thema Burgers en bedrijven centraal. Leidinggevenden hebben deelgenomen aan de ontwikkelassessments voor leidinggevenden (conform planning opgesteld in overleg met het landelijk programma). De directie is in gesprek met het programma L&C over de vraag hoe wij opvolging kunnen geven aan de ontwikkelassessments. In de P-actueel wordt elke 2 weken aandacht besteed aan L&C-initiatieven op de locaties, om zo kennis te delen en managers te inspireren.	
Uitputting L&C budget (%)	Na 8 maanden is er € 24.000 van het budget uitgegeven. De tweede koersdag staat op 17 november gepland. Naar alle waarschijnlijkheid zal ook hier sprake zijn van een totaal bedrag ad. €30.000. Ook deze Koersdag wordt online gepresenteerd vanuit een studio met een externe spreker. Ten aanzien van de overige uitputting vanuit kantoren is nog steeds de verwachting dat dit nog dit jaar wordt besteed, voornamelijk aan het eind van het jaar nu er weer versoepelingen zijn t.a.v. bijeenkomsten. Doordat er geen live-events mogelijk zijn geweest is er tot op heden geen tot weinig uitputting geweest vanuit de budgetten van kantoren.
Eventuele knelpunten	Het verplicht thuiswerken en het elkaar niet kunnen ontmoeten maakt gesprekken lastiger, betrokkenheid mogelijk lager en het creëert nieuwe vraagstukken over samenwerken en leiderschap. Via de digitale weg aan de slag gaan met een open en veilig werkklimaat ervaren de locaties als een grote uitdaging; hiervoor zijn echt persoonlijke sessies nodig.
Sturingsmaatregel	Nieuwe manieren blijven zoeken om met elkaar in gesprek te blijven en medewerkers aandacht te geven.

• **Ziekteverzuim en werkdruk**

Ziekteverzuim en werkdruk	
Welke maatregelen heeft de directie genomen, om het ziekteverzuim te voorkomen en terug te dringen?	
De Regiegroep verzuim, waarin managers vanuit alle locaties vertegenwoordigd zijn, heeft tot doel om aan te jagen, bestaande instrumenten, waaronder de actieve inzet van het zorgteam, onder de aandacht te brengen en het gesprek op managementniveau over duurzame inzetbaarheid en verzuim aan de orde te stellen. Het ziekteverzuim bij de directie Particulieren is hoog. De directie heeft daarom de afgelopen jaren op verschillende manieren aandacht besteed aan het terugdringen van het verzuim, maar dit heeft nog niet geleid tot lagere verzuimcijfers. We gaan daarom de ingezette maatregelen evalueren en actie ondernemen om inzicht te krijgen in het verhaal achter de cijfers. Alleen dan kunnen we verder sturen op het terugdringen van verzuim. De Regiegroep Verzuim in samenwerking met SSO O&P (Vitaal, veilig en gezond werken), voert op dit moment het gemaakte plan van aanpak uit. Dit plan omvat drie stappen: 1. Evaluatie van het plan van aanpak uit 2019. 2. Kwalitatieve duiding van het verzuim: wat zijn de grote lijnen qua aard van het verzuim en mogelijke oorzaken? 3. Inzicht krijgen in de oorzaken van de verschillen tussen de regio's/processen. Voor zowel de kwalitatieve duiding als de oorzaken van de verschillen (stap 2 en 3) zetten we een bestaand instrument in, namelijk het locatie-MDO. Per locatie/proces wordt een MDO georganiseerd om specifiek in te zoomen op de aard en mogelijke oorzaken van het verzuim op de locatie. Op basis van de uitkomst van de drie stappen kan het MT reflecteren op de koers. Waar nodig kan het MT bijsturen, versterken wat onvoldoende aandacht heeft of hernieuwde acties formuleren. Naast deze actie is er permanente aandacht voor preventie van verzuim. Door het creëren van goede arbeidsomstandigheden, een prettige werksfeer, een gezonde werkdruk en uitdagend werk wordt er naar gestreefd dat medewerkers vitaal, veilig en gezond kunnen werken. Er is voor het eerst dit jaar een BeleidsMDO gehouden op directieniveau. Tijdens dit overleg hebben we de landelijke verzuimaanpak besproken, en gekeken op welke punten er extra acties nodig zijn. De aanbevelingen uit dit overleg worden meegenomen in de update van de plan van aanpak. <i>Impact COVID-19</i> COVID-19 en de gevolgen daarvan heeft geleid tot een stijging van het ziekteverzuim. Dit ondanks de diverse inspanningen om de duurzame inzetbaarheid te vergroten. Uitstel van medische behandelingen, vertraging bij UWV en meer psychische klachten doordat medewerkers al een lange tijd thuis moeten werken zijn o.a. redenen voor de stijging van het ziekteverzuim. Naast de inschakeling van het team Vitaal, veilig en gezond werken van SSO O&P besteden we extra aandacht aan het thema 'Fysieke en mentale fitheid'. Het thema duurzame inzetbaarheid wordt besproken in een teamoverleg en medewerkers worden gestimuleerd oog voor elkaar te houden ('buddies' voor elkaar zijn).	
Voortschrijdend Ziekteverzuim (%)	7,3%
Eventuele knelpunten	Dit o.a. door de lastige omstandigheden die COVID-19 veroorzaakt.
Sturingsmaatregel	Blijvende managementaandacht om een dalende tendens te bewerkstelligen.

• **Integriteit**

Integriteit

Normen:

- [] en Vertrouwenspersoon(en) binnen een directie zijn benoemd, opgeleid⁵ en vindbaar voor de medewerkers.
- Geanonimiseerde casuïstiek en trends op het gebied van integriteit wordt besproken binnen de directie en dilemma's worden minimaal 3 maal per jaar tussen de [] en [] besproken.
- Integriteit bij p-gesprekken en werkoverleg: medewerkers en leidinggevendenden bespreken integriteit jaarlijks minimaal 1 keer binnen het werkoverleg en minimaal 1 keer per jaar bij het p-gesprek.

Welke acties zijn ondernomen binnen de directie op het gebied van integriteit (gelet op o.a. bovenstaande normen)?

De Directie Particulieren investeert in een goed integriteitsnetwerk en heeft een [] en meerdere vertrouwenspersonen benoemd. Deze zijn opgeleid en vindbaar voor medewerkers via het servicepunt op intranet. Leidinggevendenden en medewerkers bespreken het thema integriteit regelmatig in team overleggen en Gesprekscyclus Rijk. Overzichten met integriteitsmeldingen worden (geanonimiseerd) besproken binnen het MT Particulieren.

• **Formatie en bezetting op orde**

Formatie en Bezetting op orde

Norm: Taken ten aanzien van onderhoud en beheer van de formatie en bezetting in P-Direkt zijn binnen de directie belegd. De Formatie in P-Direkt is op orde en actueel, conform de meest recente Budgetbrief en de daartoe afgesproken regels en kaders⁶.

Welke acties zijn ondernomen binnen de directie om de formatie en bezetting op orde te houden?

Formatie en bezetting zijn niet volledig op orde.

Eventuele knelpunten

In budgetbrieven staat enkel totaal formatie, geen nadere uitsplitsing op formatie per functieniveau. Dus hoe moet een dienstonderdeel dan zijn formatie per team conform budgetbrief invoeren. Dat is simpelweg niet mogelijk.

Enkel kan gezorgd worden voor totaalaansluiting op formatie in budgetbrief. Voor dienstonderdeel is bezetting en werklust op functieniveau leidend om te bepalen waar geworven moet en kan worden binnen het financieel beschikbaar kader.

De directie Particulieren voldoet grotendeels aan de spelregels, op punten waar afgeweken wordt, wordt in overleg met SSO O&P naar een oplossing gezocht.

Sturingsmaatregel

De directie Particulieren heeft een onderbezetting t.o.v. formatief kader dat grotendeels gecompenseerd is door inzet van uitzendkrachten.

b. Comply or explain

Kaders O&P	1	2	3	Comply	Explain
Span of control	x	x	x	x	
P-gesprekken afgerond (%)			x	x	
Arbeidsparticipanten (aantal banen)	x	x	x	x	

P-gesprekken

⁵ Opleiding [] basisopleiding integriteitsmanagement, Opleiding Vertrouwenspersoon; basisopleiding voor vertrouwenspersonen (volgt)

⁶ Conform afspraken Notitie DT BD van 17 juli 2019: 'Afspraken registratie van Formatie en Bezetting in P-Direkt'

Zie KPI's H4.

Arbeidsparticipanten:

De kantoren zijn op dit moment actief met het inwerken en laten instromen van medewerkers banenafpraak. Dit proces verloopt goed. Wij hebben van Switch complimenten gekregen voor onze inzet om de medewerkers banenafpraak een goede werkomgeving te geven bij P. Doelstelling instroom uit jaarcontract is 56,6 FTA (fulltime arbeidsparticipanten à 25,5 uur per week). Voor zover nu te beoordelen zou dit haalbaar zijn.

Directie Particulieren heeft een compliment van Switch gehad voor haar inzet om arbeidsparticipanten een goede werkomgeving te bezorgen

5.4 Kaders gesteld door concerndirectie IV&D

5.4.1 Architectuur en technische schuld

a. Keten IH

Domein/ Keten	Aantal applicaties	Percentage applicaties met technische schuld per 31 december 2020 (uitgangssituatie)	% 2021	% 2022	% 2023
IH	4	27	27	24	nnb

Sec kijkend naar het percentage aantal applicaties met technische schuld t.o.v. het aantal applicaties voldoet de keten IH reeds aan de benoemde doelstelling.

