Belastingdienst

VERTROUWELIJK

2e VMR 2015
Belastingen

Datum	30 september 2015
Status	Definitief

Colofon

Contactpersoon [redacted]
Belastingen / Directie Bedrijfsvoering / PFC

Auteur [redacted]

Inhoud

Colofon—2

Inleiding en context—4

1 Doelstellingen stuurcontract—5

2 Toelichting scores stuurcontractdoelstellingen—6
2.1 Dienstverlening—6
2.2 Klantregistratie—6
2.3 Toezichtdoelstellingen Heffing, Controle (inclusief ITI)—7
2.4 Personeel en Financieel—8

3 Ontwikkelingen—10
3.1 Concentratie—10
3.2 Intensiveren Toezicht en Invordering (ITI)—10
3.3 Invoering invorderingsregie—11
3.4 Implementatie producten broedkamer—11
3.5 Flexpool—12
3.6 Analyse werken balies op afspraak—12
3.7 Handhavingsportfolio—14

4 Risicoparagraaf—15
4.1 Risicomanagement—15
4.2 Specifieke risico's—15

5 Automatisering—17
5.1 Portfolioproces—17
5.2 Realisatie IV-portfolio—17

Inleiding en context

Deze 2e viermaandsrapportage 2015 geeft kort de huidige stand van zaken van de doelstellingen uit het Stuurcontract 2015.
Het merendeel van de doelstellingen uit het Stuurcontract 2015 wordt gehaald (hoofdstuk 1). De onderdelen waar we minder goed scoren worden in hoofdstuk 2 toegelicht.
In hoofdstuk 3 wordt verslag gedaan van een aantal belangrijke ontwikkelingen binnen Belastingen, zoals de concentratie, baliebezoek op afspraak en de flexpool.
Hoofdstuk 4 richt zich op risicomanagement en gesignaleerde risico's. Afgesloten wordt met een hoofdstuk waarin de IV-portfolio wordt behandeld.

Wat 2015 bijzonder maakt, is dat de Investeringsagenda halverwege het jaar door de Tweede Kamer is geaccordeerd. Deze Investeringsagenda is een logische vervolg op de Brede Agenda en het MLTP. Ambitieus en ingrijpend, voor medewerkers, organisatie, systemen en processen.
Dat heeft ook consequenties voor de Bedrijfsvoering. Zo wordt er onder andere gekeken hoe de Bedrijfsvoeringskolom het beste kan worden ingericht.
Daarnaast is er een directie Data & Analytics in opbouw, die nieuwe technieken ontwikkelt om betere resultaten te boeken in het toezicht en daarnaast de Belastingdienst concernbreed gaat voorzien van de nodige stuurinformatie (dashboards, kpi's e.d.). Eind 2015 worden de eerste kpi's verwacht voor de processen Invordering, Bezwaar en Toezicht MKB. Deze worden opgenomen in het Stuurcontract 2016.
Bovendien is er in samenwerking met DGBel een traject gestart om te kijken hoe de uitgangspunten van de commissie de Jong op de overige[1] processen kunnen worden toegepast.

