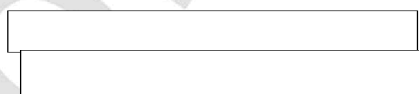


Ketenjaarplan 2022

Inning & Betalingsverkeer

“De volgende stap”



Auteur: Leden ketenteam
Versie 0.97
7 oktober 2021

INLEIDING	4
1. DE KETEN	5
1.1. Samenwerking & rolverdeling.....	5
1.2. Ketendoelstellingen.....	6
1.3. In en externe diensten, capability model	6
1.3.1. Capabilities en deelprocessen.....	6
1.3.2. Diensten.....	7
1.3.2.1. Externe diensten.....	7
1.3.2.2. Interne diensten	7
1.3.3. Ketendoel: werken in de actualiteit.....	8
2. KETEN - BEGROTING	10
2.1. Begrotingsdoelstelling algemeen.....	10
2.2. Begrotingsdoelstelling per doelgroep directie:	10
2.2.1. 1ste + 2de lijns control: HKPI's rapportages.....	11
2.2.2. Samenwerking overige ketens	11
3. KETEN – ALGEMEEN.....	12
3.1. Herijking invorderingsstrategie	12
3.2. Ontvlechting	12
3.3. Fundamentele transformatie dienstverlening	12
3.4. SEA	13
3.5. Visie op schulden.....	13
3.6. Corona algemeen.....	14
3.7. Documentenbeheer / AGI.....	14
4. KETEN - BEDRIJFSVOERING.....	16
4.1. MI	16
4.2. Ketennisico's en beheersing	16
4.2.1. Risicomanagement.....	16
4.2.2. In Control Statement en AO/IC.....	16
5. KETEN – UITVOERING.....	18
5.1. Uitdagingen uitvoering	18
5.2. Programma risicodossiers incl. Control Room	18
5.2.1. Risico dossiers	18
5.2.1.1. UHT.....	18
5.2.1.2. Corona	19
5.2.1.3. Programma risicoprojecten en Control room	19
5.2.1.4. Project Vervolgingskosten (A-dossier/GBB-lijst):	20
5.2.1.5. Project Invorderingsrente (A-dossier/GBB-lijst):	21
5.2.1.6. Mogelijke nieuwe projecten.....	21
5.2.1.7. Capaciteitsmanagement	21
6. KETEN – VERNIEUWING.....	22
6.1. Domein Architectuur.....	22

6.2.	Portfolio.....	22
6.3.	Projectbeheersing.....	23
6.4.	Ketenvernieuwing.....	23
6.5.	Keten karakteristieken Modernisering - vernieuwing.....	24
6.6.	Wetgeving	25
6.7.	Inrichten proces: Leerpunten & leercirkels.....	25
7.	OVERLEG STRUCTUUR KETEN I&B	27
BIJLAGE 1.	DEELPRESTATIE PER DIRECTIE.....	29
-	Directie CAP.....	29
-	Directie Particulieren / Kennis- en Expertisecentrum Buitenland.....	29
-	Directie GO.....	30
-	Directie MKB.....	31
BIJLAGE 2.	KOPPELVLAKE KETEN I&B - OVERIGE KETENS VERKENNING PER KETEN	32
-	Wat doet I&B voor de overige Ketens:.....	32
-	Wat doen overige ketens voor I&B	33
-	Autoheffingen.....	33
-	Bezwaar, beroep en klachten.....	33
-	Gegevens.....	33
-	Generiek kantoor en toezicht.....	33
-	Inkomensheffing.....	34
-	Interactie.....	34
-	Loonheffingen (LH)	34
-	Omzetbelasting (OB).....	34
-	Overige Middelen (OM).....	35
-	Schenk en erfbelasting.....	35
-	Toeslagen	35
-	Vennootschapsbelasting (VPB).....	35
-	FIOD.....	36
-	Douane.....	36
-	Bedrijfsvoering	36
-	IT4IV	36
BIJLAGE 3.	PORTFOLIO IV – I&B	37
BIJLAGE 4.	ROLLEN EN INVULLING KETENTEAM I&B	38
BIJLAGE 5.	RISICOMANAGEMENT	39
BIJLAGE 6.	IBAT SEPTEMBER 2021	40
BIJLAGE 7.	CAPACITEITSMANAGEMENT PROGRAMMA RISICODOSSIERS	41

KETENJAARPLAN INNING & BETALINGSVERKEER 2022

Inleiding

Binnen de Belastingdienst verzorgt de keten Inning en Betalingsverkeer het innen en uitbetalen van belastingen en toeslagen en het innen voor derden. De processen van Inning en Betalingsverkeer zijn breed omvattend en zien toe op het betalingsverkeer inclusief G-rekeningen, op dienstverlening, klantinteractie, toezicht, bezwaar- en beroep-afhandeling van inningsbesluiten, de deurwaarderij, Europese inning en gegevenslevering ten behoeve van afdrachten en financiële verantwoording.

De druk op de Belastingdienst is groot en dit raakt direct en ten volle Inning en Betalingsverkeer. De ontvlechting van Douane en Toeslagen is een majeure ontwikkeling voor de keten, vooral waar het toeslagen betreft. Er lopen diverse verbeterprogramma's (IV, transformatie dienstverlening, HVB) en ter vervolg op de POK-Kabinetsreactie zijn wetgevings- en beleidsprogramma's opgezet (herijking invorderingsstrategie van toeslagen en belastingen en herijking van de Invorderingswet 1990).

Tegelijkertijd werken de herstelactiviteiten UHT en FSV volop door, zijn er de inning specifieke hersteltrajecten (vervolgingskosten, invorderingsrente) en is het spannend hoe burgers en bedrijven in 2022 uit de Corona crisis komen en of het programma Coronasteunmaatregelen de ondernemers met het bijzondere uitstel de draad weer snel op heeft kunnen laten pakken.

Deze programma's en trajecten hebben vanwege de politiek-bestuurlijke urgentie topprioriteit gekregen, wat zijn invloed heeft op de uitvoering van de reguliere inningsprocessen en op de moderniserings- en vernieuwingsprojecten. In 2021 is daarom door de primair procesdirecties stevig ingezet op werving en opleiding van nieuwe innings-medewerkers en zijn ook voor de (agile) voortbrenging extra medewerkers aangetrokken om de verschillende rollen en functies in- en aan te vullen. Dit neemt niet weg dat er op de geplande domeintransitie vertragingen zijn opgelopen waarbij extra technische schuld wordt opgebouwd. In dit ketenjaarplan wordt op verschillende pekken op deze doorwerkingseffecten teruggekomen.

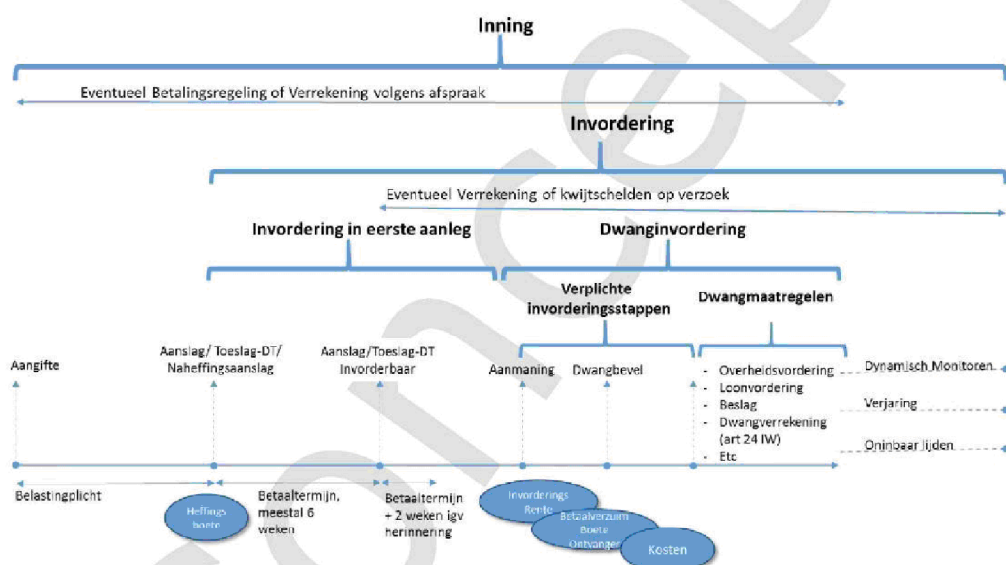
Waar het Ketenjaarplan 2021 nog vooral een Ketenteamplan was heeft deze voor 2022 *"de volgende stap"* gemaakt op weg naar een Ketensamenwerkingscontract. Door de uitzonderlijke Corona situatie en de vele inslagen op de reguliere werkzaamheden binnen de gehele keten, heeft er voor 2022, in overleg met de ketenpartners, nog geen verdere doorontwikkeling van de ketendoelen plaatsgevonden. En is het verder SMART maken van de ketenafspraken nog work in progress. Kortom, de keten I&B is onderweg maar de bestemming is nog niet bereikt.

1. DE KETEN

De keten Inning en Betalingsverkeer wil de volgende stap zetten in het verstevigen van een modern, robuust en goed toegerust innings- en betalingsproces, dat er toe leidt dat zoveel mogelijk burgers en bedrijven hun verplichtingen vrijwillig en op een eenvoudige wijze kunnen nakomen en dat medewerkers in staat stelt om op een professionele wijze hun werk te verrichten.

De keten werkt vanuit de visie van de Belastingdienst: burgers en bedrijven centraal, proactief, samen en deskundig. De ketendoelstellingen dragen bij aan het eerlijk en zorgvuldig belasting innen en toeslagen uitkeren en zijn daarmee rechtstreeks gerelateerd aan die van de Belastingdienst: *“De Belastingdienst draagt bij aan een financieel gezond Nederland. Dat doet de dienst door eerlijk en zorgvuldig belasting te heffen en te innen en toeslagen uit te keren. Daarnaast draagt de Belastingdienst bij aan een financieel gezonde, concurrerende en veilige Europese Unie”*.

Er wordt daarbij nog steeds aangesloten bij de visie op Rijksincasso: transparantie richting burgers, betere afstemming tussen de verschillende incasserende organisaties, ruimte voor maatwerk waar nodig, en aandacht voor het voorkomen van onnodige verhogingen van een schuldenlast. Inmiddels is de Rijksincassovisie door vertaald naar de visie op schulden van Toeslagen en Belastingdienst die gebaseerd is op drie pijlers: 1. Het voorkomen van problematische schulden, 2. Het ondersteunen van de burger met schulden, 3. Samenwerking met gemeenten.



Figuur 1: Levenscyclus vordering

1.1. Samenwerking & rolverdeling

De keten I&B omvat een groot, divers gebied, met processen waarin wordt samengewerkt door de diverse dienstonderdelen, ondersteund door tientallen applicaties.

- CAP cluster Inning voert de (semi-) massale processen uit voor alle directies en de invordering voor Particulieren Toeslagen en MKB-kleinbedrijf;
- MKB en GO vorderen de belastingschulden van het middenbedrijf en grote ondernemingen in;
- Kennis- en Expertisecentrum Buitenland (P) vordert belastingschulden in van belastingschuldigen in het buitenland;
- De deurwaarders van MKB voeren opdrachten voor alle onderdelen uit;
- Inning en Betalingsverkeer is het proces dat tot de meeste klantvragen leidt en KI&S 'behandelt' al enkele werkstromen voor Inning. CAP cluster Inning is verantwoordelijk voor het betalingsverkeer van de hele Belastingdienst. Afstemming tussen de heffingsprocessen en Inning en Betalingsverkeer is essentieel voor de goede beheersing van werkstromen;
- Op het gebied van wetgeving, beleid en vaktechniek wordt samengewerkt met DGFZ, FJZ, UHB en VT;

- Voor vernieuwing, voortbrenging van IV-voorzieningen, gegevensbeheer, portfoliomanagement en implementatie van die voorzieningen werkt de uitvoering nauw samen met IV (IBS, GBS, DCS), DF&A, IV&D en SSO CFD en SSO O&P;
- Om te zorgen voor een goede communicatie over al deze samenwerkingsgebieden is CDC aangehaakt.

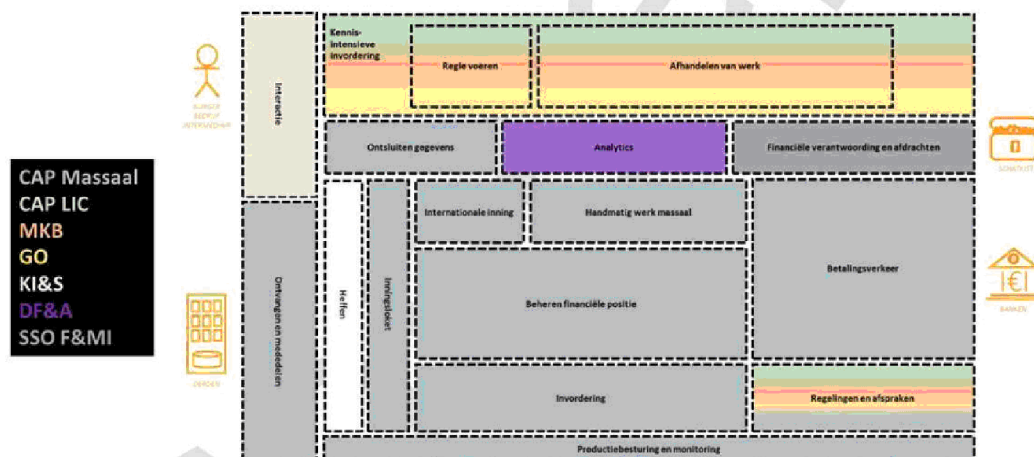
1.2. Ketendoelstellingen

Om de ketendoelen (tijdig, juist, volledig en zo efficiënt mogelijk realiseren van ketenproducten) te behalen, moeten alle ketenpartners samenwerken. Zij zijn – naast de verantwoordelijkheid voor de eigen prestaties – gezamenlijk verantwoordelijk voor het resultaat (de doelstelling) van de keten. De ketenpartners werken samen aan de gezamenlijke resultaten van de keten en bieden zo mogelijk en desgevraagd hulp aan andere ketenpartners voor het behalen van hun deelprestatie.

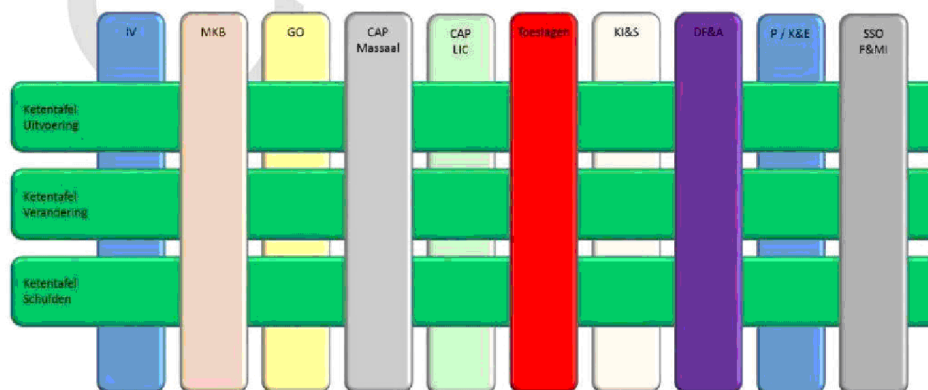
1.3. In en externe diensten, capability model

1.3.1. Capabilities en deelprocessen

In plaats van bedrijfsfuncties wordt tegenwoordig vaak gesproken over capabilities of competenties. In wezen zijn dat de geïmplementeerde bedrijfsfuncties, inclusief de benodigde organisatie en processen. In figuur 2 zijn de capabilities van Inning en Betalingsverkeer weergegeven met de belangrijkste deelprocessen per capability. In de domeinarchitectuur zijn alle deelprocessen uitgewerkt.



Figuur 2: capabilities van Inning en Betalingsverkeer weergegeven met de belangrijkste deelprocessen per capability. In de domeinarchitectuur zijn alle deelprocessen uitgewerkt.



Figuur 3: Matrix overlegstructuren vs. betrokken directies.