Het kader focust zich echter op het aantal applicaties met technische schuld ten opzichte van het totaal aantal applicaties. Dit geeft bij de IH een verkeerd beeld, omdat ABS in absolute zin maar één van de applicaties is, echter is het wel de grootste Cool:Gen applicatie van de hele Belastingdienst.

Uit recente MIV-rapportage blijkt:

ABS gebruikt meerdere ontwikkelplatformen, circa 70% van het aantal functiepunten is Cool:Gen. Bovendien is ABS groot in vergelijking met de andere applicaties zodat de ontwikkeling van de Technische Schuld in aantallen beter lijkt dan de werkelijke situatie.

Het risico met betrekking tot de uitfasering van Cool:Gen is dan ook opgenomen als een van de grote risico's met bij het niet mitigeren een grote impact op de continuïteit op midden-lange termijn.

Kaders Portfolio ⁷ - en projectmanagement	1	2	3	Comply	Explain
Portfolio- en projectmanagement					
Continu actueel 6Q portfolio (minimaal iedere 4 maanden en in SAP bijgewerkt) conform vastgestelde (proces-) portfoliokaders*	x	x	x	X	
In november een bijgewerkt MJP-Portfolio (5 jaar)	x	x	x	X	
Portfolio realisatie is voor meer dan 80% in control* waarbij projectvoortgang voor de afgesproken projecten bijgehouden wordt in Sharepoint	x	x	x	X	

⁷ <https://intranet.belastingdienst.nl/managementsite/kaders-belastingdienst/portfoliomanagement/>

Continu actueel 6Q portfolio

Comply: De IH heeft in zijn reguliere portfolio-administratie op dit moment de (verwachte) vraag verwerkt tot aan 2026. Hiermee is een 6Q-portfolio op ieder moment bij opvraag beschikbaar. Periodiek wordt 'de laatste Q' herijkt op basis van de op dat moment reeds uitgewerkte Impactanalyses van de onderwerpen van dat betreffende Q. De portfolio-administratie voldoet aan de vastgestelde portfoliokaders.

Portfolio realisatie

De projectrapportages scoren allen groen. Wel is bekend dat de opschaling binnen de IV achter loopt ten opzichte van de gewenste opschaling. Dat betekent dat hier mogelijk gedurende het jaar verandering in kan gaan plaatsvinden als de capaciteit bij de IV achter blijft ten opzichte van de vraag.

Voor de projecten zijn mitigerende maatregelen genomen voor de achterblijvende opschaling binnen de IV en is een aantal werkpakketten verschoven in de tijd. Binnen de IV wordt ondertussen nog hard gewerkt aan de benodigde opschaling voor de (midden-)lange termijn.

Kaders Architectuur ⁸	1	2	3	Comply	Explain
Bijgewerkte domeinarchitectuur conform vastgestelde eisen op te leveren vóór 1 april 2021	x	x	x	X	
Actueel meerjarig onderhoudsplan conform vastgestelde eisen vóór 1 september 2021	x	x	x	X	

ArchitectuurKeten IH - domeinarchitectuur

Met ingang van 2021 is het jaarlijkse moment waarop de nieuwe editie van de domeinarchitectuur wordt uitgebracht gewijzigd van diep in het najaar naar het voorjaar. Als gevolg van het hierdoor ontstane korte tijdsbestek tussen de oplevermomenten van de edities 2020 en 2021 is door IV&D geen aanvullende inhoudelijke kaderstelling aan de domeinarchitectuur editie 2021 toegevoegd.

Wel zijn de vormvereisten van de domeinarchitectuur gewijzigd:

- Met ingang van de editie 2021 vervalt de vormvrije samenvatting van de domeinarchitectuur en behoort de samenvatting een voorgeschreven sjabloon te volgen;
- De vorig jaar geïntroduceerde bestuurlijke weergave van de domeinarchitectuur vormt m.i.v. 2021 de kern van de domeinarchitectuur. Hiermee vervalt de tot dan toe voorgeschreven integrale domeinarchitectuur;
- De bestuurlijke weergave wordt m.i.v. 2021 voorzien van een addendum waarin meer gedetailleerde informatie is opgenomen, die voorheen was opgenomen in de integrale domeinarchitectuur.

Na een positief advies van het CAB is de domeinarchitectuur editie 2021 op de ketentafel IH van mei goedgekeurd en tijdens het ketenvoorzittersoverleg van 28 mei 2021 geaccordeerd.

Keten IH – overzicht architectuurafwijkingen, inclusief verantwoording door de IH

Momenteel bevat het overzicht "domeinbeelden IV&D" een viertal afwijkingen voor het domein IH:

- 2018-005a: Vanwege capaciteitsperikelen aan de zijde van het bouwblok is het besturingsbouwblok BPM/BPEL niet ter beschikking gesteld aan de IH. Het gevolg is dat er vooralsnog wordt teruggevallen op OCP voor de processturing. Als gevolg van de keuze van IBM om de ondersteuning voor het bouwblok BPM/BPEL af te bouwen,

⁸ [Architectuur - Managementsite \(belastingdienst.nl\)](#)

- is IV gestart met een aanbesteding om een alternatief bouwblok voor de massale processturing te verwerven;
- 2021-007: Het niet toepassen van de principes van Service Oriëntatie bij de aansluiting van Schenkbelastingen op de FAA (Fiscale Afspraken Administratie). Reden: Ontbrekende (architectuur)capaciteit aan de zijde van IBS IH. IBS IH geeft voorrang aan het toepassen van Service Oriëntatie binnen de IH aangezien dit bijdraagt aan het stapsgewijs rationaliseren van ABS.
 - 2021-025: Als gevolg van de prioritering binnen GKT wordt de applicatie waarin de ontvlochten- en gerationaliseerde functionaliteit is ondergebracht vooralsnog binnen domein IH gepositioneerd.
 - 2021-026: Domein IH geeft de functionaliteit die ziet op het doorselecteren in de gewogen opgaves wereldinkomen zelf vorm, terwijl hiervoor op termijn gebruik moet worden gemaakt van het serviceaanbod vanuit het domein GKT (dat nu nog niet beschikbaar is).

Keten IH - Onderhoudsplan

Het onderhoudsplan van de keten IH is onderdeel van de Domeinarchitectuur IH en is reeds meerjarig. Sinds de accordering van het onderhoudsplan in 2020 is het sjabloon vanuit CPPM aangepast. In de recente update van de Domeinarchitectuur IH is het onderhoudsplan overgezet naar het nieuwe sjabloon. Er is afgestemd met CPPM dat er geen nieuwe inhoudelijke vaststelling hoeft plaats te vinden voor deze versie omdat het alleen een gewijzigde weergave betreft.

b. Keten BBK

Het domein BBK is onderdeel van GKT. Domeinarchitectuur, beheer- en onderhoudsplan en de portfolio zijn dan ook daar belegd.

De reactie op de aan dit onderdeel verbonden vragen, is besloten in de rapportage van de keten GKT.

c. Keten S&E

Architectuurafwijkingen en technische schuld

Nr	Omschrijving	Kader waarvan wordt afgeweken	Eerdere houdbaarheidsdatum	Nieuwe houdbaarheidsdatum
2019-007	Inzet van een tijdelijke, door LIV ontwikkelde, voorziening TVKOS i.p.v. de applicatie Inzicht voor een klantbeeld van een overledene bij Erfbelasting	- ICT principe "reuse before buy before build"	31-03-2021	31-12-2021 De verwachting is dat Inzicht in september 2021 operationeel wordt. Na controle kan in program increment Q4-2021 SEA worden aangepast en TV KOS van de Infrastructuur worden verwijderd.
2019-008	Gebruik van eigen, maar wel met BRM ontwikkelde, risico detectie en behandelwijze service bij Erfbelasting i.p.v. een Risico en Detectie service van DF&A. De eigen service heeft overigens	Bedrijfsonderdelen specialiseren zich	31-12-2022	

	geen koppeling met contra-informatie.			
2019-012	Zelf vertoetsen van papieren aangiften erfbelasting i.p.v. scannen en vertoetsen met de standaard diensten (DCS: DocumentConversieSysteem) van SSO CFD	Bedrijfsonderdelen specialiseren zich	31-12-2023	
2019-013	Zelf vertoetsen van papieren aangiften schenkbelasting i.p.v. scannen en vertoetsen met de standaard diensten (DCS: DocumentConversieSysteem) van SSO CFD	Bedrijfsonderdelen specialiseren zich	31-12-2023	
2019-016	VIP's zijn niet als zodanig herkenbaar en daarmee niet afgeschermd bij de Erfbelasting	Neem beveiligingsrisico's bewust	31-12-2021	
2019-038	Niet voldoen aan Archiefwet / selectielijsten bij de LIR. Gegevens worden niet gearchiveerd/geschoond.	Hanteer standaarden	31-12-2021	
2019-005	Gebruik van OCP/OKA i.p.v. BPM voor besturing bij Erfbelasting	- ICT principe "reuse before buy before build"	31-12-2023	
2019-014	De onderbouwing van besluiten Erfbelasting wordt nog niet, conform referentiearchitectuur, in het archief gezet	Hanteer standaarden	31-12-2021	
2019-015	De onderbouwing van besluiten Schenkbelasting wordt nog niet, conform referentiearchitectuur, in het archief gezet	Hanteer standaarden	31-12-2021	
2019-017	VIP's zijn niet als zodanig herkenbaar en daarmee niet afgeschermd bij de Schenkbelasting	Neem beveiligingsrisico's bewust	31-12-2021	
2019-039	Niet voldoen aan Archiefwet / selectielijst bij ANBI. Gegevens worden niet gearchiveerd/geschoond.	Hanteer standaarden	31-12-2021	
2019-006	Gebruik van OCP/OKA i.p.v. BPM voor besturing bij Schenkbelasting	- ICT principe "reuse before buy before build"	31-12-2023	
2019-009	Gebruik van eigen, maar wel met BRM ontwikkelde, risico detectie en behandelwijze service bij Schenk belasting i.p.v. een Risico en Detectie service van DF&A. De eigen service heeft overigens geen koppeling met contra-informatie.	Bedrijfsonderdelen specialiseren zich	31-12-2022	
2019-010	Eigen schermen/kantoortaken bij Erfbelasting i.p.v. gebruik van een standaard medewerkersportaal	Bedrijfsonderdelen specialiseren zich	31-12-2023	
2019-011	Eigen schermen/kantoortaken bij Schenkbelasting i.p.v. gebruik van een standaard medewerkersportaal	Bedrijfsonderdelen specialiseren zich	31-12-2023	
2020-008	Handmatig papieren proces oude jaren SEB	We voeren administraties uitsluitend digitaal	31-12-2099	

De architectuurafwijkingen zijn op 9 december 2020 besproken tussen [] en [] en toen geaccepteerd. Later bleek dat afwijking 2019-007 niet per Q1 2021 opgelost kon worden; die staat nu voor Q2 2021.