1 Dus niet Bezwaar, Invordering en Toezicht MKB.

1 Doelstellingen stuurcontract

VERANTWOORDINGSINDICATOREN	Planning 2015 op		Realisatie op		Trend
	31-12	31-8	31-8	30-4	
Dienstverlening					
Afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn	90-95%	90-95%	88,8%	87,5%	
Afgehandelde klachten binnen Awb-termijn	90-95%	90-95%	95,8%	96,9%	
Klanttevredenheid balies	80-90%	80-90%	83,4%	86,2%	
Tijdige SBA (Smart Belafspraken) afhandeling	95-100%	95-100%	85,3%	85,1%	
Tijdige reactie op complexe vragen < 2 werkdagen	85-90%	85-90%	90,7%	90,8%	
Tijdige reactie op complexe vragen < 4 werkdagen	90-100%	90-100%	98,2%	97,6%	
Klantregistratie					
Afgifte VAR-verklaringen	90-100%	90-100%	95,2%	96,4%	
Afgifte BTW/LH nummers	95-100%	95-100%	93,3%	91,5%	
Toezicht Heffing – Controle (inclusief ITI)					
Entiteiten GO met een actueel behandelplan	70-80%	70%	58,1%	63,1%	
Aantal Grote ondernemingen onder horizontaal toezicht met een individueel convenant (GO)	1.750-2.000	1.750	1.940	1.925	
Gemeenten en provincies onder HT met een individueel convenant (GO)	140-180	140	150	148	
HT-entiteiten met actieve fiscale beheersing (GO)	70-80%	75%	86,1%	85,5%	
Passend toezicht niet HT-klanten (GO)	70-80%	70%	73,7%	70,4%	
Kwaliteit Strategisch behandelplan (KMO)	p.m.	-	-	-	
MKB ondernemingen onder horizontaal toezicht	75.000-100.000	100.000	111.226	116.632	
% bereikte belastingplichtigen na verzuim (OB)	50-60%	50-60%	59,8%	64,9%	
% bereikte belastingplichtigen na verzuim (LH)	90-95%	90-95%	Nb	91,3%	
% bereikte belastingplichtigen na verzuim (IH)	65-75%	65-75%	Nb	Nb	
Capaciteit aan fraudebestrijding (incl. externe samenwerking) binnen de directie MKB	5-8%	6,5%	6,0%	6,5%	
Behandelde aangiften IH	1-1,225 miljoen	652.000	649.861	395.377	
Gemiddelde tijdsbesteding per aangifte IH	1 uur	1 uur	1,8 uur	0,9 uur	
Gemiddelde correctie per aangifte IH	≥ € 2.300	≥ € 2.300	PM	PM	
Behandelde aangiften VPB (MKB en GO)	29.000-37.000	18.908	22.644	11.271	
Gemiddelde tijdsbesteding per aangifte VPB MKB	6,5 uur	6,5 uur	6,8 uur	6,9 uur	
Gemiddelde correctie per aangifte VPB MKB	≥ € 31.000	≥ € 31.000	€ 51.516	€ 48.983	
Toezichtsproducten OB (MKB)	290.000-355.000	189.080	198.184	122.258	
Gemiddelde tijdsbesteding per product OB (MKB)	0,5 uur	0,5 uur	N.b.	N.b.	
Gemiddelde bruto opbrengst per product OB (MKB)	€ 550	€ 550	€ 1.042	€ 739	
Boekenonderzoeken (MKB en GO)	35.750-38.750	23.309	15.755	8.184	
Gemiddelde tijdsbesteding per boekenonderzoek MKB	≤ 42,5 uur	≤ 42,5 uur	56,6 uur	54,1 uur	
Gemiddelde correctie per aangiftegericht boekenonderzoek (MKB)	≥ € 23.000	≥ € 23.000	€ 33.704	€ 32.454	
Gemiddelde correctie per boekenonderzoek GO	≥ € 133.000	≥ € 133.000	€ 551.741	€ 614.320	
Invordering					
Achterstand invordering	2,5-3,0%	≤ 3%	2,4%	2,3%	
Personeel – Financieel					
Ziekteverzuim (inclusief langdurig verzuim)	≤ 5,5%	≤ 5,5%	6,2%	6,1%	
Meldingsfrequentie	≤ 1,4	≤ 1,4	1,5	1,5	
Gevoerde functioneringsgesprekken (eenmaal per jaar met alle medewerkers)	100%	N.v.t.	32,9%	9,6%	
Primaire tijd; HAFIR-norm	≥ 86%	≥ 86%	86,1%	85,1%	
Bezetting ten opzichte van de formatie	99-101%	99-101%	102,4%	103,8%	
Financieel kader	100%	100%	99,5%	100,1%	

2 Toelichting scores stuurcontractdoelstellingen

2.1 Dienstverlening

Afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn
De doelstelling 90% AWB-tijdig is nog niet gerealiseerd (88,8%); de stijgende lijn vanaf februari is in augustus omgebogen omdat een deel van de gestructureerde aanvullingen[2] bij B/CA niet op tijd konden worden verwerkt. Er is door B/CA actie gezet op de verbetering hiervan. De regiekamer bezwaar draagt zorg voor een goede landelijke afstemming tussen de beschikbare capaciteit en het werkpakket. Door de implementatie van Trigger[3] is de verwachting dat de performance in de rest van dit jaar zal verbeteren.
Er is actie gezet op het verwerken en waar mogelijk afdoen van niet tijdige bezwaren, waarbij de focus is gelegd op de beïnvloedbare bezwaren. Door afdoening van deze niet tijdige bezwaren wordt de performance negatief beïnvloed. De directie PDB wil dit verlies in 2015 nemen, met als doel om in 2016 beter te starten.
Indien de performance van de gestructureerde aanvullingen niet terugkeert op het gebruikelijke niveau (96%) dan komt het halen van de doelstelling verder onder druk te staan.