1.3.2. Diensten

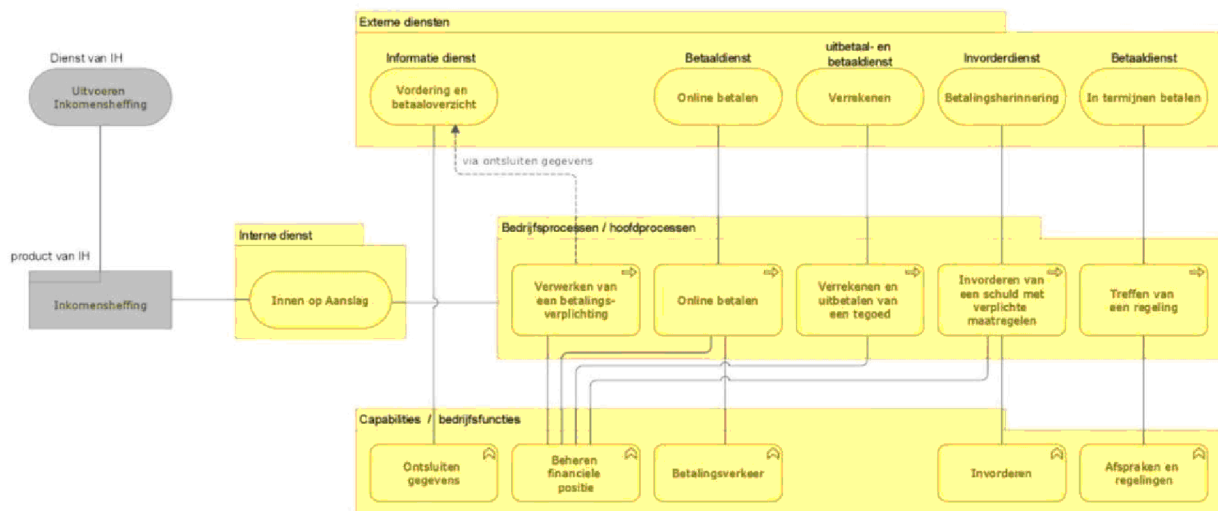
De diensten van de keten Inning en Betalingsverkeer worden verdeeld naar externe diensten aan burgers en bedrijven en interne diensten aan andere domeinen binnen de Belastingdienst. Als kapstok voor de diensten dient de levenscyclus van een vordering (schuld of tegoed).

1.3.2.1. Externe diensten

- *Betaaldiensten*
Deze set van diensten stelt burgers en bedrijven in staat om aan de betaalverplichtingen te voldoen met een duidelijke focus op online en selfservice, zoals Belastingdienst Betaalinstructie (die de acceptgiro gaat vervangen), online betalen via iDEAL, automatische incasso, verrekenen, in termijnen betalen, uitstel van betaling.
- *Uitbetaaldiensten*
Het uitbetalen van belastingen en toeslagen, inclusief de mogelijkheid om afspraken te maken met de Belastingdienst voor het bestemmen van de uitbetaling op eigen rekening, aan een derde of verrekenen.
- *Informatiediensten*
Burgers en bedrijven inzicht geven in hun geldzaken met de Belastingdienst, zoals vorderings- en betalingsoverzicht, statusoverzicht (zaakadministratie) en afspraken en regelingen.
- *Beslagdiensten*
De diensten waar burgers en bedrijven ongevraagd mee te maken krijgen als ze niet tijdig betalen, zoals betalingsherinnering, aanmaning, dwangbevel, beslag bij de schuldenaar of anderen (loonvordering, betalingsvordering, derdenbeslag).
- *Verzoek- en bezwaardiensten*
Burgers en bedrijven kunnen verzoeken en bezwaar indienen, maar ook vragen of klachten.

1.3.2.2. Interne diensten

- *Innen en uitbetaaldiensten*
De Heffen domeinen en Toeslagen maken gebruik van de diensten innen op aangifte, innen op aanslag, uitbetalen van een toeslag, teruggaaf en tegemoetkoming, leveren van de betaalsituatie, bepalen van een betalingskenmerk, handmatig opvoeren van betalingsverplichtingen en het afdragen van EU aangiften.
- *Betalingsverkeerdiensten*
Het uitvoeren van banktransacties voor uitbetaling, automatische incasso en ontvangen betalingen, het bestemmen van betalingen, het routeren van betalingen naar de aangiftdomeinen (zolang ze nog eigen vorderingenadministraties hebben), intern overboeken van betalingen of tegoeden, verweken van spoedbetalingen.
- *Betalings- en beslagdiensten*
Een aantal specifieke diensten voor andere domeinen, zoals uitstel van betaling bij het behandelen van een bezwaar, beslaglegging door een deurwaarder voor Douane en telefonische incasso door Interactie.
- *Gegevensdiensten*
Het leveren van innings- en betalingsgegevens op basis van een sleutel (bijvoorbeeld debiteur of entiteit) of van een set (massale gegevensleveringen voor portaal, inzicht of analytics).



Figuur 4: In en externe diensten vs. capabilities/ bedrijfsfuncties

Toelichting op figuur 4:

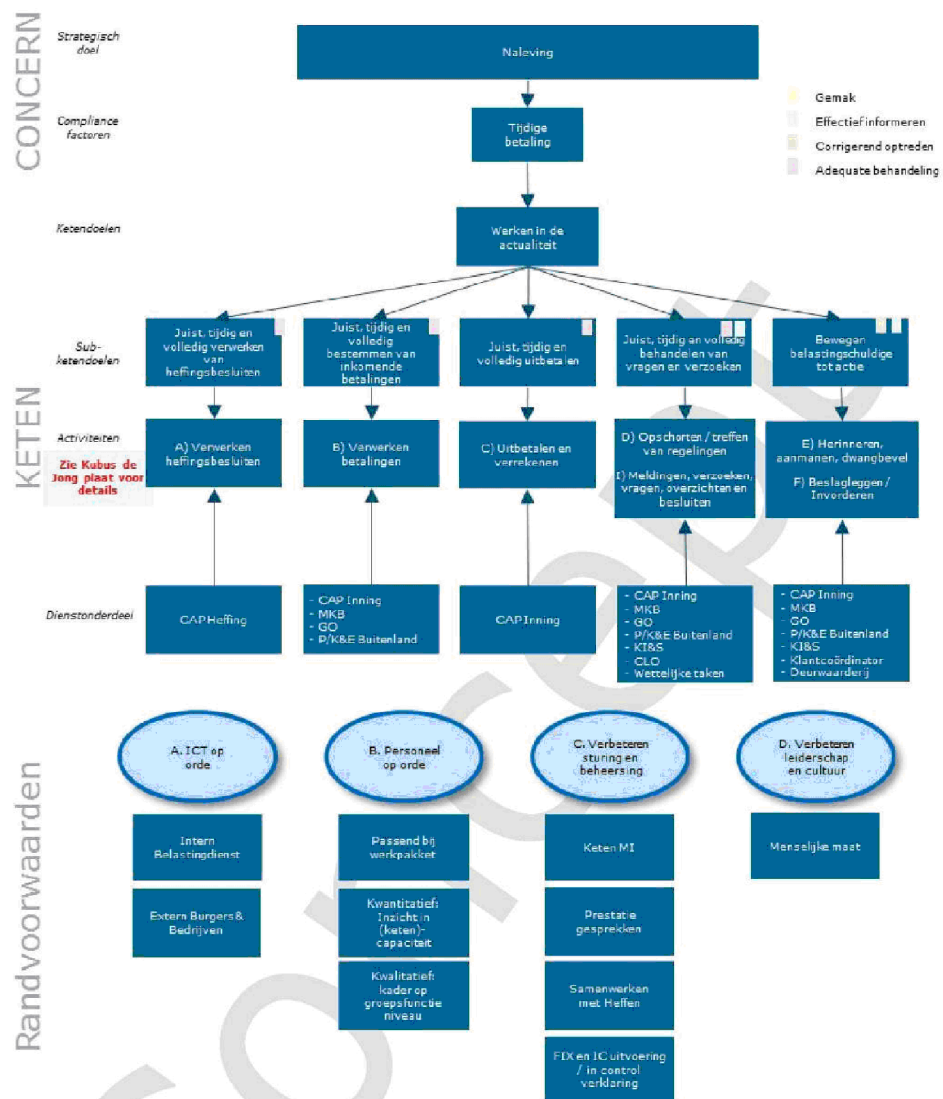
- Externe diensten bieden burgers en bedrijven informatie of de mogelijkheid om transacties te doen voor een specifiek resultaat.
- Interne diensten bieden aan andere domeinen meestal een deel van de totale verantwoordelijkheid voor een bepaald product (vaak een belastingmiddel). Hiervoor zijn vaak meerdere processen nodig.
- Capabilities/bedrijfsfuncties zijn bepaalde vaardigheden die de organisatie (nodig) heeft om de processen uit te kunnen voeren.
- Bedrijfsprocessen/hoofdprocessen realiseren de twee verschillende soorten diensten door gebruik te maken van één of meerdere capabilities. In veel gevallen worden ook capabilities gebruikt van andere ketens (denk aan ontvangen en mededelen)
- Bovenstaande figuur (4) is niet volledig maar bedoeld om de relatie tussen de capabilities van Inning en Betalingsverkeer en bedrijfsfuncties te kunnen leggen. Er zijn in de realiteit meer processen, externe diensten en capabilities betrokken bij innen op aanslag.

1.3.3. Ketendoel: werken in de actualiteit

Voor 2022 continueert I&B het ketendoel 'werken in de actualiteit' als centraal doel. Hierbinnen zijn subdoelen bepaald, te weten:

- het juist, tijdig en volledig verwerken van heffingsbesluiten
- het juist, tijdig en volledig bestemmen van inkomende betalingen
- het juist, tijdig en volledig uitbetalen
- het juist, tijdig en volledig behandelen van verzoeken
- bewegen belastingschuldige tot actie

Schematisch in het figuur 5 weergegeven:



Figuur 5: Doelenboom, bron: (dd. 23-07-2021)

2. KETEN - BEGROTING

2.1. Begrotingsdoelstelling algemeen

De keten werkt aan het bereiken van de volgende begrotingsdoelstellingen:

- HKPI 21 Percentage tijdige betaling van belastingen en premies | > 98%
- HKPI 21.2 Percentage oninbare belastingen en premies | ≤ 0,6%
- HKPI 31 Percentage betalingsachterstand (exclusief Corona) | ≤ 3,5%
- HKPI 30 Percentage invorderingsposten dat binnen een jaar na aanmaning wordt geïnd | ≥ 55%
- Percentage toeslagen dat tijdig wordt uitbetaald | 99,9%

Deze begrotingsdoelstellingen zijn identiek aan 2021. Vanwege de impact van de coronapandemie is nog niet verder gewerkt aan de doorontwikkeling van KPI's voor 2022. Binnen de keten worden conform de hiervoor opgestelde ketenspelregels afspraken gemaakt over de te leveren prestaties en wordt tussen alle directies samengewerkt aan de gezamenlijke resultaten van de keten. Zo mogelijk en desgevraagd wordt onderling hulp geboden aan andere ketenpartners voor het behalen van hun deelprestatie. Concreet betekent dit een periodieke gezamenlijke bespreking van cijfers. Deze gesprekken zullen in 2022 verder vorm en inhoud krijgen. Voor de voorbereiding wordt de Landelijke Analysetafel I&B (waarin alle uitvoeringsdirecties zijn vertegenwoordigd zijn) ingezet.

2.2. Begrotingsdoelstelling per doelgroep directie:

In het onderstaand overzicht wordt de kwantitatieve bijdrage van de uitvoeringdirecties benoemd, uitgedrukt in termen van keten-KPI's. Dit zijn zoals aangegeven de eerder vastgestelde doelstellingen. De sturing zit op dit moment fors op de wijze waarop corona gerelateerde werkzaamheden opgepakt kunnen/moeten worden. Dit betreft vooral het bijzonder uitstel van betaling. Als gevolg van de steeds optredende wijzigingen in beleid vraagt het (zowel intern als extern) zorg om hierover zo tijdig mogelijk en helder te communiceren. Dienstverlening staat daarbij centraal. Ook sluiten de directies aan op de verdergaande automatisering die tot op heden en naar verwachting volgend jaar op dit vlak plaatsvindt. Een en ander zo goed als mogelijk passend binnen bijvoorbeeld de individuele klantbehandeling. Daarnaast is de verwachting dat in de loop van 2022 ook de werkstromen kwijtschelding en insolventie beslag gaan leggen op de beschikbare capaciteit. En moet er rekening gehouden worden met een extra inhaalslag van de reguliere dwanginvordering die sinds maart 2020 is gepauzeerd. Ten slotte is de inschatting dat de samenloop van verschillende uitstelregelingen (bij een belastingplichtige) tot een toename van het aantal bezwaren in de invordering (administratief beroep) zal leiden en tot verder druk op de uitvoering.

Naast Corona gerelateerde werkstromen hebben de directies nog te maken met de uitrol van een aantal applicaties (o.a. Casemanager, Inzicht en WKA). Dit vraagt tijd en aanpassing van medewerkers en kunnen invloed hebben op het behalen van de begrotingsdoelstellingen per directie.

	Keten inning & Betalingsverkeer	Centrale administratie Cluster Inning (CAI)	Midden- en kleinbedrijf (MKB)	Grote ondernemingen (GO)	Kennis- en Expertisecentrum Buitenland (P)
Percentage tijdige betaling van belastingen	> 98%	voor Particulieren > 96,7% voor Kleinbedrijf > 96,6%	>97,2%	>99,4%	>95,2%
Percentage oninbare belastingen en premies	≤ 0,6%	voor Particulieren > -0,19% voor Kleinbedrijf > 0,5%	≤ 0,5%	≤ 0,05%	≤ -1,38%
Percentage betalingsachterstand (excl. Corona)	≤ 3,5%	voor Particulieren > -26,5% voor Kleinbedrijf > 4,3%	≤ 4,3%	≤ 0,5%	≤ -12,7%
Percentage invorderingsposten dat binnen een jaar na aanmaning wordt geïnd	≥ 55%	voor Particulieren > 43,4% voor Kleinbedrijf > 44,9%	≥ 50%	≥ 63,3%	≥ 58,6%
Percentage toeslagen dat tijdig wordt uitbetaald	99,90%	PM nader te betalen met keten toeslagen	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Werken in de actualiteit:

Werken in de actualiteit is per directie uitgewerkt op de onderkende subdoelen in biilage 1 is de onderbouwing (deelprestatie) per directie te vinden.

2.2.1. 1ste + 2de lijns control: HKPI's rapportages

Er vindt binnen de keten geen 1ste en 2de lijns control plaats op de in het Ketenjaarplan vastgestelde HKPI's. De KPI's worden binnen CAP centraal beheerd en in de VMR centraal uitgevraagd en gerapporteerd.

2.2.2. Samenwerking overige ketens

Op de koppelvlakken tussen Innen en Heffen is een aantal samenwerkingsgebieden. In 2022 wordt het stuurpatroon op de koppelvlakken verder inzichtelijk gemaakt. Per keten wordt de verkenning in de biilage 2 toegelicht.

3. KETEN – ALGEMEEN

3.1. Herijking invorderingsstrategie

In de Kabinetsreactie op de POK is aangekondigd dat de invorderingsstrategie van zowel Toeslagen als de Belastingdienst tegen het licht worden gehouden en dat de Invorderingswet wordt herijkt: *'Samen met de specifieke aanpak voor Toeslagen houden we ook de invorderingsstrategie van Belastingdienst tegen het licht, in het bijzonder voor mensen die langdurig te maken hebben met hoge schulden. We kijken daarbij zowel naar regelgeving als naar verbeteringen in de uitvoering.'*

De Invorderingswet gaan we herijken om ervoor te zorgen dat er voldoende ruimte is om rekening te houden met omstandigheden van mensen. We zullen in ieder geval kijken naar de voorwaarden om in aanmerking te komen voor een betalingsregeling en willen een hardheidsclausule toevoegen. We maken een gestructureerde inventarisatie van gevallen waarin de invorderingsmaatregelen van de Belastingdienst onredelijk streng uitpakken.'

Gezien de onderlinge samenhang tussen Toeslagen en de Belastingdienst op het gebied van de invordering, wordt gezamenlijk opgetrokken. Daarnaast heeft de opgave van het kabinet betrekking op zowel wet- en regelgeving als op strategie en beleid. Dit betekent dat er ook gezamenlijk opgetrokken wordt met DGFZ en in het bijzonder het project Stroomlijnen Rood-Blauw (SR-B), dat toeziet op de herijking vanuit het perspectief wet- en regelgeving. Om deze samenhang goed te borgen, is gekozen voor een brede samenwerkings- en overlegstructuur met Belastingdienst en Toeslagen waarbij de keten voldoende is aangehaakt.

De kaders voor het opstellen van de invorderingsstrategie zijn als volgt geformuleerd:

- De invorderingsstrategie heeft betrekking op strategie en beleid binnen de kaders van wet- en regelgeving.
- De strategie richt zich primair op (invordering bij) natuurlijke personen: individuele burgers en ondernemers (natuurlijke personen).
- Met betrekking tot rechtspersonen wordt getoetst of deze strategie ook impact heeft op rechtspersonen.
- De strategie richt zich op beleids- en strategieaanpassingen die op korte en middellange termijn gerealiseerd worden.

De hierna genoemd visie op schulden is een van de elementen uit de invorderingsstrategie.

3.2. Ontvlechting

De per 1 januari geëffectueerde ontvlechting van Douane – Toeslagen- Belastingdienst doet zich binnen de keten goed voelen. Vooral de ontvlechting Toeslagen – Belastingdienst heeft op alle fronten gevolgen. Bij de strategische vraagstukken zoals de herijking van de invorderingsstrategie als hierboven, bij de afspraken over het weer hervatten van de invordering na Corona, bij de verdere uitwerking van dienstverleningsmissie Schulden en doorbraakdossier Inzicht in vorderingen tot aan de prioritering van de proces- en IV-aanpassingen. Hierbij zijn de overleggen en gesprekspartners nog in beweging en wordt een fors beroep op de nodige communicatieve handigheid en lenigheid in samenwerking gedaan. Uitgangspunt binnen de keten is om daar waar aan de orde zaken goed en netjes over te dragen en te borgen.