Voor alle afwijkingen staan werkpakketten in de domeinarchitectuur om de afwijking weg te nemen. Voor het archiveren en schonen van gegevens gaat in 2021 een project starten binnen de keten. Door concern brede ontwikkelingen (het vooronderzoek Documentmanagement/Informatiehuishouding) en het ontbreken van een projectleider is dit traject nog niet gestart.

Domein/ Keten	Aantal applicaties	Percentage applicaties met technische schuld per 31 december 2020 (uitgangssituatie)	% 2021	% 2022	% 2023
S&E	6	0	0	0	0

Kaders Portfolio ⁹ en projectmanagement	1	2	3	Comply	Explain
Portfolio- en projectmanagement					
Continu actueel 6Q portfolio (minimaal iedere 4 maanden en in SAP bijgewerkt) conform vastgestelde (proces-) portfoliokaders*	x			x	
In november een bijgewerkt MJP-Portfolio (5 jaar)	x			x	
Portfolio realisatie is voor meer dan 80% in control* waarbij projectvoortgang voor de afgesproken projecten bijgehouden wordt in Sharepoint	x	x	x		x

Portfolio realisatie:

Bij aanvang van PI 2021.2 lijken eerste signalen te ontstaan omtrent mogelijke niet-tijdige realisatie BC KOS. In 2021.2 wordt effect hiervan beoordeeld.

Kaders Architectuur ¹⁰	1	2	3	Comply	Explain
Architectuur					
Bijgewerkte domeinarchitectuur conform vastgestelde eisen op te leveren vóór 1 april 2021	x			x	
Actueel meerjarig onderhoudsplan conform vastgestelde eisen vóór 1 september 2021	x			x	

⁹ <https://intranet.belastingdienst.nl/managementsite/kaders-belastingdienst/portfoliomanagement/>

¹⁰ [Architectuur - Managementsite \(belastingdienst.nl\)](#)

5.4.2 Kaders Databeheersing en security

Kaders Databeheersing en security ¹¹	1	2	3	Comply	Explain
Databeheersing					
Update voortgang activiteiten plan van aanpak n.a.v. DMM-scan	x	x	x	x	
Informatiehuishouding					
Voortgang verbeterplan n.a.v. monitor-rapportage i-Control 2019	x	x	x	x	
Ongestructureerde gegevens					
a. Is een proces ingericht om aanwas nieuwe gegevens te voorkomen die onder regime datakluis vallen?		x	x	x	
b. De acties worden uitgevoerd o.b.v. plan van aanpak voor schonen ongestructureerde gegevens zoals opgesteld eind 2019/begin 2020.		x	x	x	
c. Is een plan opgesteld voor opnemen gegevens in datakluis in 2021, indien er nog ongestructureerde gegevens zijn die vallen onder het regime van de datakluis?		x	x	x	
Informatiebeveiliging					
Voor alle informatiesystemen zijn actuele risicoanalyses beschikbaar conform de elsen zoals gesteld in de BIO 2020. De toepasselijke controls en de wijze waarop aan de gestelde beveiligingsdoelstellingen wordt voldaan zijn gedocumenteerd.	x	x	x	x	
De autorisatiematrix van het bedrijfsonderdeel is actueel en is opgezet conform het "need to know/need to do" principe actueel en op orde.	x	x	x	x	
Fysieke toegangsbeveiliging					
De toegangsmanagement - autorisatiematrix BD/Rijkspassen is actueel	x	x	x	x	
Business Continuity Management¹²					
Actualisatie van alle bedrijfskritische processen (BIA, herstel/testplan, uitwijktest en evaluatie)	x	x	x	x	
Geactualiseerde continuïteitsplannen	x	x	x	x	
Gegevensbescherming					
Naleving AVG en UAVG					
Handreiking naleving AVG					
Het dienstonderdeel gebruikt de "Handreiking naleving AVG" om te voldoen aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) en de Uitvoeringswet Algemene Verordening Gegevensbescherming (UAVG)	x	x	x	x	
Vereisten uit AVG en UAVG					
Gegevens Effect Beoordelingen (GEB's)	x	x	x		x
Bewustwording medewerkers	x	x	x		x
Register van de verwerkingsactiviteiten*		x	x		x
Rechten van betrokkenen*		x	x		x
Datalekken*		x	x		x
Naleving Wpg					
Vereisten uit Wpg					
Autorisaties	x	x	x	x	
Intern toezicht	x	x	x		x
Werkinstructies of interne regels	x	x	x	x	
Vernietigen en verwijderen van data	x	x	x	x	
Plan externe audits in 2022					
Voorbereidingen voor externe audits Wpg in 2022	x	x	x		x

¹¹ Informatiehuishouding en databeheersing - Managementsite (belastingdienst.nl)

¹² Business Continuity Management - Managementsite (belastingdienst.nl)

*Zie toelichting in bijlage 2

Handreiking naleving AVG

De feitelijke uitvoering van de verplichtingen op grond van de AVG/UAVG vereist kennis en capaciteit binnen alle onderdelen van de directie Particulieren. In Q4 worden daarvoor de taken en verantwoordelijkheden van de AVG specialisten op de kantoren en het netwerk AVG binnen Particulieren nader beschreven en vastgesteld.

Gegevensbeschermingseffectbeoordelingen

In de afgelopen periode is veel werk verricht voor de GEB 'analyse aan de poort'. Deze GEB is in augustus 2021 (conform de afgesproken planning) voor positieve appreciatie aangeboden aan IV&D/FG. Voor de overige GEB-en maakt BDOP het komende jaar gebruik van externe inhuur, waarbij voor 2021 prioriteit wordt gegeven aan de GEB voor het 'dashboard IH' en de GEB 'tips en kliks'.

Register van verwerkingsactiviteiten met persoonsgegevens

Lopend project vanuit IV&D. Planning en uitvoering binnen directie Particulieren is benoemd als prioriteit. Er wordt in september 2021 een plan van aanpak opgesteld waarin alle uitvoeringsaspecten met betrekking tot de bestaande 33 verwerkingsactiviteiten met persoonsgegevens worden benoemd. Dit moet bijdragen aan een realistische planning en uitvoering op basis van de beschikbare capaciteit.

Rechten van betrokkene

Lopend proces. In een beperkt aantal gevallen wordt ondersteuning geboden aan de uitvoering bij de afhandeling van verzoeken van belastingplichtigen op grond van de AVG.

Datalekken

Datalekken worden gemeld en beoordeeld door de centrale melddesk. De maandelijkse overzichten (cijfers van de maanden mei, juni en juli 2021) geven aan dat van de 63 door directie Particulieren bij de Melddesk gemelde datalekken er 23 worden aangemerkt als een datalek met een verhoogd risico (vaak door 'lekken' van het BSN). Er wordt door de een verbetering aangebracht in het bestaande format van het bericht aan de betrokkene voor gebruik binnen directie Particulieren.

Naleving Wet politiegegevens (Wpg)

In Q4 van 2021 wordt door de directie Particulieren geïnventariseerd welke werkzaamheden nodig zijn om aan de Wpg verplichtingen te voldoen. In de laatste VMR van 2021 zal directie Particulieren hierover rapporteren, evenals over de voorbereidingen die directie Particulieren zal gaan treffen om per 2022 te voldoen aan de toekomstige audits op het gebied van de Wpg. Een handreiking (zoals die er is voor de AVG/UAVG) wordt hiervoor gemist.

5.5 Kaders gesteld door concerndirectie C&F

5.5.1 Budgettaire kader

a. Uitnutting budget

Uitgaven en ontvangsten	2021			
	1. Budget	2. Realisatie	3. Prognose	4. Verschil (1 – 3)
Totaal Uitgaven	210.259	105.303	186.995	23.264
Totaal Apparaat	201.594	101.988	179.070	22.524
Apparaat Personeel	196.387	100.764	174.653	21.734
- Eigen personeel	151.924	86.924	145.455	6.469
- Inhuur externen	44.463	13.841	29.198	15.265
Apparaat Materieel	5.207	1.224	4.417	790
- ICT	296	126	200	96
- Overig	4.911	1.098	4.217	694
Totaal Programma	8.665	3.314	7.925	740
- Programma ZBO's/RWT's	375	375	375	0
- overige ZBO/ RWT's	375	375	375	0
- Programma Opdrachten	8.290	2.889	7.450	840
- ICT opdrachten	6.250	2.004	6.250	0
- Overige opdrachten	2.040	885	1.200	840
- (Schade)vergoedingen	0	50	100	-100
Totaal Ontvangsten	0	-15	-60	60
- Apparaat		-15	-60	60

Toelichting:

De verwachte uitgaven personeel in 2021 zijn totaal €174,65 mln. Het verwachte overschot personeel is €21,73 mln.