Tijdige afhandeling Smartbelafspraken
De cumulatieve performance is nog niet op orde, maar de trend is positief. De mindere scores uit voorgaande maanden leiden er toe dat de doelstelling dit jaar niet wordt gerealiseerd.
Het verbeteren van de inrichting is nog niet helemaal afgerond, de maatregelen die samen met de andere segmenten zijn ingezet zijn onderhanden. Deze maatregelen hebben betrekking op de herinrichting van de bakkenstructuur en een betere sturing op het proces. Het MT Dienstverlening heeft maatregelen genomen om de capaciteit van de medewerkers van de dienstverlening beter af te stemmen op het werkaanbod. Vanuit de resultaten uit de "Snelkookpansessie", georganiseerd met SMP, worden de quick-wins uitgewerkt en tot uitvoering gebracht. Bij MKB is een pilot gestart om te komen tot een eenduidige inrichting op alle MKB locaties.

2.2 Klantregistratie

Afgifte BTW/LH-nummers
De laatste maanden is er een duidelijke performanceverbetering te zien bij de tijdige afhandeling van BTW- en loonheffingnummers. Het cumulatieve resultaat is in de afgelopen vier maanden gestegen van 91,5% naar 93,3%. De beschikbare capaciteit voor het digitaliseren van de poststroom en de prestaties van de teams worden wekelijks gemonitord.
De prestaties bij het afhandelen van deze verzoeken liggen de afgelopen maanden wekelijks boven de norm van 95%. Het is de

---

[2] Gestructureerde aanvullingen hebben een grote massa en bij matige performance invloed op de score van alle afgedane bezwaren.

[3] Trigger is een werkwijze waarmee de voorkant van het bezwaarproces wordt geoptimaliseerd. Posten kunnen hierdoor sneller worden afgedaan en, indien dat niet mogelijk is, worden ze sneller opgeleverd aan de behandelaars.

verwachting dat de maatregelen die genomen zijn om te komen tot een centrale digitalisering in november 2015 worden geëffectueerd. Het is nog niet duidelijk wanneer de applicatie voor deze centrale digitalisering kan worden gerealiseerd in de IV-portfolio.

De doelstelling zal door het cumulatieve karakter de komende maanden nog onder druk blijven staan. De jaardoelstelling zal bij deze stijgende lijn worden gerealiseerd.

2.3 Toezichtdoelstellingen Heffing, Controle (inclusief ITI)

Entiteiten GO met een actueel strategisch behandelplan (SBP)
De actualiteit van het SBP wordt voortschrijdend gemeten over de twaalf voorafgaande maanden. Het percentage actuele SBP's ligt nu onder de norm omdat in de eerste acht maanden van 2015 minder SBP's zijn geactualiseerd dan in dezelfde periode in 2014. De reden hiervoor ligt met name in het feit dat in de eerste helft van 2015 een groot deel van de GO-locaties is geconcentreerd en er voor diverse locaties ook een fysieke verhuizing heeft plaatsgevonden. Hierdoor moeten medewerkers zich eerst inlezen in de nieuwe klanten alvorens een SBP te kunnen actualiseren.
De verwachting is dat de doelstelling ultimo 2015 wordt gerealiseerd.

Aangiften IH – aantal en bestede tijd per aangifte
Het aantal afgedane aangiften ligt net onder het geplande niveau van de eerste acht maanden. De voorraad is volgens plan gereduceerd. Hierdoor worden aangiften op basis van geprioriteerde risico's klaargezet voor behandeling.
De beschikbare capaciteit[4] is niet voldoende om het geplande aantal van ruim 1 miljoen behandelde aangiften te realiseren. De verwachting is dat ongeveer 985.000 aangiften IH worden geregeld.

De gemiddeld bestede tijd per aangifte ligt met 1,8 uur boven dan de norm van 1 uur. Dit komt doordat, door de beperkt beschikbare capaciteit, slechts de meest risicovolle aangiften zijn geselecteerd voor behandeling. Deze aangiften zijn complexer en vergen meer behandeltijd.