3.3. Fundamentele transformatie dienstverlening

In 2020 en 2021 zijn meerdere rapporten verschenen waaruit blijkt dat we toe moeten naar een Belastingdienst die burgers en ondernemers nog meer centraal stelt. Er is een Kernteam Fundamentele Transformatie Dienstverlening ingesteld met als taak "om vanuit overzicht en inzicht de aanpak voor het verbeteren van de dienstverlening binnen de Belastingdienst te programmeren, te versnellen, te innoveren, doorbraakdossiers te identificeren en te selecteren, de resultaten te verantwoorden en de randvoorwaarden te creëren". Dit gebeurt onder andere door het inrichten van multidisciplinaire (business/IV) teams die werken vanuit het belang van burger en bedrijf aan geformuleerde opdrachten volgens een agile voortbrengingsproces. Bij deze aanpak met behulp van doorbraakdossiers en dienstverleningsmissies is de keten I&B betrokken en wel bij de klantmissies 'hulp bij schulden' en 'Inzicht in vorderingen'.

3.4. SEA

Onderdeel van de SEA 2022 is een evaluatie van het inningsproces. Omdat het invorderingsproces in 2020 en 2021 grotendeels stil heeft gelegen en de herstart gecombineerd met de terugbetaling van Covid-schulden in 2021 en 2022 veel capaciteit zal vragen, is er voor gekozen om de oorspronkelijk voor 2022 geplande evaluatie van het inningsproces uit te stellen naar 2023. De hoofdvraagstelling van de evaluatie luidt: "In hoeverre slaagt het invorderingsproces er in om op passende, doeltreffende, doelmatige wijze burgers en bedrijven zoveel mogelijk bereidwillig en op eenvoudige wijze hun verplichtingen te laten voldoen, rekening houdend met de individuele omstandigheden van burgers en bedrijven?"

De keten I&B is verantwoordelijk voor uitvoering van de evaluatie en pakt deze samen met UHB en I&S op. De evaluatie bestaat uit een ex-ante en ex-durante deel. In het ex-ante deel wordt nagegaan wat doelen en veronderstellingen zijn van (verbeteringen in) het inningsproces, en in hoeverre het aannemelijk is dat de beoogde doelen worden gerealiseerd. In het ex-durante onderzoek worden prestaties en (beoogde) effecten gemonitord. De start van het ex-ante onderzoek - dat door een externe organisatie zal worden uitgevoerd - wordt eind 2021 voorzien en zal begin 2022 worden voortgezet. Nadat het ex-ante onderzoek is afgerond, kan gestart worden met het ex-durante onderzoek (2022-2023). Het eindrapport is eind 2023 voorzien.

3.5. Visie op schulden

De voorbereidingen voor de inrichting van een Programma Visie op Schulden zijn in 2021 gestart. Hierin werken de ketendirecties van de Belastingdienst en Toeslagen intensief samen. Het programma valt onder verantwoordelijkheid van de keten Innen en Betalingsverkeer en zal ook doorlopen in 2023.

De werkzaamheden vinden plaats in samenwerking met o.a. het Programma Transformatie Dienstverlening die met de dienstverleningsmissie team Schulden daar ook een belangrijke bijdrage aan zal leveren.

Doel is het operationaliseren van de "visie op schulden" conform de presentatie in het DTBD op 22 april 2021.



Om de schulden aanpak vorm te geven wordt er gewerkt langs 3 pijlers te weten:

- Voorkomen problematische schulden
- Ondersteunen van de burger
- Samenwerken met gemeenten

Vanuit de verantwoordelijkheid van het programma worden de volgende zaken in 2022 opgepakt:

- Matchen van de initiatieven op missie, visie en leidende principes
- De nog kansrijke "open plekken" in het landschap worden inzichtelijk gemaakt
- We brengen bestaande en nieuwe initiatieven in samenhang en volgen deze op bijdrage en impact. De organisatieonderdelen zijn/blijven autonoom in hun aanpak initiatieven/projecten
 - De afzonderlijke ketendirecties blijven daarom verantwoordelijk voor de uitvoering van initiatieven in capaciteit, middelen en resultaat die onder hun regie plaatsvinden
- We vinden zichtbaarheid van onze (deel)resultaten/voortgang belangrijk; Focus wordt gelegd op gezichtsbepalende initiatieven met belangrijke, door de burger, gepercipieerde waarde
- We verrassen de burger met "snelle" oplossingen en maken dit ook goed zichtbaar

Alle initiatieven zijn een onderdeel van een beweging die als doel heeft de resultaten binnen de continuïteit van de staande organisatie te borgen. Dit alles zal plaatsvinden binnen de context van Covid-19 waarbij er vanuit de samenleving allerlei brede verwachtingen zijn en naar verwachting daarbij ook een behoorlijke groei in aantal mensen met problematische schulden. Dit zal behoorlijk impact op diverse processen hebben en maakt ook uitwerking in implementatie van de visie extra urgent.

3.6. Corona algemeen

Het pandemie en de daaruit voortkomende maatregelen hebben in 2020 en 2021 vergaande gevolgen gehad voor ondernemers maar ook voor het inningsproces én inzet van medewerkers.

Er is voor ondernemers die door de contact beperkende overheidsmaatregelen in financiële problemen kwamen een pakket (al dan niet fiscale) steunmaatregelen ontwikkeld. Ondernemers kregen o.a. op verzoek uitstel van betaling van 3 maanden en onder voorwaarden werd dat uitgebreid met uitzicht op een betalingsregeling. Doordat er langer contact beperkende maatregelen nodig waren, is de ondersteuning ook enkele malen verlengd. Vanaf 1 oktober 2022 moet de opgebouwde belastingschuld moet in 60 maanden worden terugbetaald en voldaan worden aan de lopende betaalverplichtingen.

Inzet deurwaarders, pauzeren invordering

Naast andere steunmaatregelen (o.a. verlaagde invorderingsrente, geen betaalverzuimboete, verruimde deblokking g-rekening, geen verrekening van teruggaven met deze schuld) leidde de coronacrisis ook tot het niet mogen inzetten van deurwaarders voor dwangmaatregelen, maar ook in bredere zin werden de dwangmaatregelen (vanaf betalingsherinnering tot diverse beslagvormen) uitgesteld voor alle burgers en bedrijven; ook als er geen corona-uitstel was verleend. Naast deze initiële aanleiding voor het pauzeren waren er ook politieke en technische redenen om de invorderingsmaatregelen langer op te schorten, bijvoorbeeld samenloop met toeslagenproblematiek en invoering vBVG. Door het generiek pauzeren was er op bepaalde processen een verminderd regulier werkaanbod. De dwanginvordering voor belastingen zal weer worden opgestart, voor de opstart van dwanginvordering m.b.t. toeslagen vindt separate besluitvorming plaats.

CSM

Vanwege de dynamiek, de ontwikkelingen en de noodzakelijke nauwe verbinding en synergie tussen beleid en uitvoering is vanuit UHB het programma Corona Steunmaatregelen (CSM) ingericht waarbinnen de noodzakelijke stappen worden gezet, producten worden ontwikkeld, beleidsvoorstellen- en afspraken afgemaakt die in een wisselwerking zorgen voor uitvoerbare ondersteuningsmaatregelen t.b.v. de noodlijdende ondernemers. Het CSM kent een basisgroep waarin de belanghebbende directies zijn vertegenwoordigd. Er is ook een rechtstreekse verbinding met de Ketentafel uitvoering en er is verbinding op directieureniveau. Direct of indirect is er ook verbinding met de regietafel, waar besluitvorming voor de Ketentafel uitvoering wordt voorbereid.

Producten in ontwikkeling

Het indienen van verzoeken en het verlenen van uitstel is in belangrijke mate digitaal ondersteund en communicatie is voornamelijk centraal verzorgd. Voor het verdere verloop (bijhouden nieuw opkomende verplichtingen, aflossing schuld, verzoeken om maatwerk/sanering) is i.s.m. DF&A een product in ontwikkeling waarmee de debiteurengroep kan worden gemonitord en gerichte ondersteunende (mogelijk proactieve) interventies worden voorbereid, waarbij het grootste deel centraal wordt geregistreerd en verzorgd (bijvoorbeeld mailings-en-inrichten belacties). Begin 2022 zal er beleid zijn voor de situaties waarbij het bijhouden door ondernemers van lopende verplichtingen te vroeg komt en de situatie waarbij de geboden ruimhartige betalingsregeling van 60 maanden mogelijk tekort schiet als financiële redding en dus maatwerk dan wel generieke additionele voorzieningen nodig zijn.

3.7. Documentenbeheer / AGI

Binnen de keten innen en betalingsverkeer zullen er in 2022 veel verschillende zaken gaan spelen die het content beheerproces zullen gaan raken.

Overheid breed, en daarmee zeker ook bij de Belastingdienst komt er in 2022 veel meer aandacht voor dienstverleningsmissies, communicatie kan en moet duidelijker, de toon in brieven anders en laagdrempeliger. De 'in

één keer goed'-missie en het 'doenvermogen' van de klant wordt steeds belangrijker waarbij er vanuit dienstverlening ook ingezet zal gaan worden op de "versnelling van de Digitale Toegankelijkheid".

De Belastingdienst en ketenbrede planningen op divers niveaus, projecten en werkgroepen zullen tot ver in 2022 doorlopen en naast de dienstverleningsmissies zullen er nog andere grote trajecten en ketendoelen de inhoud van content, documentbeheer en AGI raken: denk aan EBV, Werken in de actualiteit en de ontvlechting van Toeslagen.

Het past binnen de doelstellingen van de keten om de volledige content van I&B onder (centraal) beheer te brengen; denk hierbij aan content voor de (semi) massale processen die CAP cluster Inning uitvoert voor alle directies, en de invordering voor Particulieren, Toeslagen en MKB-klein. Ook voor betalingsverkeer geldt dat diverse stromen content (nog) niet goed beheerd worden, dit dient geoptimaliseerd te worden.

Om dat beheer centraal op te pakken transformeert de Activiteitengroep Invordering naar de Activiteitengroep I&B. Dit transformatie proces is in 2021 aangevangen met als doel in 2022 stapsgewijs alle communicatieve producten van CAP cluster Inning onder centraal beheer van de AGI nieuwe stijl te brengen. Om de volledige content van de keten centraal te beheren moet de capaciteit van de AGI nieuwe stijl breder en flexibeler worden. Dit vraagt extra inzet vanuit CAP de andere directies.

4. KETEN - BEDRIJFSVOERING

Binnen de keten I&B opereert een Landelijke Analysetafel met maandelijkse bijeenkomsten. De deelnemers komen uit de directies, DF&A, het programma MI/RM en 1ste lijns-controllers. De tafel werkt aan het beoordelen en aanvullen van maandrapporthages, het ontwikkelen van een Ketenrapportage, het bespreken van concept presentaties, ad-hoc vraagstukken en het meewerken aan dashboards in ontwikkeling bij DF&A. (het INL-voorraad dashboard en het Ketendashboard dat gebaseerd is op het processenmodel). Naast de vaste overlegmomenten wordt frequent met elkaar gesproken hoe tot beantwoording van vraagstukken te komen. Waar nodig wordt contact opgenomen met analisten, vaktechniek en procesregisseurs.

4.1. MI

De basis van het Ketendashboard Innen en Betalingsverkeer is gerealiseerd. De volgende stap is doorontwikkeling van het dashboard. Naast het ketendashboard is er ook het dashboard INL-voorraad ontwikkeld als opvolger van de Excel versie. Het INL-voorraad dashboard geeft een volledig beeld van de INL-voorraad op locatie en op basis van dit inzicht kan een eventueel gesprek met de directies/segmenten plaatsvinden over het voorraadverloop. Voor nadere analyse zijn meerdere bronnen beschikbaar, zoals maandelijkse rapportages door Shared Service Organisatie Finance en Management Informatie (SSO F&MI) op zowel proces- als middelniveau. Ook wordt een ontvangsten en financiële rapportage door SSO F&MI opgeleverd.

Bovenstaande bronnen geven inzicht in de onderliggende drivers van de begrotingsdoelstellingen. Afhankelijk van de situatie en exacte invulling kan er op verschillende niveaus mee gestuurd worden; zowel op het niveau van de begrotingsdoelstellingen als op de onderliggende driver.

Om het zicht op de verschillende teams binnen de doelgroepdirecties te verbeteren worden contacten opgebouwd met alle centrale en lokale teams die bijdragen aan de keten met als doel inzicht te krijgen in de periodieke rapportages. Op basis van de bevindingen kunnen verbeteringen in het proces c.q. resultaat worden aangebracht.

4.2. Ketenrisico's en beheersing

4.2.1. Risicomanagement

In bijlage 5 is het actuele risicoregister opgenomen, dit is inclusief de risico's in het kader van het Corona-uitstel van betaling voor ondernemers. Het register is opgesteld in overleg met de deelnemers van de ketentafels en de experts van de keten waarna het door de quality assurance van het programma MI/RM is beoordeeld.

Het volledig overzicht is te groot is om in dit ketenjaarplan op te nemen; dit is beschikbaar als apart document Risicoregister I&B Corona versie 0.91.

Het tabblad Risicoregister bevat de geïdentificeerde en gewogen risico's. Tabblad Beheersmaatregelen geeft beknopt aan hoe de risico's gemitigeerd dienen te worden, waarbij de maatregelen nog wel in acties moeten worden omgezet. Streven is deze acties voor eind 2021 verder uitgewerkt te hebben.

4.2.2. In Control Statement en AO/IC

De Belastingdienst brede ambitie en scope van het In Control Statement wordt in september 2021 voorgelegd aan het DTBD. In verband met de strakke tijdslijnen, wordt in dit ketenjaarplan uitgegaan van de concept situatie.

Aan het DTBD wordt de ambitie voorgelegd om eind 2022 de beheersing van de financiële processen en de meest risicovolle operationele processen op orde te hebben.

Bij de financiële doelstellingen gaat het om processen gerelateerd aan de belastingontvangsten (grote geldstroom) en de processen gericht op de beheersing van de eigen organisatiekosten (kleine geldstroom). De beheersing van de grote

en de kleine geldstroom wordt momenteel door project ICS uitgewerkt in het Financial Control Framework (FCF) en is voor eind 2021 gereed.

In het FCF wordt vastgelegd hoe de Belastingdienst per afzonderlijk belastingmiddel in control is op de ontvangsten; doordat controles in de hele keten van aangifte, aanslag, heffen, innen tot aan de verdeling over partijen van de ontvangsten zijn ingericht. Na oplevering van het FCF zal dit onderwerp binnen de keten opnieuw worden bekeken.

Voor de beheersing van de operationele processen is het kader AO/IC leidend. De dienstonderdelen geven overeenkomstig het in het projectplan "AO/IC op orde" opgenomen tijdschema in een plan van aanpak ICS aan welke processen zij eind 2022 minimaal op orde willen hebben. Waar de processen onderdeel uitmaken van de keten I&B worden daarover in de ketentafels afspraken gemaakt, zodat de keten als geheel in control blijft.

De keten I&B gaat er vanuit dat het project AO/IC de ketens en dienstonderdelen gaat helpen bij het vaststellen van opzet/bestaan en het maken van procesbeschrijvingen. Uitgangspunt is dat het project AO/IC voldoende capaciteit beschikbaar stelt om deze ambitie waar te maken. Om aan project AO/IC en daarmee aan het In Control Statement bij te dragen, zal de keten een faciliterende rol innemen. Waarbij het bestaan en de werking van de beheersmaatregelen de verantwoordelijkheid van de uitvoerende dienstonderdelen is en de keten toeziet op de samenhang. Om het geen vrijblijvend karakter te geven, zal de keten afspraken maken met de betrokken directies over de procesbeschrijvingen.

Jaarlijks voert de keten een Interne Beheersing Assessment via IBAT uit en zorgt ervoor dat deze voldoende onderbouwd is om de voortgang en ontwikkelingen te rapporteren in de VMR. Op 2 september 2021 heeft er een IBAT plaatsgevonden, zie bijlage 6 voor de resultaten; streven is om de scores 0 en 1 in 2022 zoveel mogelijk één niveau hoger te krijgen.

5. KETEN – UITVOERING

5.1. Uitdagingen uitvoering

Op dit moment vraagt de wijze waarop corona gerelateerde werkzaamheden opgepakt kunnen/moeten worden veel aandacht. Dit betreft bewaken en uitvoeren van het nieuwe beleid inzake het Corona-uitstel. Als gevolg van de steeds optredende wijzigingen in beleid vraagt het (zowel intern als extern) zorg om hierover zo tijdig mogelijk en helder te communiceren. De dwanginvordering voor belastingen wordt weer opgestart, idem voor wat de invordering van toeslagen betreft. In 2021 is daarom gestart met het aantrekken en opleiden van nieuwe medewerkers. Ook in 2022 zal het opleiden en begeleiden van nieuwe medewerkers een prominente rol spelen. Verder zal in 2022 de nodige aandacht gaan naar het uitvoeren van de visie op schulden zoals beschreven in paragraaf 3.6 en het voldoen aan de AVG wetgeving zoals opschonen van teksten in INL op het gebied van medisch, strafrechtelijk en/of nationaliteit.