- Vast personeel: het verwachte overschot vast personeel op basis van PCP, met een correctie van de in- en uitstroom nog niet in SAP, is €2,88 mln. In BB3 wordt er €1,45 mln. overgeheveld naar Switch voor 8 maanden (52 medewerkers Wet Banenafspraken). De rest, €500.000, is een overschot dat wij verwachten vanwege de wervingsproblematiek en wordt teruggegeven in BB3. Het overige overschot wordt gebruikt voor de tekorten bij toelagen en vergoedingen.
- Het overschot vast personeel voor DVII is €731.000.
- Er is €3,9 mln. toegekend voor de inzet voor Toeslagen. Op basis van de huidige wervingsinspanning verwachten wij hier een overschot van €1,234 mln., dit wordt teruggegeven in BB3.
- Voor E-commerce is ruim €2 mln. beschikbaar. De huidige trage werving zorgt voor een overschot van ruim €1,55 mln., dit wordt teruggegeven in BB3.
- Toelagen en vergoedingen: in 2021 zal er opnieuw een thuiswerkvergoeding worden toegekend, daarom voorzien wij een tekort van €1,13 mln. Dit tekort wordt opgevangen binnen het budget.
- Het verwachte tekort voor IKB is op basis van PCP € 259.000.

- Overige P budgetten: de uitgaven voor opleidingen en reiskosten en overige uitgaven zullen naar verwachting minimaal €1,36 mln. lager uitvallen door Covid-19. We verwachten dat er in dit jaar nog minder recepties mogelijk zijn m.b.t. afscheid/jubilea, wij passen daarom de prognose overige uitgaven aan naar € 300.000. In BB3 wordt €1,26 mln. teruggegeven.
- Inhuur: alle contracten uitzendkrachten bezwaar en S&E zijn verlengd t/m 01-07-2022. De VT's zijn ingediend en goedgekeurd.
- Inhuur: vanwege het uitblijven van een gerechtelijke uitspraak bezwaren box 3 en de moeizame werving van de uitzendkrachten verwachten we een totaal overschot van €15,27 mln. op inhuur. Voor BZB wordt €9 mln. teruggegeven, omdat het responsepercentage voor motie Marijnissen I lager is dan verwacht (2% i.p.v. 60%). Het restant van het budget voor BZB zal ingezet worden voor de moties Marijnissen I en II. In het laatste kwartaal zal er bekeken worden of de prognose verder omlaag kan.
- Inhuur: in BB3 zijn de volgende bedragen teruggegeven; teruggave VJN Bezwaar Box 3 €2,168 mln., teruggave PvA menselijke maat €17.000, Keten IH - Projecten keten IH €30.000, BZB €9 mln., teruggave POK Fysiek Loket €180.000. Voor de Project Keten IH hebben we in augustus aangegeven dat er € 122.000 terug kan, helaas is er maar €30.000 in BB3 verwerkt (besluit van IV&D). Onze prognose blijft hetzelfde als vorige maand.
- Het overschot Kennisnetwerk is € 97.000 en wordt teruggegeven in BB3.

b. Inzicht in verplichtingenbeheer

Verplichtingen (VPL)	2021			
	1. VPL Budget	2. Realisatie	3. Prognose	4. Verschil (1 - 3)
Totaal Verplichtingen	210.259	138.550	186.620	23.639
Totaal Apparaat	201.594	135.582	179.070	22.524
Apparaat Personeel	196.387	134.996	174.653	21.734
- Eigen personeel	151.924	86.299	145.455	6.469
- Inhuur externen	44.463	48.697	29.198	15.265
Apparaat Materieel	5.207	586	4.417	790
- ICT	296	185	200	96
- Overig	4.911	401	4.217	694
Totaal Programma	8.665	2.967	7.550	1.115
- Programma ZBO's/RWT's	375	0	0	375
- Programma Opdrachten	8.290	2.918	7.450	840
- ICT opdrachten	6.250	1.823	6.250	0
- Overige opdrachten	2.040	1.095	1.200	840
- (Schade)vergoeding		50	100	-100

c. Externe en interne verantwoording middelen

Financieel instrument/project (Bedragen x € 1.000)	Jaarbudget (x1k)	Realisatie (x1k)	Jaarprognose (x1k)	Vershil (budget -/- prognose)
Totaal Apparaat personeel	21548	1535	9783	11765
Eigen personeel	153	24	153	0
- Bestedingsplan L&C	153	24	153	0
Inhuur externen	21395	1511	9630	11765
- FSV/BZB	16622	1023	7522	9100
- Bestedingsplan Vernieuwing*	1569	446	1269	300
- Bestedingsplan DV I	2844	42	659	2185
- Bestedingsplan DV II*	360	0	180	180
Apparaat Materieel	1793	0	1322	471
Overig	1793	0	1322	471
- Bestedingsplan Vernieuwing*	232	0	110	122
- Bestedingsplan DV II*	1561	0	1212	349

Toelichting:**Personeel**Leiderschap en Cultuur

Voor Leiderschap en Cultuur is er €66.000 overgeheveld van CD O&P, waardoor het budget op €153.000 komt. Of we wel of niet versoepelingen krijgen i.v.m. Covid gaat bepalen of het budget uitgenut zal gaan worden. Inmiddels is er €24.000 gerealiseerd.

Inhuur externenBZB

De afwikkeling van motie Marijnissen I vindt momenteel plaats. Het benodigd budget voor Marijnissen II is berekend. Het budget is €16,6 mln., de realisatie is €1,02 mln. Wij verwachten op dit onder deel een overschot van €9 mln. Dit is teruggegeven in BB3. Ook is er grote onzekerheid omtrent het resterende bedrag dat dit jaar nog besteed gaat worden, omdat niemand kan voorspellen hoeveel reacties op de nieuwe brieven ontvangen zullen worden.

Keten IH - projecten keten IH (Bestedingsplan Vernieuwing)

Een overschot voor het Project Keten IH van € 300.000 omdat IV niet kan opschalen. Helaas is door IV&D besloten om maar € 30.000 in mindering te brengen. Dit is teruggegeven in BB3. Prognose blijft wel hetzelfde als vorige maand.

Bestedingsplan Dienstverlening I

De totale teruggave is €2,19 mln. Voor VJN Bezwaar Box 3 wordt er €2,17 mln. teruggegeven en voor Menselijke Maat € 17.000. Dit is teruggegeven in BB3. Restant wordt ingezet om een pilot uit te kunnen voeren.

Bestedingsplan Dienstverlening II

De verwachting is dat er € 180.000 wordt overhouden door wervingsproblematiek. Dit is teruggegeven in BB3.

Overig materieelBestedingsplan Vernieuwing

Teruggave project Keten IH totaal €122.000 omdat IV niet kan opschalen. Helaas is door IV&D besloten om maar €50.000 in mindering te brengen. Dit is verwerkt in BB3. Prognose blijft wel hetzelfde als vorige maand.

Bestedingsplan DV 2

Voor de Stella teams wordt er €81.000 overgeheveld naar DF&A (voor Dashboarding) en voor de Fysieke loketten wordt er voor videobellen € 189.000 overgeheveld naar IV. (licenties). Er wordt daarnaast € 30.000 overschot verwacht en wordt in BB3 terug gegeven. Inmiddels verwerkt in BB3. In BB3 zijn we dubbel gekort (€ 80.000 naar DF&A en € 81.000 gekort voor Ontwikkeling en onderhoudskosten dashboard). In 2022 zijn we voor € 242.000 teveel gekort. Dit zal in BB4 2021 of BB1 2022 worden hersteld. Prognose blijft daardoor hetzelfde als vorige maand.

Plan van aanpak Menselijke Maat (Bestedingsplan DV II)

In BB2 staat er een regel verkeerd van € 49.000. Deze staat bij ICT, terwijl dit van Menselijke Maat af moet. Dit bedrag wordt verrekend in BB3.

Bestedingsplan DV II

Financieel instrument/project	Jaarbudget (x1k)	Realisatie (x1k)	Jaarprognose (x1k)	Verschil (budget -/- prognose)
Inhuur Externen	360	0	180	180
DV II – Fysieke loketten	360	0	180	180
Materieel Overig	1561	0	1212	349
DV II – Fysieke loketten	445	0	226	219
DV II – Stella teams	307	0	226	81
DV II – ZZP/Menselijke Maat	809	0	760	49

Toelichting:

Inhuur Externen

Dienstverlening II

De verwachting is dat er €180.000 wordt overhouden door wervingsproblematiek. Inmiddels teruggegeven en verwerkt in BB3.

Overig materieel

Dienstverlening II (overig materieel)

Het aantal licenties voor videobellen bij DV dient te worden uitgebreid. Er wordt €189.000 overgeheveld naar IV in BB3, daarnaast wordt er €30.000 overschot verwacht. Dit is terug gegeven en verwerkt in BB3.

Bestedingsplan DV II

Voor de Stella teams wordt er €81.000 overgeheveld naar DF&A (voor Dashboarding). In BB3 zijn we dubbel gekort (€80.000 naar DF&A en €81.000 gekort voor Ontwikkeling en onderhoudskosten dashboard). In 2022 zijn we voor €242.000 teveel gekort. Dit zal in BB4 2021 of BB1 2022 worden hersteld. Prognose blijft hetzelfde als vorige maand.