Aangiften VPB – bestede tijd per aangifte
Het aantal bestede uren per aangifte ligt 5% boven de afgesproken norm van 6,5 uur. Binnen MKB is een beweging in gang gezet die de focus in de klantbehandeling verlegt naar posten met een groter fiscaal belang en risico. Dit betekent een verschuiving in de aangiftebehandeling VPB van het Kleinbedrijf naar het Middenbedrijf. Door deze beweging is de gemiddelde correctieopbrengst per aangifte VPB fors gestegen, terwijl de gemiddelde behandelduur slechts een lichte stijging laat zien.

Boekenonderzoeken (MKB en GO)
Het aantal uitgevoerde boekenonderzoeken blijft achter zowel voor MKB als grote ondernemingen. De doelstelling zal niet worden gehaald.

In de vorige rapportage is reeds gemeld dat MKB de norm van het aantal boekenonderzoeken naar beneden heeft bijgesteld. In de begroting IX is namelijk geen rekening gehouden met de transitie van het MKB segment waarbij meer nadruk wordt gelegd op de zwaardere

[4] Door bijstand aan het proces bezwaar kunnen niet alle medewerkers heffing IH worden ingezet op de regeling van aangiften IH.

boekenonderzoeken in het zogenoemde middensegment. Deze kenmerken zich door een hogere gemiddelde tijdsbesteding en een hogere opbrengst. Op dit moment geeft de directie MKB aan dat de bijgestelde planning van 30.000 onderzoeken onder druk staat. Een prognose tussen de 25.000 en 30.000 wordt haalbaar geacht. Hierbij is wel de verwachting dat de correctieopbrengst per aangiftegericht boekenonderzoek ruim 30% boven de norm zal uitkomen.

Het aantal reguliere boekenonderzoeken bij grote ondernemingen staat onder druk doordat de boekenonderzoeken in het kader van de effectmeting[5] een fors beslag leggen op de controlecapaciteit. Het aantal toegezegde onderzoeken zal niet worden gerealiseerd. Verwacht wordt dat slechts 80% van de ondergrens wordt gehaald.

2.4 Personeel en Financieel

Ziekteverzuim (inclusief langdurig verzuim) en meldingsfrequentie
Ten opzichte van de vorige rapportage is het percentage ziekteverzuim vrijwel stabiel gebleven, maar nog steeds te hoog. De rapportage over het eerder gemelde onderzoek naar de oorzaken van de stijging van het ziekteverzuim, uitgevoerd door B/CFD samen met Belastingen, bevindt zich in een afrondende fase.

Vanuit Belastingen heeft een inventarisatie van de oorzaken van verzuim plaatsgevonden. Op basis daarvan is door HRM Financiën een plan van aanpak "Terugdringen verzuim" opgesteld. De volgende maatregelen zijn in gang gezet:

- dossierreviews langdurig verzuim (langer dan twee jaar):
  De intensivering van aandacht voor individuele gevallen leidt bij hen tot minder verzuim. Hieruit voortvloeiend is door Financiën opdracht gegeven voor een evaluatie van het Eigen Regie-model;
- aansturen op en organiseren van sociaal medisch overleg op locatie;
- aanvullende interviews binnen segmenten en geven van advies op maat;
- onderzoek naar de kwaliteit van medische interventies en doen van pilots met vernieuwende interventies;
- implementatie mantelzorgbeleid (risico langdurig verzuim);
- samen met Douane oppakken aandacht voor "pesten op het werk";
- preventie van risico op verzuim in veiligheidssituaties van medewerkers (meldingsapp);
- opzetten business case inzetbaarheid.

Het ziekteverzuim zal naar verwachting licht dalen onder invloed van deze intensieve aanpak bij langdurig verzuim. De komende veranderingen naar aanleiding van de investeringsagenda vormen hierbij wel een risico.

Financieel en Formatief kader
De gemiddelde bezetting over de eerste acht maanden ligt ruim 500 fte boven de formatie 2015. Deze bovenformatieve bezetting is gedekt door de financiële compensaties voor de huisvestingskorting (160 fte) en vertraagde uitstroom (460 fte).

5 Met het GO-onderzoek wil de directie GO door wetenschappelijk onderzoek inzicht krijgen in de relatie tussen individuele klantbehandeling en de compliance van grote organisaties. In dit onderzoek dient bij 350 grote organisaties een integraal onderzoek voor ten minste twee belastingmiddelen te worden uitgevoerd.

Deze middelen zijn en worden ingezet voor werving van medewerkers voor de uitvoering van nieuwe taken, borging van de continuïteit tijdens de herinrichting Belastingen, opvangen van de vertraagde uitstroom en investeringen in de "broedkamer".