5.2. Programma risicodossiers incl. Control Room

5.2.1. Risico dossiers

5.2.1.1. UHT

Naar aanleiding van de toeslagenaffaire is door Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen een herstelproces ingericht met de ontwikkeling van verschillende (compensatie-)regelingen.

Kinderopvangtoeslag

- Reeds 45.000 ouders hebben zich gemeld als gedupeerden. Een deel daarvan heeft na beoordeling inmiddels de initiële compensatie van € 30.000 of meer ontvangen.
- Na deze compensatie kan er sprake zijn van een hogere compensatie, waarvoor een aanvullende uitbetaling zou kunnen volgen.
- Ten slotte kan er ook nog een beroep gedaan worden op de *Commissie Werkelijke Schade*.
- Voor de registratie en uitbetaling van de initiële compensatie is gebruik gemaakt van een robuuste tijdelijke voorziening.
- Er wordt ingezet op opschaling en versnelling van het proces van beoordeling, afwikkeling en uitbetaling.
- *Er worden voorstellen gedaan voor geautomatiseerde (versnelde) betaalbaarstelling bij nieuwe regelingen.*

Nieuwe regelingen en uitbetalingsprocessen

- Het kabinet wil ook gedupeerden van de uitvoering van de *huurtoeslag, zorgtoeslag en het kindgebonden budget* compenseren. De gedachte is hiervoor één compensatieregeling te maken. Deze regeling krijgt de vorm van een procentuele tegemoetkoming.

Het proces moet nog worden ontworpen (inclusief IV en de betaalbaarstelling) en er wordt gekoerst op implementatie einde tweede kwartaal 2022.

- *Kindregeling*: Een diverse groep kinderen en jongeren is gevraagd om onder begeleiding van de Missing Chapter Foundation mee te denken over ondersteuning aan kinderen en jongeren die door de toeslagenaffaire zijn geraakt. Een kindregeling geeft hen een kans het leven weer op de rit te krijgen. En het helpt hen in het proces van heling. Deel van de ondersteuning is een geldbedrag dat past bij de leeftijd van de kinderen. Het bedrag varieert tussen de €1.500 en €7.500.

Dit proces moet nog worden ontworpen maar levert op voorhand al uitdagingen die zeker ook betrokkenheid en expertise vanuit Inning & Betalingsverkeer vragen: bijvoorbeeld hoe om te gaan met uitbetaling aan kinderen en de voorwaarde van 1BRN. Het is niet uitgesloten dat de behandeling en uitbetaling wordt uitbesteed aan een derde partij.

- *Ex-partners*: In de praktijk blijkt dat het delen van de compensatie tussen ex-partners soms tot lastige of onoplosbare situaties leidt, waarbij de ex-partners ook erkenning missen. Daarom stelt het kabinet voor om

ex-partners die ten minste één jaar na de eerste terugvordering toeslagpartner waren formeel te erkennen als gedupeerden.

Ook hier zijn nog wat stappen te zetten alvorens de uitbetaling kan plaatsvinden.

- Ook *Ouders in het buitenland* hebben zich gemeld en zijn erkend als gedupeerden. De komende tijd wordt meer gedaan om ouders in het buitenland te helpen. Bijvoorbeeld als zij willen terugkeren naar Nederland. De afhandeling en begeleiding zal zeer waarschijnlijk worden uitbesteed aan een externe partij.

Kwijtschelding

- Er wordt aan verschillende publieke partijen informatie verstrekt om de toegezegde kwijtschelding van schulden vorm te geven. Daarnaast wordt gewerkt aan de beoordeling van kwijtschelding van belasting- en toeslagschulden. UHT zet de beoordelingen door naar de reguliere inning voor verdere afhandeling.

5.2.1.2. Corona

De ondersteuning van ondernemers bij het voldoen aan hun fiscale betaalverplichtingen zal zich in 2022 verder ontwikkelen op basis van de economische veerkracht en uiteraard afhankelijk van eventuele nieuwe beperkende maatregelen bij onverhoopte nieuwe besmettingsgolven. Ervan uitgaande dat een deel van de 265.000 coronadebiteuren op 1 oktober 2021 nog niet direct helemaal kan voldoen aan de verplichtingen en de rest vanaf oktober 2022 start met de termijnbetalingen zijn de volgende risico's en mitigerende maatregelen te beschouwen. Als het goedpad wordt verlaten vraagt het aanzienlijk meer capaciteit, zeker risicovol in samenhang met de noodzakelijke inzet op andere risico-dossiers. De benodigde capaciteit zal periodiek worden geactualiseerd op basis van de ontwikkelde monitoring.

1. Een grote groep ondernemers kan lopende verplichtingen niet voldoen (vanaf ca november 2021)
Er wordt ingeschat dat ca 12.000 tot 50.000 ondernemers nog niet kunnen voldoen.
Gevolg: Piekbelasting met verzoeken om aanvullend uitstel van betaling.
2. Een grote groep ondernemers vraagt meer ondersteuning dan de standaardbetalingsregeling (vanaf medio 2022, mogelijk eerder)
Dat kan variëren van de behoefte aan een langere betaaltermijn tot verzoek sanering.
Gevolg: Groot werkaanbod met mogelijk piekbelasting op E/F niveau.

Maatregelen:

- Vooraf duidelijkheid aan ondernemers over mogelijkheden en spelregels (communicatiestrategie);
- Er wordt bij verzuim proactief (semi-massaal) gecommuniceerd en handelingsperspectief geboden;
- Doorlopend monitoren op betaalgedrag in combinatie met (externe) signalen;
- Waar nodig langs de weg van de CSM of ketenpartners beleidsaanpassingsvoorstellen voorbereiden (voor zowel ondersteuning ondernemers als voor de uitvoerbaarheid);
- Blijvend de uitvoerbaarheid (in volume) toetsen;
- Instructies voor eenduidige behandeling;
- Vertraging in de behandeling van verzoeken opvangen door ontvangstbevestiging met tijdelijk uitstel, zodat er toch tijdig relatieve rechtszekerheid wordt geboden.

De bewaking van de piekbelasting begint met een signalering door de individuele lijndirecties waarbij binnen de regietafel wordt verkend waar ondersteuning mogelijk is vanuit andere directies; dit wordt dan via de Ketentafel uitvoering bekrachtigd. Uiteraard wordt ook vanuit de regietafel gezien hoe de behandeling kan en moet worden versoepeld, door bijstelling van beoordelingsnormen ten gunste van tijdige rechtszekerheid. Het is niet ondenkbaar dat er toch een verdringingseffect gaat ontstaan; dan zal dit worden besproken en beoordeeld op gevolgen voor prioritering binnen de programma risicoprojecten.

5.2.1.3. Programma risicoprojecten en Control room

Ook in 2022 loopt er een aantal risicoprojecten (dossiers). Om deze dossiers in samenhang te kunnen besturen is in september 2020 het programma Risicoprojecten opgezet. Binnen het programma is er begin 2021 een control room ingericht om de voortgang van de herstelwerkzaamheden te monitoren en te ondersteunen.

Verdere professionalisering van het Programma Risicoprojecten

In 2021 heeft het programma Risicoprojecten gebaseerd op een volwassenheidscan van de project portfolio processen een programmatische aanpak ingericht met duidelijke escalatielijnen, een gedegen plan van aanpak per project en een goede verbinding met de Ketentafel Uitvoering. In de programmatische aanpak is met name gericht op de elementen planning en afhankelijkheden management, statusrapportages en performance management en capaciteitsmanagement. Deze elementen worden behouden voor 2022.

Het programma Risicoprojecten richt zich in 2022 op een verdere professionalisering van risicoprojecten met als doel om beter in samenhang te kunnen sturen; meer in control komen en beter benutten van leervaringen. De verdere professionalisering wordt bereikt door te richten op verbeterlagen in de volgende elementen: het verbeteren van risico en issuemanagement; het optimaliseren van het besluitvormingsproces; het professionaliseren van stakeholdermanagement en capaciteitsmanagement. Voor nieuwe projecten wordt een standaardproces ontworpen, waarbij specifieke aandacht wordt gegeven aan het opzetten van het plan van aanpak, stakeholdermanagement en het samenstellen van het juiste projectteam en capaciteitsmanagement. Het programma organiseert periodieke evaluatiesessies om te monitoren of de beoogde doelen behaald worden.



Verdere professionalisering van de control room t.b.v. herstelactiviteiten

Het verder professionaliseren van de control room is in 2022 gericht op het standaardiseren en uitbreiden van de monitoring en interne controle van de risicoprojecten. De control room zal de mogelijke nieuwe risicoprojecten ondersteunen door een standaard startplan te ontwikkelen met als doel om zo snel mogelijk een goede monitoring op alle KPI's en interne controle te organiseren.

5.2.1.4. Project Vervolgingskosten (A-dossier/GBB-lijst):

De Nationale ombudsman heeft in 2018 vragen gesteld over het al dan niet verminderen van vervolgingskosten nadat een aanslag is verminderd. Uit een onderzoek is gebleken dat dit probleem zich al sinds enkele jaren in de programmatuur (COA-INL (DACAS)) en ETM bevindt.

Reeds bereikte resultaten 2021

- Start en afronding van de eerste fase van het herstelproces: in totaal zijn in deze actie 12.100 aanslagen behandeld en is voor een bedrag van € 800.680 aan vervolgingskosten gecorrigeerd. In deze fase is de handmatige aanpak voor het beoordelen van aanslagen getest.
- Start tweede fase van het herstelproces: de tweede fase is gericht op het uitvoeren van de handmatige aanpak voor de overige aanslagen. De handmatige aanpak zal afgerond worden in 2022.

Ambitie 2022

- Behandeling en uitbetaling van de als gevolg van de verdiepende analyse naar aanleiding van de aangepaste scope van te corrigeren aanslagen af te ronden voor 1 september 2022.
- Volledig in beeld brengen van de als gevolg van de verdiepende analyse onderkende te behandelen aanslagen, zodat deze kort na de opgelegde vermindering zo veel mogelijk geautomatiseerd kunnen worden hersteld

Gevraagde bijdrage vanuit de directies

- Behandelcapaciteit om de handmatig te corrigeren aanslagen te behandelen. De benodigde behandelcapaciteit is afhankelijk van het door de Stas besloten scenario. De scenario's worden voorgesteld in afstemming met de betrokken directies (CAP, MKB, GO, P Buitenland).
- Beschikbaar stellen van capaciteit bij CAP om de query's te maken op basis waarvan regulier herstel plaatsvindt (0,5 fte)
- Beschikbaar stellen van capaciteit bij MKB (IHP) om verbetering van uitvoeringsaspecten in het programma door te voeren.

5.2.1.5. Project Invorderingsrente (A-dossier/GBB-lijst):

Reeds bereikte resultaten 2021

- De juridische kaders voor de te herstellen populatie zijn bekend.
- Een afgeronde kwantitatieve analyse en een afgestemd plan van aanpak voor het herstel.
- De programmatuur bij ETM is aangepast, bij COA/INL nog niet.

Ambitie 2022

- Volgens plan afgerond herstel van de te herstellen posten, zowel via het geautomatiseerde als het handmatige proces
- Keuze voor en aanpassing van een ingericht proces of van de huidige automatisering (COA/INL of IHP)
- Voor de lange termijn de juiste inbouw in de nieuw te realiseren automatisering. Er wordt beoordeeld of dit tot aanpassing van MVP leidt.
- Goede archivering van de genomen beslissingen en verzonden beschikkingen

Gevraagde bijdrage vanuit de directies

- Menskracht vanuit GO, Toeslagen, CAP LIC, MKB en P Heerlen buitenland om aangeleverde posten voor handmatig herstel ook daadwerkelijk te herstellen en het uitvoeren van interne controles voor het herstelproces en structurele behandeling van uitval.
- Omvang menskracht is nog niet bekend daar de kwantitatieve analyse nog loopt. Geschat wordt dat de omvang van dezelfde grootte is als project vervolgingskosten. Afhankelijk van de gekozen aanpak kan de benodigde capaciteit worden vastgesteld. Deze aanpak zal worden afgestemd met de betrokken directies.
- Bijdrage vanuit IV voor eventuele aanpassingen
- Bijdrage vanuit CAP UPI en CAP/keten voor monitoring voortgang

5.2.1.6. Mogelijke nieuwe projecten

Projecten Stuiten Verjaring en Schonen Journalen zijn in 2021 afgerond, waardoor er mogelijkheden komen om andere urgente projecten te starten. In 2020 en 2021 zijn analyses uitgevoerd op geconstateerde problemen die mogelijk in aanmerking komen voor een herstelactie. De aanpak van de risicoprojecten is in 2021 een succesvolle methode gebleken om deze herstelacties te starten en coördineren. Het programma zal eind 2021 een advies uitbrengen aan de Ketentafel welke opdrachten prioriteit moeten krijgen in 2022. Mogelijke projecten zijn:

- Project (vervolg) Herinrichten Journalen
- Project Systeem- en ambtshalve aanslagen
- Project Achterstand MKB-kleinbedrijf
- Project Wederzijdse bijstand
- Project Ambtshalve herstellen verzuimboetes

5.2.1.7. Capaciteitsmanagement

Voor informatie m.b.t. capaciteitsmanagement voor het Programma risicoprojecten zie bijlage 7

6. KETEN – VERNIEUWING

6.1. Domein Architectuur

In juni 2021 is domeinarchitectuur (DA) goedgekeurd in de Domein Architectuur Board Inning en Betalingsverkeer (DAB I&B) en de Concern Architectuurboard. In deze versie is de transitie na Uitmaken ETM uitgewerkt door verdere verdieping van de Deep Dive resultaten, inclusief specifieke concern thema's, zoals zaakgericht werken (zaak- en documentadministratie), zaaksgewijs verwerken (werken in de actualiteit) en gegevenshuishouding.

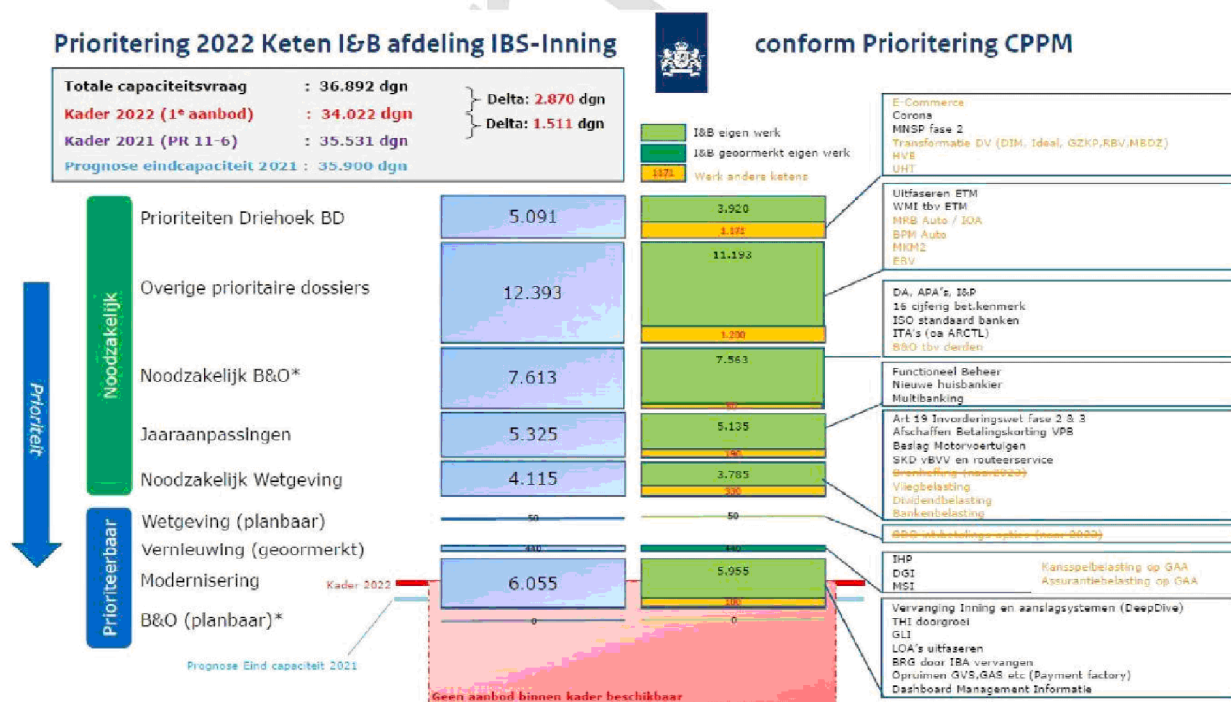
In de Q2 2022 wordt de DA geactualiseerd door herijking van de business strategie en business doelen. De nadruk komt te liggen op de invorderingsstrategie en de bijbehorende kantoorvisie en kantoor roadmap. In de tweede helft van 2021 is al gestart met de uitwerking van deze zaken.

Als vervolg op de DA was gepland om in 2021 de vernieuwing van de systemen voor Innen en Invorderen in meer detail uit te werken, inclusief proof-of-concepts voor de transitievoorzieningen die het mogelijk maken om de huidige systemen geleidelijk te vervangen door nieuwe systemen. Gedurende een aantal jaren zal er sprake zijn van een hybride situatie met oude en nieuwe systemen naast elkaar, met de mogelijkheid om in de nieuwe systemen ook vorderingen in de oude systemen af te handelen en vice versa.