Plan van aanpak Menselijke Maat

In BB2 staat er een regel verkeerd van € 49.000. Deze staat bij ICT, terwijl dit van Menselijke Maat af moet. Dit bedrag wordt verrekend in BB3.

d. Formatie en (onder)bezetting o.b.v. BB3

Bezetting & Formatie (x 1 fte)	Bezetting 31-12-2020	In-stroom	Uit-stroom	Stand Bezetting	Prognose Bezetting 31-12-2021	Formatie	Vershil Formatie-Bezetting
Eigen personeel	1.995	318	-210		2103	2331	-228
Uitzendkrachten	368				350	200	+150
Overige inhuur	5				10		
Totaal	2.368	318	-210	0	2.463	2.531	-78

Formatie en bezetting

De formatie 2021 is 2.331 fte en 200 fte voor inhuur. De huidige vaste bezetting is 2.033 fte. De verwachte gemiddelde bezetting is 2.033 fte. De werving van nieuw personeel is onderhanden maar verloopt traag, de instroom zal voor een deel in de loop van 2021 plaatsvinden. Het grootste deel van de openstaande vacatures zal echter pas in 2022 kunnen worden ingevuld, door ontoereikende wervingscapaciteit bij SSO O&P en het begrensde absorptievermogen van de directie. Omdat nieuwe medewerkers na werving nog zullen moeten worden opgeleid, door middel van een 2 jarig opleidingstraject, zal de afbouw van onze uitzendkrachten waarschijnlijk niet per 1 juli 2022 kunnen gaan plaatsvinden

Vanuit de onderbezetting financieren we de inzet van uitzendkrachten. De verwachting is dat we niet de volledige onderbezetting kunnen opvangen met inhuur, hierdoor zal er in 2021 geld overblijven. 50 fte van de onderbezetting is te relateren aan E-commerce, er blijven op dit moment nog geen werkzaamheden voor E-commerce liggen omdat de aanmeldingen voor de vrijwillige regeling nog niet hoog zijn. Naast de vaste bezetting hebben we ruim 300 uitzendkrachten in dienst met name voor bezwaar en S&E. Daarnaast is er nog géén uitspraak van de HR op de box 3 bezwaren, zodat deze posten nog niet afgedaan kunnen worden.

5.5.2 Interne Beheersing

d. Aanpak onvolkomenheden Algemene Rekenkamer:

M&O-beleid kleine middelen: erf- en schenkbelasting

De onvolkomenheid blijft staan. In de zomer van 2020 heeft de Belastingdienst zijn aanpak heroverwogen en de conclusie getrokken dat een nieuw strategisch plan noodzakelijk is. Dit plan wordt in september/oktober in concept opgeleverd. In 2022 en volgende jaren wordt het plan verder uitgewerkt op operationeel niveau.

e. Management letter Audit Dienst Rijk:

Financieel beheer bevindingen 2020

Overzicht niet toegestane functiecombinaties (SOD-lijst) niet volledig 2020

De Belastingdienst controleert preventief en detectief op het mogelijk doorbreken van functiescheidingen. Deze controles zijn gebaseerd op een overzicht van functiecombinaties (SOD-lijst) die niet mogen voorkomen. Wij hebben vastgesteld dat dit overzicht niet volledig is. Nieuw ontwikkelde applicaties ontbreken veelal op de SOD-lijst. Het voorgaande betekent dat het doorbreken van functiescheidingen tussen bijvoorbeeld heffen en innen en uitvoeren en controleren niet volledig wordt gerapporteerd.

De risico's die samenhangen met de functievermengingen, bijvoorbeeld onrechtmatige uitbetalingen, worden op deze manier niet voldoende en tijdig door de Belastingdienst signaleerd.

Reactie 2^e VMR 2021:

In de laatste 4 maanden zijn alle door IV&D aangedragen nieuwe permissies door Particulieren beoordeeld.

De beoordeling heeft in sommige gevallen geleid (met terugwerkende kracht) tot het formuleren van nieuwe SOD-regels.

Directies CAP, MKB en GO zijn vanuit Particulieren ondersteund bij de beoordeling. Een aantal nieuwe SOD regels is ook van toepassing op de rollen/permissies binnen Particulieren. Per saldo zijn er in de afgelopen 4 maanden geen nieuwe CMR's ontstaan. Alle conflictmeldingen aan de poort (in IMS en tijdens aanvraag) zijn tijdig afgewezen door de .

Actualisatie proces- en risico-analyses meerjarig traject 2018

Wij zien dat u voor de invulling van uw verantwoordelijkheid voor de VIC's, als één van de AO en IB maatregelen, grote stappen heeft gemaakt in 2020. Wij adviseren u meer capaciteit in te zetten voor het actualiseren van de proces- en risicoanalyses zodat de AO en IB maatregelen effectiever en efficiënter kunnen worden ingezet en uitgevoerd als blijkt dat er gericht beheerst en gecontroleerd kan worden.

Reactie 2^e VMR 2021:

In de derde budgetbrief is een bedrag van € 700.000 beschikbaar gesteld voor inhuur van expertise. Het inhuurtraject zal op korte termijn worden opgestart.

Actieve monitoring op voortgang

2017

Wij hebben aan CAP gerapporteerd over de voortgang van de VIC's waarbij wij zien dat er momenteel sprake is van achterstand in de uitvoering van de VIC's en het naar achter schuiven van geplande VIC's. Vooral voor VIC's die nu laat in het jaar worden uitgevoerd bestaat het risico dat u niet tijdig informatie heeft om te kunnen bijsturen bij tekortkomingen.

Wij bevelen aan de voortgang van de uitvoering van de VIC's goed te monitoren en zo nodig bijsturing hierop in gang te zetten.

Reactie 2^e VMR 2021:

Monitoring omtrent voortgang vindt permanent plaats via directeurenoverleg.

Niet alle verjaringen bij de invordering in beeld

2019

Belastingvorderingen verjaren vijf jaar na de laatste invorderingsactie. Het verjaren van vorderingen kan worden voorkomen door het uitvoeren van een stuitingsprocedure. In 2019 is gebleken dat het geautomatiseerde proces van stuiting van vorderingen niet goed was ingeregeld. Dit raakte ook uw directie (specifiek kantoor Buitenland). De verjaarde posten en de posten die dreigen te verjaren worden momenteel nog in beeld gebracht.

Het team Interne Beheersing heeft bij de uitvoering van de VIC's nog niet kunnen vaststellen welke beheersmaatregelen hiervoor in het primaire proces zijn getroffen voor zover de aanslagen zijn opgenomen in INL.

Wij adviseren u om CAP aan te dringen op het laten inbouwen van goede signaleringen voor de inningssystemen, voor zover van toepassing, dan wel te zorgen voor query's die tijdig de uiterste stuitingsdatum monitoren.

Reactie 2^e VMR 2021:

In de uitvoering van de invorderingspraktijk doet zich het probleem voor dat in de invorderingssystemen geen automatische correctie heeft plaatsgevonden van de in rekening gebrachte vervolgingskosten (denk aan de aanmanings- en dwangbevelkosten) op het moment dat de aanslag waarop die kosten betrekking hebben, wordt verminderd. Het gevolg is dat de Belastingdienst de wet niet juist heeft uitgevoerd. Het gaat om grote aantallen dossiers. Onder regie van een landelijk project vindt de inventarisatie plaats van de aard en omvang van het probleem en dient een aanpak te worden ontworpen om deze dossiers te herstellen. Er is een projectplan geschreven waaruit blijkt dat de herstelwerkzaamheden grotendeels handmatig moeten worden uitgevoerd. Inzet van de beoogde uitzendkrachten op deze herstelwerkzaamheden is een probleem, vanwege de daarvoor benodigde kennis en kunde. Risico is de kwaliteitscontrole op het uitgevoerde werk. Het landelijke project heeft dit nog niet ingeregeld. Toegezegd was dat dit bij aanvang ingeregeld zou zijn. Daarnaast verwacht de Nationale Ombudsman dat eind juli de eerste brieven verstuurd zullen worden. De vraag is of dit haalbaar is. Beide risico's zijn onder de aandacht gebracht van het project.

Andere onderwerpen

Toezicht blijft achter, minimumniveau van toezicht komt in beeld.

2020

Bij uw directie blijft het aantal posten dat traditioneel behandeld wordt achter ten opzichte van de planning. U geeft aan prioriteit te geven aan het uitvoeren van de primaire processen. Ook wordt, naast het wegwerken van achterstanden bij bezwaren, capaciteit uitgeleend aan een andere directie. Deze keuzes gaan ten koste van capaciteit voor het realiseren van doelstellingen van het toezicht.

Wij adviseren u de aanpassingen van het oorspronkelijk voorgenomen niveau van het M&O beleid als gevolg van knelpunten in de capaciteit af te stemmen met UHB. Vanuit UHB kan dan, via het ministerie, communicatie met de Tweede Kamer plaatsvinden. Hierbij dient dan tevens aangegeven te worden wat de gevolgen zijn voor het realiseren van het geplande niveau van toezicht voor uw directie.