De prognose ultimo 2015 is dat Belastingen binnen het budgettaire totaalkader blijft. Hiervoor wordt onder andere de in-, door- en uitstroom scherp gemonitord. Additionele werving in 2015 wordt nadrukkelijk bezien vanuit een meerjarig perspectief.

Op basis van de huidige inzichten ligt de meerjarige bezetting tot en met 2017 boven de gefinancierde formatie. Hierdoor moet bij uitstroom de komende jaren goed worden afgewogen of vervanging noodzakelijk is.

Ontwikkeling bezetting ten opzichte van de formatie
Op dit moment is er een overbezetting ten opzichte van de formatie van 381 fte. De bezetting bedraagt 15.991, op een formatief kader van 15.610.

In 2015 worden nog flinke personele bewegingen verwacht. Op basis van de huidige inzichten gaat het om een instroom van 130 fte, ter vervulling van lopende vacatures en te verwachten vacatures voor bedrijfskritische functies. Hierin is tevens werving voor BBO[6] en VAR[7] (nieuwe wetgeving) en werving voor business- en data-analisten opgenomen.

Het plaatsen van medewerkers uit de Flexpool op structureel werk binnen of buiten Belastingen is nog in volle gang. In totaal zijn 719 fte ingestroomd in de Flexpool, op 31 augustus waren daarvan 424 fte geplaatst binnen Belastingen en 9 binnen de Belastingdienst.

Ten opzichte van de bezetting ultimo 2014 is op 31 augustus 2015 2,8% uitgestroomd. De verwachting is dat in 2015 de uitstroom zal uitkomen op 3,4%. Dat is fors hoger dan in voorgaande jaren.

De prognose voor de bezetting ultimo 2015 is 16.032 fte, ofwel 102,7% van het formatieve kader van 15.610 fte.

Afbouw verlofstuwmeren
Op 24 juli 2015 is in het MTB een voortgangsrapportage over de afbouw verlofstuwmeren besproken. Medio juli 2015 resteerde 469.379 uur uit voorgaande jaren overgeschreven verlof (42%). Gepland maar nog niet geboekt verlof is niet in cijfers verwerkt.
Het management is gevraagd om op het registreren van verlof in SAP te sturen. Uit het verloop van de verschillende verlofcontingenten ontstaat het beeld dat uit het verlofcontingent 2015 een nieuw verlofstuwmeer ultimo 2015 zou kunnen ontstaan. Per 1 oktober 2015 – als de piek in verlofopname is geregistreerd – wordt een voortgangsrapportage aan het MTB aangeboden.

[6] BBO staat voor Belastingplicht overheidslichamen.
[7] VAR staat voor Verklaring arbeidsrelatie

3 Ontwikkelingen

3.1 Concentratie

De herinrichting/concentratie wordt dit jaar afgerond. De plaatsingsprocedure is voltooid, de geplande locaties 2015 zijn allen volgens planning verlaten, de laatste locatie (Tilburg) wordt 16 oktober verlaten.

Eind augustus is 95% van de werkprocessen van SMP en PDB geconcentreerd. De overige werkstromen zijn ingepland en de prognose is dat dit aan het einde van het jaar is voltooid. Om de continuïteit van de processen tijdens de concentratie te borgen worden tijdelijk 256 uitzendkrachten ingezet. Deze stromen uiterlijk aan het einde van het jaar uit.
De uitvoering van het instelplan MKB verloopt nagenoeg conform planning. Eind 2015 is, in ieder geval voor de ondersteunende applicaties, de omslag naar de subject-georiënteerde inrichting naar Midden en Kleinbedrijf voltooid.
Ook in 2016 wordt ten behoeve van het 3e LIC[8] uitzendkrachten ingezet.

Ook de concentratie van de directie GO wordt dit jaar afgerond. Op dit moment wordt nog gewerkt op 13 locaties in plaats van de beoogde 11. Twee locaties moeten nog worden opgeheven. Almelo wacht op nieuwbouw van de concentratielocatie en Doetinchem kan door het gebrek aan werkplekken op de concentratielocatie nog niet overstappen.

Op 31 augustus hebben we nog 286 medewerkers in de Flexpool op in totaal 17 locaties[9]. Er heeft een inventarisatie van mogelijk structureel werk plaatsgevonden, tevens is een toedelingsvoorstel opgesteld.
In het toedelingsvoorstel worden 9 locaties en 240 medewerkers betrokken. De overige medewerkers zijn of worden geplaatst via vacatures.