Door de verschillende inslagen (herstel Toeslagen, Corona, risicoprojecten, etc.) en het toch al volle portfolio is daar in 2021 nauwelijks ruimte voor gevonden. Daarom wordt dat doorgeschoven naar begin 2022.

In 2022 wordt doorgedaan met de verdere inrichting van AR-control om zodoende meer grip te krijgen op de kwaliteit van de voortbrenging. Belangrijke aspecten zijn de overdracht van kennis en de vertaalslag van solution architecturen naar ontwerp en realisatie in samenwerking met de teams. In de afgelopen periode is gebleken dat meer aandacht voor deze aspecten noodzakelijk is. Daarmee is het ook beter te waarborgen, dat processen en systemen conform de opgestelde architectuur gerealiseerd worden.

6.2. Portfolio



Het portfolio I&B wordt ketenbreed over de diverse organisatieonderdelen bestuurd, bovenstaande tabel geeft actuele stand tussen vraag en aanbod van IV regulier voor het jaar 2022.

De ambities en de gewenste veranderingen van Inning en Betalingsverkeer over de jaren 2022 – 2025 zijn groter dan de beschikbare verandercapaciteit, zodat bestuurlijk prioriteiten gesteld moeten worden om tot een realistische transitie te komen. De DA wordt gebruikt bij het maken van de juiste keuzes en bestuurlijke prioriteiten in relatie tot het portfolio van Inning en Betalingsverkeer.

In 2021 is gestart met de prioritering van business-vraag in balancering met de totale IV aanbodcapaciteit. Begin 2022 dient vraag-aanbod in een integraal overzicht, conform bovenstaande tabel, geplaatst te worden.

Voor de inrichting van het portfolioproses wordt aangesloten op de richtlijnen vanuit IV&D en de verbeterisporen en frameworks als Management-Of-Portfolio's en Safe. Implementatie van deze richtlijnen dragen bij aan verbeteren van de sturing op de realisatie van portfolio als zowel aan de wijze waarop vraagimpulsen vertaald worden naar uitvoering hiervan (Portfolio-definitie en prioritering). Samen met de portfoliotafel-leden is de ambitie om deze verbeteringen in 2022 verder door te voeren.

6.3. Projectbeheersing

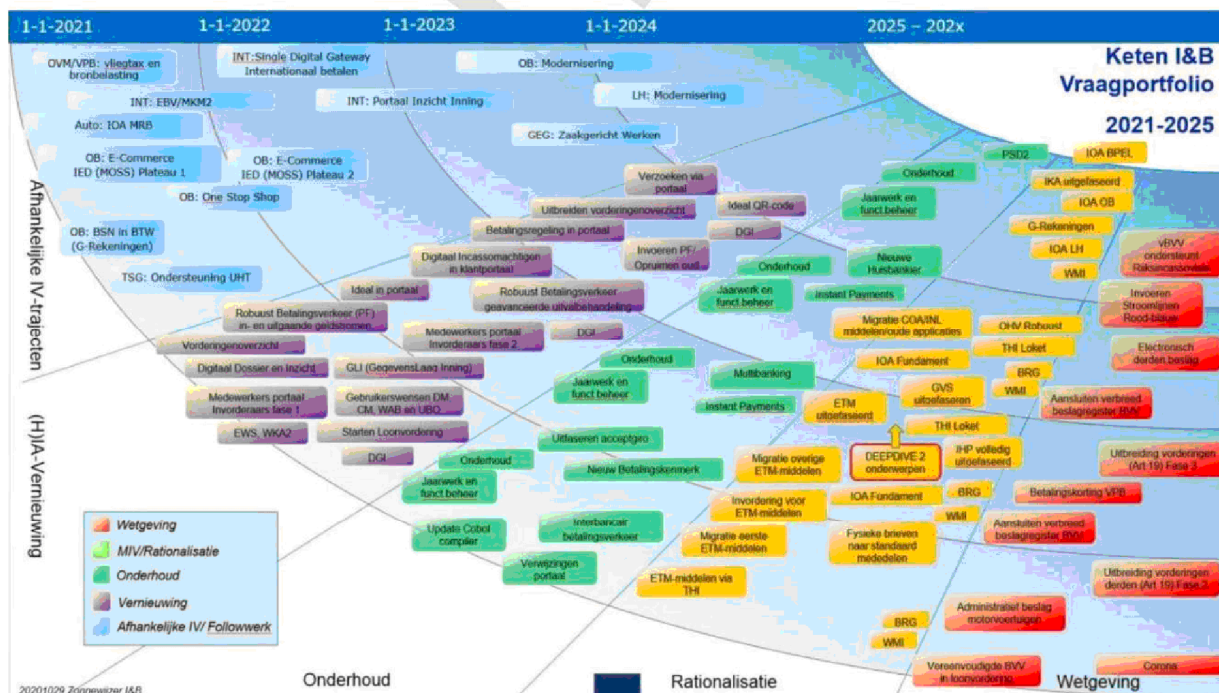
Om als keten verder in control te komen van de veranderprojecten is in 2021 gestart met een uitbreiding van control op de veranderprojecten. Het doel hiervan is om meer inzicht in de bewegingen van de veranderprojecten te creëren, waardoor de voorspelbaarheid toeneemt en de kans op verrassingen afneemt.

Projectbeheersing draait om drie componenten: scope, financieel en tijd. In 2021 is de component financieel robuust neergezet. De voortgang en de resultaten van de SharePoint projecten worden maandelijks door de betrokken ketenpartners in de ketentafel verandering besproken. In 2022 wordt dit gecontinueerd en verder uitgebreid.

In 2022 wordt de component tijd verder uitgewerkt. Ook wordt de component financieel verder uitgebreid, onder andere door de relatie te leggen met de component tijd. Na voltooiing ontstaat er een raamwerk, dat een bepaalde mate van comfort kan bieden. Dit zal een positief effect hebben op de mate van projectbeheersing binnen de keten en het gevoel daarbij.

6.4. Keten vernieuwing

De keten I&B kent een groot aantal projecten ter borging van de continuïteit, projecten die geïnitieerd zijn vanuit wetgeving en projecten voor modernisering en vernieuwing. In onderstaande zonnewijzer zijn deze projecten als vraagportfolio geplaatst op het moment dat de voorzieningen beschikbaar zijn.



Versie juli 2020, geplaatst in het jaar dat producten beschikbaar komen

In de herijking 2021 is een eerste versie van het MJP (Meerjarenplan I&B/IV) 2021-2025 vastgesteld waarin ook de planning van een eerste versie van het Onderhoudsplan 2021-2025 v1.0 is meegenomen. Dit MJP is onderverdeeld in de diverse portfolio categorieën conform de IV&D-richtlijnen 'Definities portfoliocategorieën'. Voor het realiseren van de meerjaren ambities I&B (o.a. te realiseren wetgeving na afronden uitfaseren ETM en vervolgstappen inninglandschap in de Deep dive Inning) gaat het MJP voor 2022 en verder uit van een constante bezetting.

Zowel het Meerjarenplan als onderhoudsplan zijn leidend voor de uit te voeren werkzaamheden in 2022. Beide plannen zijn ingebracht in de SAP-administratie en worden in 2022 minimaal elk kwartaal herijkt en goedgekeurd in de ketentafel verandering.

Nieuwe projecten worden volgens de dan geldende kaders en richtlijnen opgestart en zullen na afloop geëvalueerd worden. De actuele voortgang van projecten wordt maandelijks gerapporteerd door middel van SharePoint rapportages en deze worden ook inhoudelijk besproken en goedgekeurd. Zie voor verdere details [bijlage 3 "Portfolio 2022"](#) waarin het laatste MJP is verwerkt.

Aandachtspunten

De keten heeft voor 2022 de volgende aandachtspunten gedefinieerd:

- Verbeteren voortbrenging: 2020 en 2021 stond in het teken van verbeteren van de besturing in de IV-keten. In 2022 wordt de focus gelegd op het verbeteren van de sturing in de hele keten.
- Het voldoen aan de baseline doelstellingen op het gebied van de AVG (ist) wordt door de keten I&B gehaald. In de VMR wordt steeds de stand van zaken aangegeven.

6.5. Keten karakteristieken Modernisering - vernieuwing

De hoofddoelstelling is om processen en applicaties zodanig te verbeteren en vernieuwen dat burgers en bedrijven hun verplichtingen vrijwillig en op een eenvoudige wijze kunnen nakomen, dat massaal administratief werk zoveel mogelijk geautomatiseerd foutloos wordt afgedaan en dat medewerkers in staat worden gesteld om op een professionele wijze werk te verrichten.

Deze doelstellingen zijn vertaald naar 6 verbeterclusters. De volgende trajecten binnen de verbeterclusters worden in 2022 nauwlettend gevolgd:

- **Geldzaken in het klantportaal:** Burgers en bedrijven krijgen via klantportalen actuele financiële en statusinformatie over hun vorderingen, schulden, tegoeden, betalingen, regelingen, afspraken, verzoeken etc.
- **Betaalgemak:** Burgers en bedrijven kunnen in het klantportaal zelf transacties starten: betalen via iDEAL, aanvragen van betalingsregelingen, indienen van verzoeken, afgeven van machtigingen bijv. voor Automatische Incasso, beheren van voorkeuren, etc.
- **Ondersteuning van de medewerker Inning:** Medewerkers krijgen actuele informatie uit de Gegevensontsluiting Inning op maat aangeboden. Er komen nieuwe schermen die het wisselen tussen applicaties overbodig maken. De oude applicaties verdwijnen 'onder de motorkap'. Daarnaast worden beslagtrajecten gemoderniseerd en gedigitaliseerd. Ook komt er meer samenwerking met derden om te voorkomen dat burgers langdurig in schulden belanden, om invulling te geven aan de Rijksincassovisie.
- **Informatie gestuurd innen:** Het werk op kantoor, in de deurwaarderij en ook in de geautomatiseerde transactieverwerking wordt bepaald en geregistreerd op basis van risico- en selectiemodellen.
- **Gegevensontsluiting Inning:** De clusters met verbeteringen zijn alleen te realiseren bovenop een stabiele en actuele basis. Allereerst is het essentieel om een actueel, eenduidig overzicht te hebben van de belangrijkste innings- en betalingsverkeergegevens. Daarom worden de gegevens uit de innings- en betalingsverkeeradministraties ontsloten en als een eenduidige informatiepositie ter beschikking gesteld aan burgers en bedrijven, medewerkers, analytics processen (informatie gestuurd innen) en transactie verwerkende processen.
- **Inningsadministraties:** De oude inning- en betalingsverkeerapplicaties worden geleidelijk vernieuwd. De hoeveelheid uitval wordt verminderd. De transacties worden (bijna) direct geautomatiseerd verwerkt en in de administraties vastgelegd. Dit vermindert de uitval. Er wordt nieuwe functionaliteit gerealiseerd, bijv. uitbreiding van Automatische Incasso, de mogelijkheid om vorderingen te bundelen, etc. Eerder is al een internetkassa voor iDEAL-betalingen gerealiseerd. Tegelijk is het nodig om de belangrijkste risico's in bestaande applicaties te verminderen: schaarse kennis, veel uitval en handmatig werk, LOA's op cruciale

plekken in bedrijfsprocessen, verouderde moeilijk aanpasbare applicaties. Daarom wordt continu gewerkt aan het saneren, rationaliseren, door ontwikkelen en geleidelijk vernieuwen van de oude transactie verwerkende en administratieve systemen.

- Een van de meest significante bijdragen aan de vernieuwing van de inningsadministratie is het project **Uitfaseren ETM**. ETM moet vervangen worden (contract Oracle loopt af per eind 2022). Het nieuwe systeem moet in de loop van 2022 klaar zijn om lopende posten te laten uitlopen in ETM systeem, zodat het eind 2022 kan worden uitgezet. Dit meerjarig vernieuwingsproject moet in 2022 worden afgerond maar kent risico's waardoor de kans aanwezig is dat de deadline eind 2022 niet gehaald wordt.

6.6. Wetgeving

Vernieuwing op wetgeving loopt ook in 2022 langs het proces van uitvoeringstoetsen. Binnen dit proces lopen twee vernieuwingstrajecten, Wet vereenvoudiging Beslagvrije Voet en Stroomlijning Keten Derdenbeslag (SKD).

De Belastingdienst maakt deel uit van de "Keten Derdenbeslag". Deze keten bestaat uit alle beslagleggers in Nederland en de keten wordt voorgezeten door het Ministerie van Sociale Zaken. De ambitie van deze keten is: *Het borgen van het bestaansminimum van burgers met schulden en het voorkomen van onnodige kosten*.

Voor deze ambitie is door SZW een tweetal programma's ingezet. Deze worden beide vergezeld van wetgeving. De programma's zijn:

1. het programma implementatie Wet vereenvoudiging Beslagvrije Voet (implementatie WvBVV);
2. het programma realisatie Verbreding Beslagregister (VBR), dat in 2020 is omgedoopt tot Stroomlijning Keten Derdenbeslag (SKD).

Ad 1) De WvBVV is sinds 1-1-2021 van kracht geworden. Deze wet betekent voor zowel Belastingen, Toeslagen als Douane een volledige nieuwe wijze van de beslagvrije voet, wijzigingen en aanscherpingen in de beslagvolgorde en de introductie van het "coördinerend deurwaarder schap". Wij passen de WvBVV vooralsnog toe bij Loonvoorderingen, Overheidsvoorderingen en Dwangverrekeningen. Vanwege de coronamaatregelen heeft er nog geen volledige livegang plaatsgevonden. Ook hebben zich zowel binnen de Belastingdienst als in de keten Derden beslag omvangrijke issues voorgedaan.

Voor 2022 zijn de volgende activiteiten te verwachten:

- a. Afronding van de volledige livegang Q1. Gezien de complexiteit en gevoeligheid van de WvBVV wordt de nodige politieke en media-aandacht verwacht en ook ingrijpende inhoudelijke bijstellingen kunnen gevraagd gaan worden;
- b. Ondersteuning bij eventuele implementatie WvBVV voor Loonvoorderingen bij Douane;
- c. Medewerking aan de oplossingen voor WvBVV voor de CBT bij Toeslagen;
- d. Grote ketenbrede release per 1 juli 2022 inclusief uitvoeringstoets. Voor de WvBVV zullen er jaarlijks twee releasementen zijn; 1 januari en 1 juli;
- e. Overdacht WvBVV van programma naar de lijnorganisatie. Einddatum: 1-8-2022.

Ad 2) Voor SKD worden de uitvoeringstoetsen najaar 2021 afgerond. De ketenstartarchitectuur en de wetgevingsvoorstellen liggen klaar.

Voor 2022 zijn binnen de Keten I&B de volgende activiteiten gepland:

- a. Belastingdienst Project Start Architectuur (PSA) voor aansluiting op routevoorziening SKD (Q1 en kleine uitloop in Q2);
- b. Implementatiestrategie en plan maken voor Belastingdienst;
- c. Vanaf Q 2 Bouw en implementatie fase bij Belastingdienst;
- d. Bijdrage leveren aan het programma.

6.7. Inrichten proces: Leerpunten & leercirkels

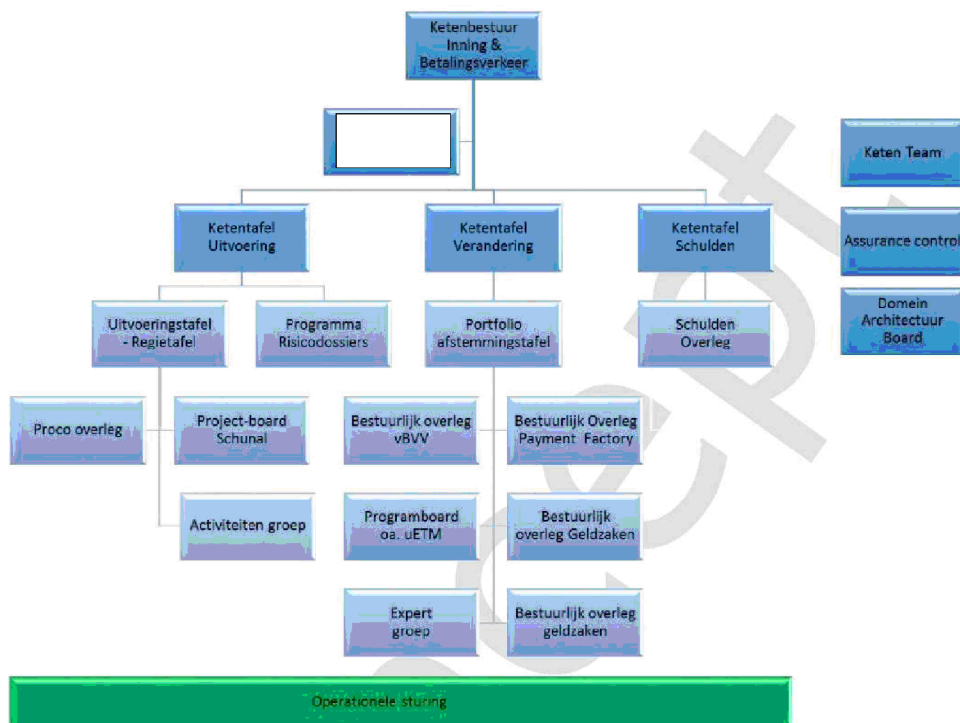
Bij afronding van een veranderproject wordt er geëvalueerd. Tijdens deze evaluatie worden de successen, valkuilen en leerpunten benoemd. De meeste van deze leerpunten hebben betrekking op één specifiek traject, tijdsperiode of rol/functie. Nog niet goed ingeregeld is het borgen van deze leerpunten met als gevolg dat er bij het opstarten van

nieuwe trajecten (te) beperkt gebruik van wordt gemaakt. In 2022 worden alle leerervaringen centraal worden opgeslagen waarbij ze geclusterd en gebundeld worden. Dit 'centrale register' zal binnen de keten I&B centraal worden beheerd worden. Bij opstart van nieuwe trajecten worden dan de leerervaringen, zover als dat past binnen de Agile werkwijze, meegenomen.