Reactie 2^e VMR 2021:

Uit het 'concept-eindrapport analyse niveau van toezicht achteraf, versie 0.98', blijkt dat een van de verklaringen - voor een dalend niveau van toezicht achteraf - de verminderde beschikbare capaciteit voor toezicht veroorzaakt is door de efficiencykortingen en vertrekregeling die vanaf 2016 speelden. Uit de tijdschrijfgegevens blijkt dat bij directie Particulieren tussen 2016 en 2018 sprake is van een daling in het aantal geschreven uren voor toezicht. Tussen 2018 en nu is sprake van een licht herstel van dit aantal. Het aantal bestede uren aan toezicht achteraf ligt circa 28% lager dan aan het begin van 2016; het betreft een daling van circa 190.000 uur. De kwestie speelt dat toezichtmedewerkers de afgelopen jaren zijn ingezet op het bezwaarproces, op schenk- en erfbelasting en bij het herstelproces Toeslagen, wat ten koste is gegaan van het toezicht op de IH niet-Winst. Ook zijn gedeformaliseerde bezwaren (aanvullingen) van de doelgroep Particulieren door het toezicht behandeld.

De gemiddelde behandeltijd per aangifte is toegenomen en ook dat leidt tot een verminderd aantal behandelde aangiften.

Op dit moment wordt er - samen met UHB - gewerkt aan een actieplan om het toezicht te versterken. Het is daarbij de wens om niet alleen het toezicht achteraf in aantallen te vermeerderen, maar er wordt ook meer ingezet op het achterhalen van de oorzaken van niet-naleving, zodat langs die weg onze processen en instrumenten ingezet kunnen worden om het voor de burger makkelijker te maken zijn verplichtingen na te komen, zonder dure inspanningen van de Belastingdienst.

S&E maakt duidelijk stappen in het verbeteren van het toezicht

2018

Over 2019 was het handhavingsplan voor de schenk- en erfbelasting zowel qua opzet als werking nog niet voldoende op orde. In het tweede kwartaal 2020 is een kader gemaakt om de handhavingsplannen uit 2019 uit te diepen en te verbreden. Het kader doorvertalen naar de huidige situatie kost tijd vooral vanwege afhankelijk van de technische mogelijkheden die schenk- en erfbelasting daarvoor beschikbaar heeft.

Thans is er sprake van 100% uitvoering (toezicht) bij de erfbelasting als gevolg van een gebrek aan functionaliteiten (denk daarbij aan een risico detectie service) waardoor nog geen keuzes kunnen worden gemaakt. De basis voor de keuzes worden opgenomen in een strategisch uitvoerings- en toezichtplan.

Voor de schenkbelasting is er wel een risicoselectie ingericht, maar is het voornaamste probleem het ontbreken van inzicht in het handhavingstekort. Op dit terrein worden komend jaar (in 2021) de eerste stappen gezet om dit inzicht te gaan opbouwen. Dit vraagt tijd, maar vormt wel de basis voor het verder uitwerken van de operationele toezichtplannen. De

Belastingdienst verwacht een uitwerking in het derde kwartaal van 2021 gereed te hebben waarbij rekening moet worden gehouden met de volledige opzet en werking met ingang van het 1^e kwartaal 2023.

Reactie 2^e VMR 2021:

De onvolkomenheid blijft staan. In de zomer van 2020 heeft de Belastingdienst zijn aanpak heroverwogen en de conclusie getrokken dat een nieuw strategisch plan noodzakelijk is. Dit plan wordt in september/oktober in concept opgeleverd. In 2022 en volgende jaren wordt het plan verder uitgewerkt op operationeel niveau

Teruggaven dividendbelasting en dividendstripping vragen gestructureerde aanpak 2019

Het kabinet is voornemens om het zogenoemde beleidsbesluit SOFINA af te kondigen. Dit zal inhouden dat met terugwerkende kracht over een aantal jaren dividendbelasting kan worden teruggevraagd door buitenlandse belastingplichtigen naar Nederlands recht. Momenteel loopt hiervoor de afstemming met de directie FJZ en is het voorstel om aan de hand van een materiële UTNS een impact analyse te maken. Op het moment van schrijven is nog geen duidelijkheid over de daadwerkelijke datum van inwerkingtreding van dit beleid.

De kennis van de problematiek dividendstripping is zeer schaars en dus kwetsbaar. Dit geldt voor zowel heffing als controle. Inzet van deze capaciteit gaat ten koste van andere onderwerpen.

Reactie 2^e VMR 2021:

Het Besluit omtrent Sofina van 4 december 2020 is gepubliceerd in de Staatscourant. Het Besluit loopt voor op een wettelijke maatregel die per 1-1-2022 zal worden ingevoerd. Het betreft in de kern situaties waarin buitenlandse lichamen in hun thuisland met fiscaal verlies te maken hebben en de dividendbelasting niet kunnen verrekenen. Op grond van het Besluit keurt de Staatssecretaris in overeenstemming met het EU-recht goed, dat de inspecteur in situaties waarin een in het buitenland gevestigd lichaam, indien dat lichaam in Nederland gevestigd zou zijn én voor zover het recht zou hebben op teruggaaf van dividendbelasting, aan dat in het buitenland gevestigde lichaam in zoverre teruggaaf verleent van dividendbelasting. De risico's zijn als volgt te omschrijven: onterecht uitbetalen, dubbel uitbetalen, geen contra-informatie en beperkte controle mogelijkheden in buitenlandse verhoudingen. Terugvorderen in het buitenland is complex en in bepaalde gevallen niet mogelijk. Dit kan ook leiden tot bestuurlijke en politieke gevoeligheden. Middels een materiële UTNS is een impact analyse gemaakt. Op basis van deze analyse is inmiddels de werving opgestart om de berekende fte's binnen te halen. Het gaat om specialistisch werk op met name academisch en Hbo-niveau. Deze specifieke kennis en expertise is nog niet beschikbaar binnen de directie Particulieren. Tot op heden komt er slechts een sporadisch verzoek binnen. Wél wordt in lopende bezwaar- en beroepsprocedures regelmatig een beroep gedaan op het Sofina-besluit.

Project dividend

2019

Het uitstaande actueel kasstroom risico is op dit moment opgelopen tot ongeveer € 2,5 miljard. Daarbij komt nog een oplopend bedrag aan belastingrente dat op initiatief van de stuurgroep nader berekend zal worden. Bij de rechtbanken zijn op dit moment 7.800 procedures in behandeling.

Onder regie van de stuurgroep vindt uitwerking plaats van een aantal alternatieve scenario's waarbij zowel rekening wordt gehouden met gunstige als minder gunstige jurisprudentie en de mogelijk onvoldoende beschikbare capaciteit om alle onderhanden zaken uit te procederen.

Naar verwachting van de stuurgroep zal eind dit jaar een aantal voorbereidende maatregelen genomen zijn om te zijner tijd tot afhandeling van een groot deel van de openstaande verzoeken te komen.

Reactie 2^e VMR 2021:

Het uitstaande actueel kasstroom risico is op dit moment opgelopen tot ongeveer € 2,8 miljard. Daarbij komt nog een oplopend bedrag aan belastingrente dat op initiatief van de stuurgroep nader berekend is. Bij de rechtbanken zijn op dit moment 7.800 procedures in behandeling. Recent is jurisprudentie verschenen van de Hoge Raad. Deze arresten zijn zeer in het voordeel van de inspecteur. Dit wordt in de literatuur ook zo omschreven. Op dit moment worden in overleg met de rechtbanken regiezitting gevoerd over de wijze waarop de grote omvang van onderhanden beroepsprocedures afgewerkt kan gaan worden. Insteek van de inspecteur is om belastingplichtigen ertoe te bewegen om in te gaan trekken. Dan wel dat rechtbanken zaken gaan afwijzen zonder zitting. Daarnaast zijn er nog een 900 tot 1000 fondsen die hun beroepen gaan voortzetten. Onder regie van de stuurgroep zal nadere uitwerking van aanpak en strategie gaan plaatsvinden.

AVG

2020

Medio 2020 is een extern onderzoek uitgevoerd naar de verwerking van risicosignalen voor toezicht¹³ en heeft de Autoriteit Persoonsgegevens (AP) naar aanleiding van de berichtgeving over de Fraude Signalering Voorzieningen (FSV) aangegeven ernstig bezorgd te zijn over het gebrek aan naleving van de AVG bij de Belastingdienst¹⁴.

Uit dit externe onderzoek komt naar voren dat bij de Belastingdienst onvoldoende waarborgen aanwezig zijn om te voldoen aan de zes kernbeginselen van de AVG: rechtmatigheid, behoorlijkheid en transparantie, doelbinding, minimale gegevensverwerking, juistheid, opslag beperking en integriteit en vertrouwelijkheid. Als gevolg van de uitkomst van dit onderzoek en een eigen beoordeling van een extra applicatie zijn de verwerkingsprocessen en/of applicaties die niet aan de AVG voldoen tijdelijk stil gelegd voor nader onderzoek totdat de juiste mitigerende maatregelen zijn geïmplementeerd. Een gedeelte van de deze processen is weer met maatregelen geactiveerd. Aan de overige wordt nog gewerkt met als doel dat de noodzakelijke handhavingsactiviteiten zo snel mogelijk weer doorgang kunnen vinden.

Het vorenstaande leidt tot twee risico's.

- 1. Het eerste risico is dat handhavingsactiviteiten stil zijn gelegd waardoor het risico van misbruik en oneigenlijk gebruik (M&O) wordt verhoogd.*
- 2. Het andere risico is dat de Belastingdienst als gevolg van het onvoldoende waarborgen van de kernbeginselen van de AVG processen moet stopzetten die deel uitmaken van de kernactiviteiten van de Belastingdienst. Mogelijk zijn ook besluiten bij de Belastingdienst onrechtmatig genomen en moeten correcties worden herzien. Op dit moment is het gevolg van deze risico's voor ons niet duidelijk.*

¹³ KPMG (2020). Rapportage verwerking van risicosignalen voor toezicht.