Concept

7. OVERLEG STRUCTUUR KETEN I&B

De keten I&B heeft raakvlakken binnen de gehele Belastingdienst. De keten heeft dan ook vertegenwoordigers uit de uitvoerende directies (CAP, MKB, GO, P, Toeslagen, KI&S, IV), concerndirecties (FJZ, UHB, C&F), corporate diensten (VT, DF&A, communicatie), SSO O&P, SSO CFD en DGFZ. De Keten Inning en Betalingsverkeer kent de volgende overlegstructuur.



Zie [bijlage 4](#) voor de rollen en invulling Ketenteam I&B

Bijlagen

Ketenjaarplan 2022

Inning & Betalingsverkeer

“De volgende stap”

Bijlage 1. Deelprestatie per Directie

- Directie CAP

Begrotingsdoelstelling

Voor verdere details zie figuur 6 hieronder.

Werken in de actualiteit

Werken in de actualiteit ziet bij CAP cluster inning op de subdoelen verwerken betalingen, verwerken uitbetalingen, behandelen klantverzoeken en bewegen belastingschuldige tot actie.

Verwerken Betalingen

Binnen CAP cluster inning wordt op de tijdigheid en juistheid gestuurd.

1. Doorlooptijd automatische verwerking betalingen
2. Doorlooptijd en ouderdom voorraad uitval behandeling.

Verwerken Uitbetalingen

1. Doorlooptijd en ouderdom voorraad uitbetalingen
2. Uitbetaling Toeslagen (ook HKPI)

Behandelen klantverzoeken

1. Doorlooptijden en ouderdom voorraad WAB, SBA's etc.

Bewegen belastingschuldige tot actie

1. Aandeel belastingschuldige in actieve behandeling
2. Doorlooptijd en ouderdom voorraad DM-adviezen
3. Verhouding schuld beperkt beïnvloedbaar (status F/FV/SNP/NMS), niet beïnvloedbaar (status UB / DUB) en beïnvloedbaar (overige statussen)
4. Verdeling ouderdom van de schuld

Risico's:

Belasting risicovolle dossiers bij CAP:

Er wordt vooral aandacht gevraagd voor de te beperkte beschikbare capaciteit binnen CAP Inning. De verwachting is dat die onvoldoende is om de risicovolle dossiers voldoende aandacht te geven, ondanks de ingezette werving. Opleiden en inwerken zullen immers in 2022 nog veel capaciteit kosten...

- Directie Particulieren / Kennis- en Expertisecentrum Buitenland

Begrotingsdoelstelling

Kennis- en Expertisecentrum Buitenland (P) heeft een initiële doelstelling afgesproken. De sturing zit op de voorkant (Heffen). Er is een toename van schulden in het buitenland en de mate van toezicht ligt gevoelig.

Ook 2021 is het centrale vraagstuk hoeveel medewerkers het Kennis- en Expertisecentrum Buitenland (P) in kan zetten op dwanginvordering Toeslagen.

Uitgangspunt is de realisatie eind 2019. Belangrijk is om in 2021 inzichtelijk te maken wat het effect is van P/K&E Buitenland op het totaal.

Voor verdere details zie figuur 6 hieronder.

Werken in de actualiteit

Werken in actualiteit ziet voor P/K&E Buitenland vooral op de subdoelen behandelen klantverzoeken en bewegen belastingschuldige tot actie. Als verdere subdoelen zijn er het aantal verzoeken aan het buitenland, de verzoeken om inlichtingen en de verzoeken om bijstand.

D: Behandelen klantverzoeken

1. Doorlooptijden en ouderdom voorraad diverse klantverzoeken zoals WAB-post, SBA's etc.
2. Aantal verzoeken aan het buitenland: verzoek om inlichtingen en verzoeken op bijstand.

E: Bewegen belastingschuldige tot actie

1. Aandeel belastingschuldige in actieve behandeling
2. Doorlooptijd en ouderdom voorraad DM-adviezen

3. Verhouding schuld beperkt beïnvloedbaar (status F/FV/SNP/NMS), niet beïnvloedbaar (status UB / DUB) en beïnvloedbaar (overige statussen)

Risico's:

- Beschikbaarheid van voldoende capaciteit in personeel:

Met de huidige bezetting en werkwijze, is volledige uitvoering van noodzakelijke werkzaamheden niet haalbaar. Naast dat er in de huidige situatie al keuzes gemaakt dienen te worden, geldt dit nog meer als er - zonder personele uitbreiding, automatisering of verval van andere werkzaamheden - (vanuit politiek of anderszins) een uitbreiding van invorderingswerkzaamheden plaatsvindt. Een dergelijke uitbreiding zal ten koste gaan van de capaciteit die nu ingezet wordt op de beschreven werkzaamheden in de categorieën 'volledig' en 'onvolledig'. Het betekent evenzeer dat aan de werkzaamheden in de categorie 'niet', zeker niet wordt toegekomen.

- Directie GO

Begrotingsdoelstelling

Voor verdere details zie figuur 6 hieronder, onder GO.

Kanttekening:

1. Als gevolg van het coronavirus, de economische gevolgen hiervan, almede de overheidsmaatregelen is het onzeker of de doelstellingen in 2021 zullen worden gerealiseerd.
2. Er dient zorg gedragen te worden voor voldoende en goede capaciteit om het werk te kunnen uitvoeren de komende periode. Daarbij dient tevens rekening gehouden te worden met de verwachte uitstroom de aankomende twee jaar. In het najaar van 2021 werft GO Invordering nieuwe medewerkers voor een nieuw zesde team. De medewerkers van dit nieuwe team zullen naar verwachting nagenoeg allemaal een opleiding moeten volgen en ingewerkt moeten worden. Het is in dit kader van belang dat nieuwe medewerkers na binnenkomst kunnen starten met de voor hen benodigde opleidingen.
3. Nieuwe ontwikkelingen met de uitrol van applicaties dienen goed ingebed en geïmplementeerd te worden. Dit vraagt tijd en aanpassing van GO-medewerkers.

Werken in de actualiteit

Werken in de actualiteit maakt binnen GO onderdeel uit van de individuele klantbehandeling en ziet vanuit het doel zoals geformuleerd door de keten, vooral op de subdoelen 'Behandelen van klantverzoeken' en 'Bewegen van de belastingschuldige'.

Hierbij wordt gebruik gemaakt van de systemen WAB en Case Manager (waarin ook wordt bewaakt dat brieven en verzoeken/taken tijdig worden opgepakt).

B: Verwerken Betalingen

1. Juist en tijdig verwerken van de CBK berichten
2. Bij de invordering van GO kan voorts als voorbeeld worden gegeven: het tijdig bijhouden van de betalingen en verrekeningen m.b.t. de diverse journalen (verwerking en vastlegging o.a. in het systeem Info-Base en INL).

D: Behandelen klantverzoeken

1. Doorlooptijden en ouderdom voorraad diverse klantverzoeken zoals WAB-post, SBA's etc.
2. Bij GO werken we voor de invordering ook met de volgende drie KPI's:
 - a. Melding betalingsonmacht: > 90 % wordt binnen 7 dagen na registratie bij binnenkomst opgepakt
 - b. Controle op verleende uitstellen van betaling gedurende de looptijd: > 90 % wordt halverwege de betalingsregeling gecontroleerd of belastingschuldige de overeengekomen termijnbedragen betaalt en of er nieuwe schuld is opgekomen
 - c. Halfjaarlijkse bespreking van alle verleende uitstellen in verband met een ingediend bezwaar/beroep van > 1 miljoen euro bestreden bedrag tussen de ontvanger (voor de invorderingsrisico's) én de KC (voor de termijn van afdoening van het bezwaarschrift): > 90% wordt halfjaarlijks gecontroleerd

E: Bewegen belastingschuldige tot actie

1. Het in een vroeg stadium (telefonisch) proactief contact hebben met de klant over aanslagen die betaald moeten worden (hiervoor worden T-MOK adviezen in CM gebruikt)
2. Bij GO vinden ook belacties plaats om klanten te wijzen op (de gevolgen van) invorderingsbeleid en betalingsmogelijkheden (denk hierbij aan de belactie richting klanten van GO over de verlenging van het uitstel i.v.m. Corona).

Deze benoemde punten dragen tevens bij aan een verdere verbetering van de professionele werkrelatie.

Risico's:

Goede communicatie naar aanleiding van de Corona-maatregelen is essentieel. Onduidelijke communicatie met burgers en bedrijven brengt extra werk met zich mee. Voorstel is om met de inzet van een lezerspanel te gaan werken.

- Directie MKB

Begrotingsdoelstelling

De sturing zit op dit moment fors op de actuele stand van zaken rondom corona en rondom het uitstelbeleid. Centraal vraagstuk in 2021 is om de sturing te laten aansluiten op de doelstellingen uit de HKPI's en wat de bijdrage van MKB is op deze cijfers.

Voor verdere details zie figuur 6 hieronder.

Kantekening:

1. Voor betaal gemak bestaat een grote afhankelijkheid met de Ketten Interactie. Indien deze ontwikkeling achterblijft, heeft dit consequenties voor de bijdrage aan de ketendoelstellingen.
2. MKB heeft een afhankelijkheid met de heffing voor het terugdringen van het aandeel ambtshalve- en systeem-aanslagen in de achterstand OB en LH. Om de begrotingsdoelstellingen voor Betalingsachterstand te kunnen behalen is nauwere samenwerking met Heffing een voorwaarde.
3. Voor het werkaanbod van de deurwaarders bij MKB is er een afhankelijkheid met o.a. CAP Inning. MKB heeft behoefte aan een constant werkaanbod dat is afgestemd op de beschikbare capaciteit van de deurwaarders. Hierdoor kan het werk goed verdeeld worden over het jaar heen waardoor er minder piekbelasting ontstaat. Er is een voorkeur vanuit MKB om dit aanbod op klantniveau en niet op aanslagniveau aangeleverd te krijgen.
4. Politieke keuzes kunnen invloed hebben op het halen van de vastgestelde doelen. Daar waar nu ingezet wordt op efficiency zien we een verschuiving naar inzet op basis van passend contact en toepassing van "de menselijke maat". Dit kan impact hebben.

Werken in de actualiteit

Werken in de actualiteit ziet voor MKB vooral op de ketensubdoelen 'Behandelen van klantverzoeken' en 'Bewegen van de belastingschuldige'. In het kader van passend contact zal het project Inlevend Invorderen in combinatie met debiteurgericht invorderen verder vorm krijgen. Een onderzoek naar compliance dat eind 2020 door Innovatie en Strategie wordt begeleid zal een aanzet vormen voor de ontwikkeling van nieuwe KPI's op het gebied van procedurele rechtvaardigheid.

Risico's:

- Er is op dit moment nog weinig zicht op de effecten van opstarten van dwanginvordering/deurwaarderij in 2022 en de afhandeling van het corona-uitstel.
- Er is op dit moment onduidelijkheid rondom de ontvlechting van toeslagen en SRB. Daarom kan ook nog niet worden ingeschat welke invloed dit gaat hebben op de reguliere werkdruk.

Er worden vanuit ketenvernieuwing vele nieuwe producten en processen opgeleverd zonder dat daarvoor oude worden opgeruimd. Dit brengt extra beheers last met zich mee en hier is in de bezetting geen rekening mee gehouden. De uitvoering van het werk door de medewerker wordt hierdoor bemoeilijkt, medewerkers haken af en het proces wordt extra moeilijk gemaakt doordat vanuit veel te veel applicaties gewerkt moet worden.

	Keten Inning & Betalingsverkeer	Centrale administratie Cluster Inning (CAP)	Midden- en kleinbedrijf (MKB)	Grote ondernemingen (GO)	Kennis- en Expertisecentrum Buitenland (P)
Percentage tijdige betaling van belastingen	> 98%	voor Particulieren > 96,7% voor Kleinbedrijf > 96,6%	>97,2%	>99,4%	>95,2%
Percentage oninbare belastingen en premies	≤ 0,6%	voor Particulieren > -0,19% voor Kleinbedrijf > 0,5%	≤ 0,5%	≤ 0,05%	≤ -1,38%
Percentage betalingsachterstand (excl. Corona)	≤ 3,5%	voor Particulieren > -26,5% voor Kleinbedrijf > 4,3%	≤ 4,3%	≤ 0,5%	≤ -12,7%
Percentage invorderingsposten dat binnen één jaar na aanmaning wordt geïnd	≥ 55%	voor Particulieren > 43,4% voor Kleinbedrijf > 44,9%	≥ 50%	≥ 63,3%	≥ 58,6%
Percentage toeslagen dat tijdig wordt uitbetaald	99,90%	PM nader te bepalen met keten toeslagen	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.

Figuur 6: begrotingsdoelstellingen per directie.

Bijlage 2. Koppelvlak Keten I&B - Overige ketens | Verkenning per keten

- Wat doet I&B voor de overige Ketens:

Gebruikt door: B (Baseline), T (Target), BT (Baseline&Target), - (Niet)																	
	Analytics	Auto	Bedrijfsvoering	Douane	FIOD	Gegevens	Generiek kantoor en Toezicht	Inkomensheffing IH	Inning en betalingsverkeer	Interactie (incl. O&M)	IV	Loonheffingen	Omzetbelasting OB	Overige Middelen	Schenk- en Erfbelasting	Toeslagen	Vpb & Dividendbelasting
Innen op aangifte	-	BT	-	-	-	-	-	-	-	-	-	T	BT	BT	-	-	BT
Innen op aanslag	-	BT	-	-	-	-	-	BT	-	-	-	BT	BT	T	BT	-	BT
Uitbetalen teruggaaf en tegemoetkoming¹	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	BT	?	BT	-	BT	BT
Uitbetalen toeslag	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	BT	-
Leveren betaalsituatie	-	BT	-	-	-	-	-	-	-	-	-	T	BT	BT	BT	-	BT
Verantwoorden en routeren betalingen	-	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	B	B	B	-	-	-
Uitstel van betaling	-	B	-	-	-	-	BT	-	-	-	-	B	BT	-	-	B	B
Handmatig opvoeren betalingsverplichtingen	-	B	-	-	-	-	T	-	-	-	-	BT	?	BT	BT	B	BT
Beslagleggen door deurwaarder	-	-	-	BT	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Verwerken uitbetaalinstructie	-	-	BT	BT	-	-	-	B	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Melden betaling	-	-	BT	BT	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Leveren journaalposten	-	-	?	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bepalen betalingskenmerk	-	BT	-	-	-	-	-	BT	-	BT	-	BT	BT	BT	BT	-	BT
Leveren innings- en betalingsgegevens (sleutelgebaseerd)	T	T		-	-	T		-	-		-	-		-	-	-	-
Leveren innings- en betalingsgegevens (setgebaseerd)	T	-		-	-	T		-	-		-	-		-	-	-	-
Leveren innings- en betalingsgegevens	B	B		-		B					-	B				B	B
Afdragen EU aangiften	-	-	?	-	-	-	-	-	-	-	-	-	BT	-	-	-	-
Intern overboeken betaling of tegoed	-	-	?	T	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Telefonisch incasseren	-	-	-	-	-	-	-	-	-	BT	-	-	-	-	-	-	-
Verwerken van spoedbetalingen (nieuw)	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	?	BT	?

Legenda: 'B': reeds operationele dienst(en), 'T': toekomstige/nog te wijzigen dienst(en), 'BT': operationele dienst reeds in gebruik, wordt aangepast in 2022. ¹ De dienst Uitbetalen teruggaaf en tegemoetkoming is voor Toeslagen nu specifiek ingericht in het kader van de Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen (UHT)

- Wat doen overige ketens voor I&B

Domein	Dienst	
Gegevens	Inwinnen en leveren persoonsgegevens klantgegevens	B
Gegevens	Inwinnen en leveren financiële gegevens	BT
Analytics	Signaal en Risico services	T
Analytics	Data Analyse services	BT
Analytics	Rapportages en dashboards	BT
Interactie (O&M)	Ontvangen services	BT
Interactie (O&M)	Mededelen services	BT
Toeslagen	Rekeningafspraak services	B
Bedrijfsvoering	Archivering services	BT
Bedrijfsvoering	Financiële verantwoording services	?
Generiek kantoor	Generiek kantoor services / patronen (geen business dienst)	BT
Bezwaar en beroep	Bezwaar en beroep afhandeling (geen business dienst)	T
Loonheffingen	Leveren LH-gegevens t.b.v. reconciliatie	B
Omzetbelasting	Leveren OB gegevens t.b.v. reconciliatie	
Auto	Leveren Auto gegevens t.b.v. reconciliatie	B

Verkenning per keten

- Autoheffingen

- Toekomst vaste diensten

Autoheffingen maakt gebruik van de diensten *innen op aangifte* en *innen op aanslag* (naheffingsaanslagen). Om deze naheffingsaanslagen te bepalen *leveren* wij de *betaalsituatie*. Daarnaast *leveren* wij *betalingskenmerken* zodat deze aanslagen gericht betaald kunnen worden.

- Uit te faseren gebruik van diensten

Zolang autoheffingen zelf nog inningadministraties voert maken ze gebruik van de dienst *routeren en verantwoorden betalingen*. In beperkte situaties waarbij er nog geen geautomatiseerde koppelingen is gebruiken ze de dienst *handmatig opvoeren betalingsverplichting*. En zolang de bezwaar- en beroep afhandeling nog niet onder de keten Bezwaar, beroep en klachten valt kunnen ze ook nog gebruik maken van de dienst *uitstel van betaling*.

- Diensten die I&B afneemt

I&B neemt verschillende gegevens af vanuit Auto. Een deel is tijdelijk van aard i.v.m. de reconciliatie zolang auto zelf nog aangiftevorderingen beheert. Het toekomst vaste deel betreft gegevens over houderschappen die relevant kunnen zijn bij de dwanginvordering.

- Bezwaar, beroep en klachten

- Toekomst vaste diensten

Deze keten neemt nu en in de toekomst nog meer de dienst *uitstel van betaling* om uitstel te verlenen zolang een bezwaar of beroep loopt.

- Diensten die wij afnemen

Binnen de keten BBK wordt een applicatie met bijbehorend procespatroon ontwikkeld om bezwaren en beroepen af te handelen. I&B is voornemens om deze diensten *afhandelen bezwaar* en *afhandelen beroep* ook af te gaan nemen.

- Gegevens

- Toekomst vaste diensten

De enige dienst die gegevens afneemt is het *leveren van inning & betalingsgegevens* om in een bredere context te kunnen ontsluiten.

- Diensten die I&B afneemt

I&B neemt diensten af uit de verschillende clusters. Klantgegevens zijn noodzakelijk voor het juist voeren van onze administratie en interactie/transactie met burgers en bedrijven. Handhavings- en inkomensgegevens worden primair gebruikt in de dwanginvordering.

- Generiek kantoor en toezicht

- GKT neemt geen diensten af van I&B

- Diensten die I&B afneemt

De producten die I&B afneemt van Generiek Kantoor (domein) beperken zich tot generieke applicaties en procespatronen die we gezamenlijk inrichten om gebruik te kunnen worden in de processen van I&B. Feitelijk is dit een IV voortbrengingsdienst en niet een business dienst.

Het domein Analytics is ook onderdeel van de Keten GKT. Vanuit dat domein worden wel diensten afgenomen, namelijk *Signaal en risico services, Data analyse services* en *Rapportages en dashboards*.

- Inkomensheffing

- Toekomst vaste diensten

Inkomensheffingen (incl. ZVW) maakt, voor het betalen en innen, gebruik van de dienst *innen op aanslag*. Daarvoor leveren wij betalingskenmerken een zodat deze aanslagen gericht betaald kunnen worden. M.b.t. Tegemoetkoming Specifieke Zorgkosten (TSZ) zullen er in 2022 afspraken gemaakt worden om e.e.a. in de DA onder te brengen.

- Uit te faseren gebruik van diensten

Voor een aantal bijzondere situaties wordt nog gebruik gemaakt van verwerken uitbetaalinstructie, dit is een ongewenste situatie want op deze manier ontstaan er uitbetalingen die buiten de verreken en uitbetaalprocessen van I&B omgaan.

- Diensten die I&B afneemt

I&B neemt geen diensten af.

- Interactie

- Toekomst vaste diensten

Burgers en bedrijven kunnen via interactie het *betalingskenmerk* opnieuw *aangeleverd* krijgen. Daarnaast leveren we een dienst voor *telefonische incasso*, outbound bellen is een vorm van interactie, echter wordt dit uitgevoerd door de medewerkers van I&B.

- Diensten die I&B afneemt

I&B maakt gebruik van allerlei soorten diensten voor het *ontvangen* en *mededelen* zowel in *digitale, telefonie* als *papieren* vorm. Voor het geldzaken in klantportaal gaan we gebruik maken van het generiek portaal (dienst *leveren portaal functionaliteit* van interactie)

- Loonheffingen (LH)

- Toekomst vaste diensten

LH maakt gebruik van de diensten *innen op aangifte*, *innen op aanslag* (naheffingsaanslagen) en *uitbetalen teruggaaf of tegemoetkoming*. Om de naheffingsaanslagen te bepalen *leveren* wij de *betaalsituatie*. Daarnaast *leveren* wij *betalingskenmerken* zodat deze aanslagen gericht betaald kunnen worden. In beperkte situaties waarbij er nog geen geautomatiseerde koppelingen is gebruiken ze de dienst *handmatig opvoeren betalingsverplichting*.

- Uit te faseren gebruik van diensten

Zolang LH zelf nog een inningadministratie voert maken ze gebruik van de dienst *routeren en verantwoorden betalingen*. En zolang de bezwaar- en beroep afhandeling nog niet onder de keten Bezwaar, beroep en klachten valt kunnen ze ook nog gebruik maken van de dienst *uitstel van betaling*, voor het betalen van de naheffingsaanslag.

- Diensten die I&B afneemt

I&B neemt tijdelijk nog een gegevensdienst af vanuit LH i.v.m. de reconciliatie zolang LH zelf nog aangiftevorderingen beheert.

- Omzetbelasting (OB)

- Toekomst vaste diensten

OB maakt gebruik van de diensten *innen op aangifte* (nu alleen e-commerce, in de toekomst voor alle OB aangiften) en *innen op aanslag* (naheffingsaanslagen). In beperkte situaties waarbij er nog geen geautomatiseerde koppelingen is gebruiken ze de dienst *handmatig opvoeren betalingsverplichting*. Om de naheffingsaanslagen te bepalen *leveren* wij de *betaalsituatie* (nu alleen voor e-commerce, in de toekomst voor alle OB aangiften). Daarnaast *leveren* wij *betalingskenmerken* zodat deze aanslagen gericht betaald kunnen worden.

- Uit te faseren gebruik van diensten

Zolang OB zelf nog een inningadministratie voert maken ze gebruik van de dienst *routeren en verantwoorden betalingen*. En zolang de bezwaar- en beroep afhandeling nog niet onder de keten Bezwaar, beroep en klachten valt kunnen ze ook nog gebruik maken van de dienst *uitstel van betaling*.

- Diensten die I&B afneemt

I&B neemt tijdelijk nog een gegevensdienst af vanuit OB i.v.m. de reconciliatie zolang OB zelf nog aangiftevorderingen beheert.

Opmerking: OB heeft een marktverkenning op standaardpakketten uitgevoerd. Als een pakket wordt geselecteerd voor OB, dan is de kans groot dat de aangiftevorderingen in het pakket afgehandeld worden. Voorlopig gaan we er vanuit dat het innen op aangifte geheel overgaat naar I&B.

- **Overige Middelen (OM)**

- *Toekomst vaste diensten*

OM maakt gebruik van de diensten *innen op aangifte*, *innen op aanslag* (naheffingsaanslagen) en *uitbetalen teruggaaf of tegemoetkoming*. Om de naheffingsaanslagen te bepalen *leveren* wij de *betaalsituatie*. Daarnaast *leveren* wij *betalingskenmerken* zodat deze aanslagen gericht betaald kunnen worden. In beperkte situaties waarbij er nog geen geautomatiseerde koppelingen is gebruiken ze de dienst *handmatig opvoeren betalingsverplichting*.

- *Uit te faseren gebruik van diensten*

Zolang OM zelf nog een inningadministratie voert maken ze gebruik van de dienst *routeren en verantwoorden betalingen*. En zolang de bezwaar- en beroep afhandeling nog niet onder de keten Bezwaar, beroep en klachten valt kunnen ze ook nog gebruik maken van de dienst *uitstel van betaling*.

- *Diensten die I&B afneemt*

I&B neemt geen diensten af

- **Schenk en erfbelasting**

- *Toekomst vaste diensten*

Schenk en erfbelasting maakt gebruik van de dienst *innen op aanslag*. Daarvoor *leveren* wij *betalingskenmerken* zodat deze aanslagen gericht betaald kunnen worden. Tevens wordt de *betaalsituatie geleverd* in bijzondere gevallen.

In beperkte situaties waarbij er nog geen geautomatiseerde koppelingen is gebruiken ze de dienst *handmatig opvoeren betalingsverplichting*.

- *Uit te faseren gebruik van diensten*

Zolang de bezwaar- en beroep afhandeling nog niet onder de keten Bezwaar, beroep en klachten valt wordt nog gebruik maken van de dienst *uitstel van betaling*.

- *Diensten die I&B afneemt*

I&B neemt geen diensten af.

- **Toeslagen**

- *Toekomst vaste diensten*

Toeslagen maakt gebruik van de dienst *uitbetalen toeslag*, *uitbetalen teruggaaf of tegemoetkoming* (voor herstel toeslagen) en *verwerken van spoedbetalingen*. Daarvoor *leveren* wij in bepaalde gevallen *betalingskenmerken* zodat bijvoorbeeld bij definitieve toeslagen die tot een betaling leiden deze gericht betaald kunnen worden.

- *Uit te faseren gebruik van diensten*

Zolang de bezwaar- en beroep afhandeling nog niet onder de keten Bezwaar, beroep en klachten valt, dan wel een specifiek bij Toeslagen wordt ingericht, maakt Toeslagen nog gebruik van de dienst *uitstel van betaling*.

In beperkte situaties waarbij er nog geen geautomatiseerde koppelingen is gebruikt Toeslagen de dienst *handmatig opvoeren betalingsverplichting*.

- *Diensten die I&B afneemt*

Toeslagen biedt namens ons de mogelijkheid aan burgers (1BRN) en betrokken derden (CJIB en Kinderopvang Instellingen) om verschillende soorten rekeningafspraken te maken.

- **Vennootschapsbelasting (VPB)**

- *Toekomst vaste diensten*

VPB maakt gebruik van de dienst *innen op aangifte* (dividend) en *innen op aanslag*. Daarvoor *leveren* wij *betalingskenmerken* zodat deze aanslagen gericht betaald kunnen worden. Om de naheffingsaanslagen te bepalen *leveren* wij de *betaalsituatie*.

In beperkte situaties waarbij er nog geen geautomatiseerde koppelingen is gebruiken ze de dienst *handmatig opvoeren betalingsverplichting*.

- *Uit te faseren gebruik van diensten*

Zolang de bezwaar- en beroep afhandeling nog niet onder de keten Bezwaar, beroep en klachten valt wordt nog gebruik maken van de dienst *uitstel van betaling*.

- *Diensten die I&B afneemt*

I&B neemt geen diensten af.

- **FIOD**

Geen wederzijdse diensten

- **Douane**

- *Toekomst vaste diensten*

Douane voert zelf grotendeels de Inning functie uit. Voor het betalingsverkeer maken ze gebruik van de diensten *melden betaling, verwerken uitbetalingsinstructie* en op termijn het *intern overboeken* van verkeerd gerouteerde of teveelbetalingen (nu nog extern via huisbank).

Voor de dwanginvordering wordt gebruikt van het beslag leggen door de deurwaarder.

- *Diensten die I&B afneemt*

I&B neemt geen diensten af

- **Bedrijfsvoering**

- *Toekomst vaste diensten*

Bedrijfsvoering beheert zelf de inning van de kleine geldstromen. Voor het betalingsverkeer maken ze gebruik van de diensten *melden betaling, verwerken uitbetalingsinstructie* en op termijn het *intern overboeken* van verkeerd gerouteerde of teveelbetalingen. Rondom de financiële verantwoording is nog niet vastgesteld welke keten waar verantwoordelijk is en welke diensten andere ketens daarvoor moeten leveren. De voorgestelde lijn is dat I&B een dienst gaat leveren in de vorm van journaalposten zodat de bedrijfsvoering de dienst financieel verantwoorden kan aanbieden aan de verschillende middelketen.

- *Diensten die I&B afneemt*

I&B neemt geen diensten af

- **IT4IV**

- *Diensten die I&B afneemt*

I&B gebruikt voor de voortbrenging en exploitatie van onze IV verschillende diensten van DCS, bouwblokken en ontwikkelstraten.