¹⁴ Brief van de AP d.d. 2 juni 2020 (kenmerk z2020-04615) aan de staatssecretarissen van Financiën – Toeslagen en Douane en Fiscaliteit en Belastingdienst.

De oorzaak van deze bevinding is dat de Belastingdienst onvoldoende zicht heeft op risicovolle informatiebestanden voor de AVG en de Belastingdienst nog niet volledig voldoet aan het VIR.

Naar aanleiding van het voorgaande is bij de Belastingdienst het programma 'Herstellen Verbeteren Borgen' (HVB) gestart. Er zijn ook onderzoeken gestart naar het effect op burgers en bedrijven en een programma Bedrijfsprocessen op orde om de naleving op AVG, BIO en Archiefwet fundamenteel door te lichten en -waar nodig- aan te pakken. Wat er uit de onderzoeken zal volgen is op dit moment nog niet duidelijk.

Ons advies is om op korte termijn in beeld te brengen bij welke informatie of activiteiten de beginselen van AVG niet worden nageleefd en dit aan te passen zodat de noodzakelijke handavingsactiviteiten weer doorgang kunnen vinden. Dit krijgt ook aandacht in de vorengenoemde programma's. Essentieel hierbij is een goede prioriteitsstelling vanuit de Belastingdienst. Wij verwijzen hierbij ook naar onze auditrapportage over 2019 waarin wij ook de aandacht hebben gevraagd voor een aantal punten. Hier wordt ook aan gewerkt bij de Belastingdienst.

Reactie 2^e VMR 2021:

Veel van de bovengenoemde aandachtspunten worden aangepakt met BD brede programma's en projecten, die uiteindelijk op directieniveau moeten worden uitgevoerd. Vanuit het cluster gegevens binnen BDO-P is een prioriteringsnotitie opgesteld en afgestemd met de ketenmanagers. De prioriteiten zijn voorgelegd aan de directie Particulieren. Voor de komende periode wordt (met inachtneming van de beschikbare capaciteit) prioriteit gegeven aan het AVG register, de GEB-en (analyse aan de Poort en het Dashboard IH) en het Netwerk AVG binnen Particulieren.

Het programma Bedrijfsprocessen op orde (Boo)

In dit programma worden vanuit IV&D modeluitwerkingen ontwikkeld voor de verschillende bedrijfs- en werkprocessen (AO/IC) binnen de BD, in samenhang met de vereisten op het terrein van de AVG/UAVG, de Archiefwet 1995 (zoals documentbeheer, selectielijsten en bewaartermijnen) en de BIO (Baseline Informatiebeveiliging Overheid). Het project is samengegaan met het programma AO/IC 'op orde'. Vanuit BDO-P wordt deskundigheid geleverd voor de modeluitwerking voor de 'weegmodule' in het aangifteproces IH van Particulieren.

Voor het overige wordt verwezen naar de toelichting bij onderdeel 5.4.2.

• **In control statement/in control framework (ICS/ICF):**

Vraag	Antwoord dienstonderdeel
1. Wat zijn de voornaamste knelpunten (gaps) in de interne beheersing van uw dienstonderdeel waar u mee aan de slag gaat? ¹⁵	In het PvA ICS is dit per activiteit uitgebreid toegelicht. Hierbij beknopt in hoofdlijnen de toelichting: (1) In beeld brengen van processen binnen Particulieren en prioriteren. (2) Een adequaat risicomanagementproces inrichten. (3) Werven van personeel voor interne beheersing (AO/IC). (4) Het opstellen van een VIC plan.
2. Zijn er substantiële wijzigingen opgetreden in de prioriteiten van uw dienstonderdeel ten aanzien van de verbetering van de interne beheersing ten opzichte van de rapportage in de 1 ^e VMR 2021 en het (oorspronkelijke) plan van aanpak ICS van uw Dienstonderdeel? a. Zo ja, om welke wijzigingen gaat het en wat was de aanleiding hiervoor?	De prioritering is niet gewijzigd, maar wel de benadering voor AO/IC. De directie Particulieren wil de ketenbenadering toepassen (i.p.v. DO), zoals opgenomen in het plan van aanpak ICS. Het motief hiervoor is een gestructureerde aanpak en het creëren van een integraal overzicht, wel moet hiervoor de nodige randvoorwaarden met verschillende dienstonderdelen besproken worden.
3. Is 'hulp van anderen' nodig bij het oplossen van de gaps / knelpunten in de interne beheersing? en zo ja: a. Om wat voor hulp gaat het? b. Is dat in gang gezet?	Andere dienstonderdelen m.b.t. toepassen ketenbenadering. Er lopen gesprekken over de gestalte.
4. Welke punten verdienen expliciete bestuurlijke aandacht?	Bestuurlijk aandacht voor ketenbenadering i.p.v. DO benadering. Verdeling beschikbare capaciteit project AO/IC op orde en impact op de dienstonderdelen m.b.t. wel/niet inhuren van medewerkers voor AO/IC.

f. In control statement/in control framework (ICS/ICF):

Kaders C&F inzake interne beheersing	1	2	3	Comply	Explain
TCF: onderhoud VIC/M&T 8 grootste fiscale risico's zoals in 2020 geïmplementeerd.	x	x	x	x	
TCF: implementatie 2 ^e tranche fiscale risico's zoals door DT vastgesteld op 1 oktober 2020.	x	x	x	x	
TCF: actualiseren analyse van fiscale risico's in 2021		x		x	
ICS/ICF (alle DO's): uiterlijk 30 juni 2021 ¹⁶ een risicogericht plan van aanpak opgesteld (SMART), vastgesteld door MT. Daarna uitvoeren Plan van Aanpak. (VMR 2: <i>PvA inderdaad tijdig vastgesteld op 30 juni?</i>)	x	x	x	X	
ICS/ICF (alle DO's): Loopt uw dienstonderdeel op schema met de uitvoering van het plan van aanpak ICS?		x	x	X	
ICS/ICF (alleen voor kaderstellende directies): uiterlijk 30 juni 2021 ¹⁷ een plan van aanpak opgesteld waarin uitgewerkt is hoe eventueel ontbrekende, niet meer actuele of onvolledige kaders worden opgesteld. Daarna uitvoeren Plan van Aanpak.	x	x	x		

¹⁵ Het gaat hierbij om de gaps in de interne beheersing die door het dienstonderdeel zijn opgenomen in het meerjarenplan interne beheersing zoals dat op 30 juni 2021 gereed diende te komen. Wij vragen u deze punten zeer beknopt over te nemen.

¹⁶ Deze datum is aangepast n.a.v. bespreking van het overkoepelende plan van aanpak ICS.

¹⁷ Deze datum is aangepast n.a.v. bespreking van het overkoepelende plan van aanpak ICS.

(VMR 2: PVA inderdaad tijdig vastgesteld op 30 juni?)					
---	--	--	--	--	--

TCF: onderhoud VIC/M&T 8 grootste fiscale risico's zoals in 2020 geïmplementeerd.

Implementatie van de 8 risico's TCF tranche 1 werd reeds afgerond medio 2020. Sindsdien heeft Team Interne Beheersing namens de Directie Particulieren VIC's (Verbijzonderde Interne Controles) uitgevoerd op alle mogelijke fiscale risico's (3 risico's hebben in verband met Covid en/of andere redenen tijdelijk geen VIC planning vanuit C&F). Enkel de VIC Detacheringen loopt op dit moment nog in verband met gevraagd uitstel op de deadline van 1 juli 2021. Aanbevelingen die voortkomen uit de VIC's worden door Interne Fiscale Beheersing directie Particulieren opgepakt en opgenomen in de huidige implementatie. Daarmee is het onderhoud in scope dan wel geïmplementeerd.

Naar verwachting zal hier op korte termijn een M&T (Monitoring & Testing) controle vanuit TFBB plaatsvinden die de kwaliteit van de implementatie dient te testen. Eventuele aanbevelingen uit deze M&T controle zullen uiteraard ook worden opgevolgd en geïmplementeerd.

TCF: De implementatie van de 2e tranche fiscale risico's TCF is door DT vastgesteld

Interne Fiscale Beheersing (IFB) directie Particulieren is op dit moment de implementatie TCF 2^e tranche in aan het regelen in het eigen dienstonderdeel. Per 22 juni 2021 zijn de drie procesbeschrijvingen van de fiscale risico's 2^e tranche vastgesteld in het MT overleg Particulieren. Er zijn daarin geen afwijkingen ten opzichte van de procesbeschrijvingen geconstateerd voor de Directie Particulieren. Het Team Interne Beheersing heeft namens alle dienstonderdelen de concept VIC werkprogramma's voor deze risico's opgesteld, deze zijn besproken tijdens het werkgroepoverleg TCF van 8 juli 2021 en worden op dit moment nog getoetst door C&F.

Tenslotte heeft IFB Particulieren in overleg met GO en SSO O&P conceptteksten geschreven ten behoeve van de communicatie van de fiscale risico's binnen de dienstonderdelen. Deze conceptteksten zijn vooralsnog gepubliceerd op de subcommunities van de fiscale risico's op de ConnectPeople pagina van het TFBB. Op termijn is C&F bezig met de inrichting van een voorlichtingspagina, waarop deze teksten uiteindelijk moeten worden geplaatst voor algemeen gebruik. IFB heeft binnen de eigen directie deze teksten, alsmede een nieuwsbrief bericht voor de eigen P-Actueel nieuwsbrief ter akkoord gelegd, zodat publicatie zo spoedig mogelijk kan worden gerealiseerd. Daarmee is naar verwachting de gehele implementatie 2^e tranche TCF omtrent deadline 1 augustus 2021 bereikt.