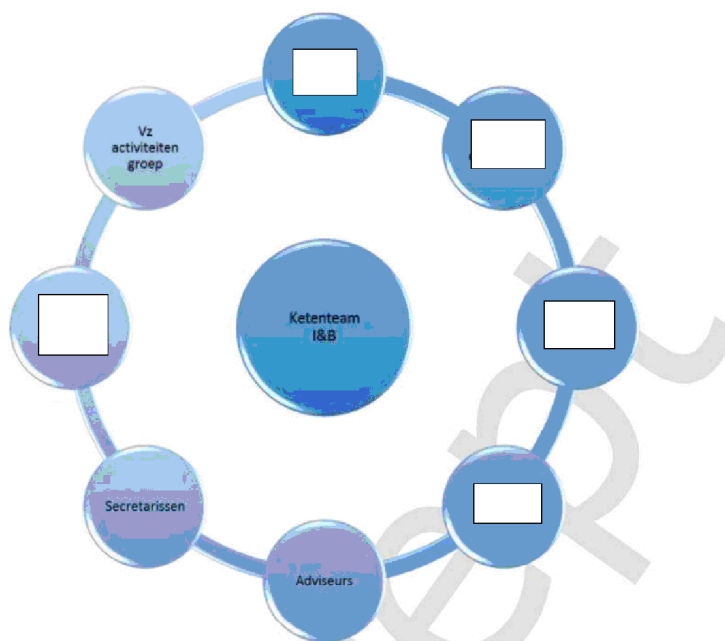
Bijlage 3. Portfolio IV – I&B

2021-3 v0.20 Portfolio IV IBS Inning en Betalingsverkeer

										besproken raakt:		claim
										besproken raakt:		budget
CPI code	/impulsnr	GBO	O-cat	Delta t.o.v. 2021-2	2021 versie	besteed t/m...	Opmerkingen	prio Bd 2022	business waarde t.o.v. 2021-2	2022 versie	Delta t.o.v. 2021-2	2022 versie
IV Inning Categorie 1 Continuïteit (Nieuwe benaming: Continuïteit Belastingdienst Beheer en Onderhoud)												
INN008	5040	DA Inning	overstij		350			1- Noodz. B&O	100	400		400
INN008	5041	Impact Analyses	overstij		60			1- Noodz. B&O	100	75		75
INN008		Onderst. Handleidingen, Communicatie, Content.	overstij					1- Noodz. B&O	100		785	785
INN079	5128	Workorders, APA's, monitoring productieomgeving, beheer	1a		1690			1- Noodz. B&O	100	1.690		1.690
INN079	5129	Analyseren en oplossen (security) incidenten en problemen	1a		800		Inclusief ondersteuning security scans	1- Noodz. B&O	100	1.000		1.000
INN079	5131	Exploitatie werkzaamheden voor business en DCS (IKA).	1a		350			1- Noodz. B&O	75	560		560
INN079	5123	Automatisering voortbrenging / invoering devops	1b		985			1- Noodz. B&O	100	985	-785	200
INN079	5036	Uitfasen acceptatie + BSOI (standaard betaalstructuur)	1c		245		Loopt samen met MKM2, brieven CoA in	1- Noodz. B&O	75	0	1	1
INN079	5092	Gewijzigde opbouw 16 cijferig bet. kenmerk	1c		0			1- Noodz. B&O	100	695		695
INN079	n.l.b.	Ideal 2.0 (opvolger huidige Ideal)	1c		0		Specs zouden komen in april	1- PDR Bd Transformatie	100	0	500	500
INN079	5096	LCM: MLP aansluiten op GDC	1c		60			1- Noodz. B&O	75	0	1	1
INN079	5117	Interbancair betalingsverkeer: Invoering ISO standaard	1c	-225	25	14/7 wordt doorgeschoven naar 2022		1- Noodz. B&O	100	0	225	225
INN079	5132	ITA's en FIA's	1c		750			1- Noodz. B&O	75	900	183	717
INN079		ITA/ARCTI (grote wijziging)	1c					1- Noodz. B&O	75		183	183
INN079	n.l.b.	loA Vervanging RPEI 2025+	1c		0			1- Noodz. B&O	0	0		0
INN079	5106	Testmanagement, inrichten databases, ontwikkeling	1e		900		Overgangsjaar: DBA en Test managers	1- Noodz. B&O	100	360	-60	300
INN079	5110	LCM: Infobase	1f		140		Afmaken als mogelijk	1- Noodz. B&O	100	0	1	1
INN079	n.l.b.	LCM: TV OAR7 naar reguliere applicaties	1f		0			7- Planbaar B&O	0			0
INN079	diverse	Overige continuïteitstrajecten/ geschreven op oude	1e		192			1- Noodz. B&O	0	1.200	-700	500
Totaal categorie 1					-225	6547				7.865	-32	7.833
IV Inning Categorie 2a Overig wetgeving/ Jaaraanpassingen (Nieuwe benaming: Continuïteit Belastingdienst - Jaaraanpassingen) - alleen parameter wijzigingen!!												
INN080	diverse	Jaaraanpassingen en Functioneel Beheer Inning/betalingsver	1d	50	3425		incl COA Classics, incl 50 dgn LIV (wv25)	1- Noodz.		50	3.925	3.925
INN080		Beheer en Onderhoud ETM Liv.m. aflopen contract Oracle						1- Noodz.			1	1
INN080		Homologatie van onderhands akkoord (dwangakkoord)		25	25		Nieuwe statusactie in INL voor BI-	4- Planbare wetgeving	50	0		0
INN080	n.l.b.	Corona saneringsregeling			100		In Q3 niets gepland - Overloop?	1- PDR-Bd COVID-19	100	0	150	150
INN080		Corona betalingsregeling			250		In Q3 niets gepland 14/6 Nog steeds	1- PDR-Bd COVID-19	100	0	150	150
INN080	5127	Kostenverlaging (KVL) herstel en voorkomen schade		-5	95	18/7	Opdracht is gereed, deel IKA is	1- PDR-Bd Herstellen	0	0		0
INN080	5137	OGS/ Minnelijke schuldhulpverlening (MSNP) fase 1		-30	60	18/7	LIV van 90 naar 60 dagen	1- PDR-Bd Herstellen	100	0		0
INN080	5137	OGS/ Minnelijke schuldhulpverlening (MSNP) fase 2a			150		BC 0.71 zegt ongeveer 110 dagen. Met	1- PDR-Bd Herstellen	100	0		0
INN080	5137	OGS/ Minnelijke schuldhulpverlening (MSNP) fase 2b			300		50 CoA, 50 INL, 50 THJ, 150 nmb. Gebeurt	1- PDR-Bd Herstellen	100	0	150	150
INN080	5049	AVG zekerstellen Databasis en Wijzigen Autorisaties (INI)			0		Gereed, geschreven op 'jaaraanpassingen'	1- PDR-Bd Herstellen	0	0		0
INN080	5004	Digitale Incassomachtiging			70		Waarschijnlijk dit jaar gereed, wat	1- PDR-Bd Transformatie	0	0		0
INN080	5035	Implementatie Nieuw Huisbankier			20			1- Noodz.	0	0		0
INN080	5118	Onderzoek en realisatie ondersteuning multibanking			100		Nog onbekend of dit toch in jln geheel	1- Noodz.	100	1.000	-100	1.500
INN080	5119	Implementatie Nieuw Huisbankier(s)			10			1- Noodz.	100	10		10
INN080	n.l.b.	Robuuste oplossing Instant Payments (batch?)			0			5- Modernisering	0	750	-750	0
INN080	5129	RSP: Betalingsverkeer via berichtenbus			0			5- Modernisering	0	125	-125	0
INN080	n.l.b.	BIBI (betalen en informeren bij initiatie)			0			5- Modernisering	0	0		0
INN080	n.l.b.	Stroomlijnen uitstel ondernemers (incl. ZZP'ers)			0			4- Planbare wetgeving	0	0		0
INN080	5111	OHV voor ondernemers NNP			43		30 LIV werk, aanname geen Vtcam	4- Planbare wetgeving	0	0		0
INN080	102	Impediment brieven			0		Gaat om handjevol brieven.	7- Planbaar B&O	50	0		0
INN080	426	Control (in de keten) korte termijn			100			1- Noodz.	100	0		0
INN080	351	Inrichten testomgeving kantoor			0			7- Planbaar B&O	100	0		0
INN080		Dwangverrekening VI BOO/BOI			0		28/6 Vertrek senior bouwver. Voorstel	4- Planbare wetgeving	0	0		0
INN080	495	Telefoonnummer-Auto-ipv-Betel			0			7- Planbaar B&O	75	0		0
INN080	5045/5069	Verwijzingenportaal/ Aansluiten RVV op portalen/ uitf NAW navraag			110		TSL de laatste aansluiting Q4 en dan is het	7- Planbaar B&O	0	0		0
INN080		VB foutcodes Interpretatie		75	75		VB heeft op verzoek Bd van één foutcode	1- Noodz.	100	0		0
INN080	326	VB meegeven grondslag			0			4- Planbare wetgeving	50	0		0
INN080	312	VB controleer bankrekeningen			0			4- Planbare wetgeving	50	0		0
INN080	5042	Overig jaaraanpassingen/ afspraken/ oude epic nummers			19			1- Noodz. wetgeving	0	900	-250	250
Totaal categorie 2a					115	4952				6910	-774	6136
IV Inning Categorie 2b UT (Nieuwe benaming: Vernieuwing Belastingdienst - Wetgeving)												
INN084	5114	Uitbreiding artikel 19 Invorderingswet fase 2 en 3			0		fase 2- Vordering onder derden	1- Noodz. wetgeving	50	900		900
INN095	444	Vergoeden invorderingsrente			100		Gaat dit nog wel door? 10/5 signalen dat	4- Planbare wetgeving	50	0		0
INN095	452	Meesterplan			-100		Wordt opgenomen binnen UHT	1- PDR-Bd Herstel	100	0		0
INN101	5084	Administratief beslag motorvoertuigen en aanhangers			130		Of gedgekeurd en bijgestelde BC	1- Noodz. wetgeving	100	550	530	20
INN095	n.l.b.	Electronisch derdenbeslag (door Bd bij derden)			0			4- Planbare wetgeving	0	0		0
INN095	5073	vRVV fase 1 Vereenvoudigde beslagrijke voet incl			1850		Excepitie apr '21 (+1100) gedgekeurd	1- Noodz. wetgeving	0	0		0
INN095		CBT en vRVV			100		28/6 Oplossingskeuzen betrogging als	1- Noodz. wetgeving	0	0		0
INN102	n.l.b.	SKD Stroomlijnen Keien Derdenbeslag - verbreden BeslagRegister - routeers			300			1- Noodz. wetgeving	100	1.850		1.850
INN102		30% marge routeerservice			0			1- Noodz. wetgeving	100	1.000		1.000
INN095	5107	Afschaffen betalingskorting VPB			25			1- Noodz. wetgeving	100	315		315
INN095	5121	SDG BetV. Internationale online betaal mogelijkheden			0			4- Planbare wetgeving	0	750		750
INN095	n.l.b.	Wetgeving en UT - overig			0			1- Noodz. wetgeving	0	750		750
Totaal categorie 2b					100	2505				6115	530	5585

Bijlage 4. Rollen en invulling Ketenteam I&B

De volgende rollen worden binnen het ketenteam (ketenbureau) ingevuld:



- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- Adviseur; [Redacted]
- Adviseur; [Redacted]
- Adviseur; [Redacted]
- Adviseur; [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- Ketenccontroller C&F; [Redacted]
- Ketenccontroller C&F; [Redacted]
- Ketenccontroller; [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]

Bijlage 5. Risicomanagement

Risico register					
A. Risicoomschrijving			Alternatief		
Nr	Doelstelling	Samenvoeging van:	Risico oorzaak (Doordat er ...)	Risico gebeurtenis (... bestaat de kans dat ...)	Risico gevolg (... waardoor ...)
					Opmmerking
IB-R01	Personeel op orde	R01, R05, R19	Doordat er onvoldoende ketenbrede afstemming is over de benodigde capaciteit	Bestaat de kans dat capaciteit niet op de juiste processen wordt ingezet	Waarvoor de kwaliteit van het werk omhoog gaat (denk aan plannings die niet worden behaald, werkoverlast oplopen)
IB-R02	Personeel op orde		Doordat er uitstroom van ervaren medewerkers plaatsvindt, met name door de vertrekregeling, en er geen natuurlijke opvolgers beschikbaar zijn.	Bestaat de kans dat een tekort aan kennis en kunde ontstaat binnen de inkoop, en er onvoldoende ketenbrede inzicht is in competenties die ingezet moeten worden.	Waarvoor de uitvoering van het klant tot klant proces niet goed kan worden uitgevoerd en ketenbrede (N3) projecten niet goed kunnen worden bezet.
IB-R03	Verbeteren sturing en beheersing	R03, R04, R52	Doordat er bij verschillende processen die vallen binnen het proces van IB er een ketenbrede strategie, kaders en normen ontbreken.	Bestaat de kans dat belastingplichtigen die de juiste aanpak krijgen (Moet 'niet' zijn)	Waarvoor er een ongelijke behandeling plaatsvindt wat een mogelijk effect heeft op de compliance en het imago van de Belastingdienst
IB-R06	ICT op orde	R06, R08, R15, R17	Doordat er een grote complexiteit (zowel door onderliggende afhankelijkheden met andere projecten als afhankelijkheden van andere ketens) zit bij vernieuwingsprojecten	Bestaat de kans dat er tijdens de planning en uitvoering onvoldoende rekening wordt gehouden met deze afhankelijkheden (en hier onvoldoende afstemming over plaatsvindt)	Waarvoor vertragingen ontstaan in de ontwikkeling van de vernieuwingsprojecten en de realisatie van baten achterblijven op de planning
IB-R07	Verbeteren sturen en beheersing	R07, R11	Als gevolg van tekortkomingen in de huidige manier van uitvoeringstoetsen (ontbreken integrale uitvoering, externe druk, complexiteit, het lange tijdsverloop tussen IT en daadwerkelijke uitvoering, de filtering van de uitkomsten van uitvoeringstoetsen door verschillende organisatielagen)	Bestaat de kans dat geen juiste inschatting wordt gemaakt over de planning, resources en haalbaarheid van de nieuwe wet- en regelgeving	Waarvoor onvoldoende resources beschikbaar zijn en wetgeving niet juist of tijdig worden geïmplementeerd
IB-R09	Verbeteren sturen en beheersing	R09, R34	Doordat er een grote afhankelijkheid is van de politieke besluitvorming en onvoldoende betrokkenheid van business en IV bij deze politieke besluitvorming	Bestaat de kans dat er veelvuldig wijzigingen ontstaan en politieke toezegingen worden gedaan die mogelijk niet gerealiseerd kunnen worden	Waarvoor vertragingen kunnen ontstaan en er geen tijdige implementatie plaatsvindt.
IB-R10	ICT op orde		Doordat er een meerjarige zekerheid is voor het realiseren van vernieuwingsdoelen	Bestaat de kans dat de vernieuwing vastloopt en de doelarchitectuur niet gerealiseerd wordt	Waarvoor oude applicaties niet kunnen worden uitgefaseerd, technische schuld ontstaat of niet wordt opgelost, en het klant-tot-klant proces hinder ondervindt.
IB-R12	Personeel op orde	R12, R18, R36	Doordat het kennisniveau, op het gebied van (het nieuwe) projectmatig werken (of ontbreken kennis)	Bestaat de kans dat de methodieken niet effectief worden toegepast	Waarvoor vertragingen ontstaan bij vernieuwingstrajecten
IB-R13	Personeel op orde		Doordat de veranderbehoefte hoger is dan beschikbare capaciteit binnen de keten IB	Bestaat de kans dat onvoldoende capaciteit beschikbaar is binnen IV en DO's ten behoeve van het voortbrengingsproces	Waarvoor vertragingen ontstaan in de realisatie van vernieuwingen
IB-R14	ICT op orde	R14, R22	Doordat er onvoldoende aandacht wordt besteed aan de implementatie van vernieuwingsprojecten	Bestaat de kans dat er veel tijd nodig is voor het in productie nemen van de vernieuwingsprojecten	Waarvoor vertragingen ontstaan in de implementatie van vernieuwingsprojecten
IB-R21	ICT op orde	R21, R27	Doordat er onvoldoende vastlegging plaatsvindt op het gebied van uitgangspunten, besluitvorming en requirements	Bestaat de kans dat werkzaamheden buiten de scope van het project plaatsvinden en hier niet op getoetst kan worden (door onvoldoende vastlegging)	Waarvoor budgetten worden overschreden, plannings niet worden gehaald en niet het initieel beoogde product worden geleverd
IB-R23	ICT op orde		Als gevolg van speedwijzigingen ten gevolge van tegenvallers (vertraging, uitloop)	Bestaat de kans dat IT-wijzigingen die met speed worden doorgevoerd, niet afdoende worden getoetst en geaccepteerd en niet conform wetgeving worden geïmplementeerd of fouten onopgemerkt blijven	Waarvoor vertragingen ontstaan, een toename van herstelwerkzaamheden
IB-R25	ICT op orde		Doordat wensen/requirements zijn geformuleerd binnen de keten IB die niet noodzakelijk zijn voor de realisatie van de strategische doelen van de IB, of waarvan de impact op de doelarchitectuur niet helder is, of onvoldoende financieel zijn onderbouwd	Bestaat de kans dat de IB zichzelf klein zet met een dure en langdurige en risicovolle versnoppingsopgave	Waarvoor resources worden verspild en noodzakelijke wetgeving niet (tijdig) kan worden geïmplementeerd. Wat tot reputatieschade kan leiden voor de IB.
IB-R30	Verbeteren sturing en beheersing		Doordat binnen de keten besluitvorming vastloopt	Bestaat de kans dat escalaties of opschaling worden uitgesteld	Waarvoor besluitvorming (met name op strategisch en tactisch niveau) traag verloopt en resources verspild worden
IB-R33	Just, tijdig en volledig verspreiden van heffingsbesluiten		Als gevolg van onduidelijkheid in de communicatie over de collectieve heffingsregeling of onwetendheid van de ondernemer met betelingsregelingen (of kwaaivallendheid)	Bestaat de kans dat ondernemers niet aan lopende verplichtheden voldoen gedurende het verloop van de betalingsregeling	Waarvoor de ondernemer later betaalt.
IB-R35	[oud: Beheersing (gecontroleerde, effectieve en efficiënte uitvoering). Verbeteren sturing en beheersing (IC uitvoering)]		Als gevolg van verschuivingen in capaciteit door corona, piek- en dalbelasting van de afdeling door de uitstelmaatregelen	Bestaat de kans dat medewerkers tijdelijk van rol wisselen om de pieken op andere afdelingen op te vangen, en functiescheiding wordt doorbroken	Waarvoor ongeautoriseerde mutaties worden doorgevoerd of dat fraude plaatsvindt

Bijlage 7. Capaciteitsmanagement programma risicodossiers

Vervolgingskosten

De inschatting van de voor Vervolgingskosten vereiste capaciteit is zoals vermeld afhankelijk van het nog te kiezen scenario. In het meest ongunstige scenario, te weten een handmatig herstel van alle aanslagen maal 30 minuten behandeltijd: $820.000 \text{ aanslagen} \times 30 \text{ minuten} = 410.000 \text{ uur}$, ofwel 315 fte (bij 1300 uur per fte per jaar). Voor de aanvraag gaan we zitten op 60% van het meest ongunstige scenario: 189 fte.

Huidige projectmanagement- en ondersteuningscapaciteit handhaven tot en met derde kwartaal 2022. De verdeling over de directies heen ziet er dan als volgt uit:

- CAP: 126 fte
- P -K&E Buitenland: 7 fte
- MKB: 53 fte
- GO: 3 fte

Invorderingsrente

Aangezien de analyse nog niet gereed is kan er nog geen betrouwbare inschatting worden gemaakt voor de vereiste capaciteit. De indruk is overigens wel dat de gevraagde capaciteit vergelijkbaar kan zijn aan die van Vervolgingskosten. Er zal sprake zijn van een grote bandbreedte aan mogelijk gevraagde capaciteit met circa 315 fte in het meest ongunstige scenario. Ook hier vragen we 60% van het meest ongunstige scenario aan: 189 fte volgens dezelfde verdeling over de directies als bij Vervolgingskosten. Overige projectcapaciteit Invorderingsrente:

- 0,5 fte
- PMO 0,5 fte
- Juridische experts/ vaktechniek 0,2 fte
- Procesexperts 0,8 fte
- 2 uur in de week
- Querybouwers 2 fte
- Systeem experts 0,3 fte

Van de nog op te starten projecten zijn de projecten **Systeem- en ambtshalve aanslagen** en **Achterstand MKB-kleinbedrijf** het meest waarschijnlijk dat die in 2022 worden/zijn opgestart.

Deze projecten liggen min of meer in elkaars verlengde. Inschatting capaciteit voor deze twee samen (verdeling 50-50):

Project Systeem- en ambtshalve aanslagen

- GO 50 dagen
- MKB 50 dagen
- CAP 50 dagen
- K&E 50 dagen

Heffen:

- OB 50 dagen
- LB 50 dagen
- IH 50 dagen
- MB 50 dagen

Projectleider 60 dagen

Procesanalist 5 dagen

Project MKB Klein

- GO 50 dagen
- MKB 50 dagen
- CAP 50 dagen
- K&E 50 dagen

Heffen:

- OB 50 dagen
- LB 50 dagen
- IH 50 dagen
- MB 50 dagen

Projectleider 60 dagen
Procesanalist 5 dagen

Van de overige projecten kan nog geen inschatting worden gemaakt

Control room: huidige capaciteit doorzetten in 2022; bij substantiële toename van het aantal risicoprojecten dan de capaciteit aanvullen.

Concept