TCF: actualiseren analyse van fiscale risico's in 2021

Per 24 juni 2021 is het verzoek vanuit CD C&F gekomen voor een fiscale risicoanalyse 2021. De in het verzoek genoemde deadline voor oplevering is 27 augustus 2021. Inmiddels heeft Directie Particulieren reeds een brainstorm overleg gehad waarin een aantal uit het grootboek selecteerde mogelijk fiscale risico's zijn beoordeeld op de mate van waarschijnlijkheid. De Interne Fiscale Beheersing is op dit moment bezig met het verzamelen van deze brainstorm resultaten en het voorbereiden van een aanbieding hiervan aan TFBB en C&F zodat deze actie tijdig kan worden afgerond. Het doel is om de voor Directie Particulieren relevante fiscale risico's te inventariseren. Deze worden voor alle dienstonderdelen centraal door C&F verzameld en TFBB maakt naar waarschijnlijkheid een weging waarin voor alle dienstonderdelen veelvoorkomende risico's worden geselecteerd voor toekomstige beheersing in het Tax Control Framework.

g. Risicomanagement

Hiervoor verwijzen we naar hoofdstuk 1.6 en naar het actuele risicoregister, toegevoegd als bijlage van deze VMR.

Risicomatrix Dienstonderdeel Particulieren

Kaders C&F inzake risicomanagement	1	2	3	Comply	Explain
Voldoet u aan de bouwsteen RM governance met betrekking tot de aspecten genoemd in sectie 4.1.4. (C&F), 4.2.2 (DO's), 4.3.2 (Ketens) of 4.2.2 (programma's)?	x	x	x		X
Als u nog niet voldoet, beschikt u dan over een actieplan om hieraan alsnog te voldoen?	x	x	x	X	
Is uw risicoregister gebaseerd op het standaard template van het programma MI/RM?	x	x	x		X
Zijn er nieuwe risico's ontstaan of bestaande risico's significant toegenomen (kans of impact*) in de VMR-periode?	x	x	x		X, zie H1
Zijn er risico's vervallen c.q. significant afgenomen in de VMR-periode?	x	x	x		X, zie H1
Is de beheersing van de risico's effectief?	x	x	x	X	
Heeft u zorgen of knelpunten bij het beheer van uw risico's?	x	x	x		X

Voldoet u aan de bouwsteen RM governance met betrekking tot de aspecten genoemd in sectie 4.1.4. (C&F), 4.2.2 (DO's), 4.3.2 (Ketens) of 4.2.2 (programma's)?

Nee, de directie Particulieren voldoet niet aan de bouwsteen RM governance. In het plan van aanpak ICS is hiervoor een groeipad opgenomen.

Voldoet uw risicoregister aan de bouwsteen RM governance?

Nee, de directie Particulieren heeft het programma MI/RM niet doorlopen. De ketens waarvoor de directie Particulieren verantwoordelijk is (de keten IH, S&E en BBK) hebben het wel doorlopen. Het is wenselijk om naast de ketens ook de dienstonderdelen bij het programma te betrekken, zodat een integraal risicoprofiel kan ontstaan en de risico's in samenhangen gezien kunnen worden.

Heeft u zorgen of knelpunten bij het beheer van uw risico's?

Op korte termijn geen grote zorgen of knelpunten. Voor de lange termijn is het wenselijk om een CRSA sessie op dienstonderdeelniveau uit te voeren conform MI/RM uitgangspunten, zodat een integraal risicoregister opgesteld kan worden.

Risicomatrix Keten Inkomensheffing

Kaders C&F inzake risicomanagement	1	2	3	Comply	Explain
Voldoet u aan de bouwsteen RM governance met betrekking tot de aspecten genoemd in sectie 4.1.4. (C&F), 4.2.2 (DO's), 4.3.2 (Ketens) of 4.2.2 (programma's)?	x	x	x		Ja
Als u nog niet voldoet, beschikt u dan over een actieplan om hieraan alsnog te voldoen?	x	x	x	ja	
Is uw risicoregister gebaseerd op het standaard template van het programma MI/RM?	x	x	x	ja	
Zijn er nieuwe risico's ontstaan of bestaande risico's significant toegenomen (kans of impact*) in de VMR-periode?	x	x	x	nee	
Zijn er risico's vervallen c.q. significant afgenomen in de VMR-periode?	x	x	x	nee	
Is de beheersing van de risico's effectief?	x	x	x	ja	
Heeft u zorgen of knelpunten bij het beheer van uw risico's?	x	x	x	nee	

Bouwsteen RM Governance

Op dit moment voldoet de keten IH nog niet volledig aan de bouwsteen RM Governance. Door middel van de begeleiding van het programma MI/RM worden er goede stappen gezet en zijn we op weg om daar aan te voldoen.

Risicomatrix Keten BBK

Kaders C&F inzake risicomanagement	1	2	3	Comply	Explain
Voldoet u aan de bouwsteen RM governance met betrekking tot de aspecten genoemd in sectie 4.1.4. (C&F), 4.2.2 (DO's), 4.3.2 (Ketens) of 4.2.2 (programma's)?	x	x	x		Ja
Als u nog niet voldoet, beschikt u dan over een actieplan om hieraan alsnog te voldoen?	x	x	x	Ja	
Is uw risicoregister gebaseerd op het standaard template van het programma MI/RM?	x	x	x	Ja	
Zijn er nieuwe risico's ontstaan of bestaande risico's significant toegenomen (kans of impact*) in de VMR-periode?	x	x	x	Nee	
Zijn er risico's vervallen c.q. significant afgenomen in de VMR-periode?	x	x	x	Nee	
Is de beheersing van de risico's effectief?	x	x	x	Ja	
Heeft u zorgen of knelpunten bij het beheer van uw risico's?	x	x	x	nee	

Bouwsteen RM Governance

De keten voldoet nog niet 100% aan de bouwsteen RM Governance. Dat ziet op de volgende punten:

- *het bepalen van de risicostrategie, risicobereidheid en tolerantiegrenzen voor de keten, in aansluiting op de risicostrategie, bereidheid en tolerantiegrenzen van de Belastingdienst;*
Zolang de risicostrategie, bereidheid en tolerantiegrenzen van de Belastingdienst niet vastgesteld en bekend gemaakt zijn is het vanuit de keten niet mogelijk om hierop aan te sluiten.
- *het (laten) inrichten van een internal control framework voor de keten in overeenstemming met de kaders en richtlijnen die daarvoor centraal gesteld zijn;*

Dit maakt onderdeel uit van de activiteiten die in het kader van het komen tot een ICS in het ketenjaarplan 2022 zullen worden opgenomen.

Het risicoregister is inmiddels, in overleg met het programma MI/RM gerationaliseerd. Kort gezegd betekent dit dat louter de top risico's nog zijn opgenomen. Daar waar de beheersmaatregelen van deze top risico's nog enige aanscherping behoeven wordt, in samenwerking met het Expertise en Borging Centrum (EBC) van het programma, een oefen sessie belegd om de gewenste scherpste er in aan te brengen. Overigens hebben zich in het afgelopen (lopende) traal geen bijzondere risico's voorgedaan.

Risicomatrix Keten Schenk- en erfbelasting

Kaders C&F inzake risicomanagement	1	2	3	Comply	Explain
Voltoet u aan de bouwsteen RM governance met betrekking tot de aspecten genoemd in sectie 4.1.4. (C&F), 4.2.2 (DO's), 4.3.2 (Ketens) of 4.2.2 (programma's)?	x	x	x	ja	
Als u nog niet voldoet, beschikt u dan over een actieplan om hieraan alsnog te voldoen?	x	x	x	ja	
Is uw risicoregister gebaseerd op het standaard template van het programma MI/RM?	x	x	x	ja	
Zijn er nieuwe risico's ontstaan of bestaande risico's significant toegenomen (kans of impact*) in de VMR-periode?	x	x	x	nee	
Zijn er risico's vervallen c.q. significant afgenomen in de VMR-periode?	x	x	x	nee	
Is de beheersing van de risico's effectief?	x	x	x	ja	
Heeft u zorgen of knelpunten bij het beheer van uw risico's?	x	x	x	nee	

c. Overige onderwerpen

h. Maverick buying

Na februari 2021 heeft directie Particulieren geen meldingen ontvangen met betrekking tot Maverick Buying. Het contact met afdeling Inkoop is verbeterd en de managers van de directie zijn geïnformeerd over het proces om Maverick Buying te voorkomen. Samen met afdeling inkoop probeert de directie Maverick Buying te voorkomen bij BCN.

i. VT-achteraf

Sinds dit jaar houdt de directie een VT register bij, waardoor er op tijd geschakeld kan worden. Afgelopen vier maanden was er geen sprake van een VT-achteraf.

j. Waiververzoeken

In de tweede vier maanden van 2021 is geen waiververzoek ingediend door de directie Particulieren.

k. Implementatie mandaatbesluit

We hebben over het nieuwe mandaatbesluit gecommuniceerd in de P-Actueel, de nieuwsbrief naar de managers van de directie Particulieren. Daarnaast hebben bij HR-onderwerpen waarbij we het proces aangepast hebben (bijvoorbeeld urenuitbreiding medewerker) het proces ingericht conform het nieuwe mandaat. De van SSO O&P doet een impactanalyse naar de gewijzigde mandaten, en aan de hand daarvan maken we een plan voor aanpassing van de HR-processen waarin het mandaat gewijzigd is.

Bijlage 1: Strokenplanning

Bijlage 2: Risicotabel