Begin januari is de personele administratie conform de nieuwe organisatiestructuur ingericht. Deze migratie is succesvol verlopen. De validatie of iedere medewerker in het juiste team is geplaatst is afgerond. Hiermee wordt bijgedragen aan de juistheid van de personele administratie. Voor het in de toekomst op orde houden van deze administratie zien we nog een risico als gevolg van de herinrichting van P-direkt gerelateerde processen[10].

3.2 Intensiveren Toezicht en Invordering (ITI)

In de opbrengsten en ingezette instrumenten en capaciteit van ITI zijn, in relatie tot de business case, op een aantal onderdelen afwijkingen opgetreden. De aantallen van de oorspronkelijke business case waren gebaseerd op ongewijzigde werkwijzen. Sinds het opstellen van de

---

[8] In het 3e LIC wordt de onderkant van het MKB-invorderingsproces geconcentreerd.

[9] Deze stand is exclusief plaatsing van het 3e LIC (33 medewerkers) en de 'groep Goes' (19 medewerkers).

[10] Eind september kunnen managers zelf de opdracht voor het aanstellen, registreren en overplaatsen van een medewerker klaarzetten in P-Direkt. De Belastingdienst is dan afhankelijk van de juiste en tijdige verwerking door P-Direkt van deze besluiten in de personeelsadministratie.

business case ITI zijn echter nieuwe ervaringen opgedaan die betere keuzes mogelijk maken waarbij de opbrengsten centraal staan en de aantallen een uitkomst zijn van het keuzeproces. Dit betekent dat de business case ITI moet worden geactualiseerd. Voor 2015 wordt, vooralsnog, gebruik gemaakt van de oorspronkelijke business case.
Er is gestart met het actualiseren van de business case voor 2016. De verwachting is dat de geactualiseerde business case eind november (afgestemd) wordt opgeleverd. Uitgangspunt hierbij is dat resultaten van de business case meetbaar zijn en dat de geplande, bijgestelde en gerealiseerde activiteiten transparant en goed te volgen zijn, waarbij er steeds een koppeling is tussen geld, activiteiten en resultaten.

Over de ITI resultaten wordt separaat via DGBel aan de Stuurgroep gerapporteerd.

3.3 Invoering invorderingsregie

Voor delen van het proces invordering is workflowmanagement ingeregeld. Dit wordt verder doorontwikkeld. De sturing van het proces incasso wordt steeds meer in gezamenlijkheid met B/CA opgepakt.

3.4 Implementatie producten broedkamer

Vernieuwing invordering MKB
Inmiddels is op zes locaties van MKB de vernieuwing inclusief de producten Debiteuren Inzicht en Dynamisch Monitoren (DM/DI) geïmplementeerd, te weten Utrecht, Hoofddorp, Arnhem, Amsterdam, Leeuwarden en Eindhoven.
Voor het vierde kwartaal staan 7 locaties gepland, te weten Rotterdam, Den Haag, Groningen, Zwolle, Maastricht, Breda en Doetinchem.
Verdere uitbreiding staat gepland voor het 1ste kwartaal 2016.
Daarnaast wordt landelijke regie ingericht, zij hebben als hoofdtaken functioneel beheer, kwaliteitsregie, continue verbeteren, planning en werkverdeling.

Een mobiele versie van Debiteuren Inzicht wordt op dit moment beproefd bij twee teams van de Deurwaarderij.

OB-negatief
Na de ontwikkeling van het OB-negatief risicomodel, waarbij risicogericht cases worden geselecteerd voor beoordeling, is de eerste pilot uitgevoerd in Zwolle en Amsterdam. Hoofddoel van deze pilot was om de hitrate van het risicomodel te valideren in de praktijk. De tijdens de pilot (gevalideerde) hitrate ligt substantieel boven de huidige hitrate. Dit biedt de basis om van start te gaan met een tweede pilot waarin de scope van het risicomodel wordt uitgebreid van "negatieve norm overschrijders" naar de gehele populatie met een negatieve aangifte.

Risicomodel IH
De pilots voor het risicomodel IH Niet Winst zijn succesvol afgerond. In overleg met de relevante stakeholders wordt een implementatiestrategie opgesteld om tot implementatie van het risicomodel te komen voor de gehele populatie.
Daarnaast wordt een risicomodel ontwikkeld voor IH Winst. Dit bevindt zich nu in de ontwikkelfase, waarbij wordt samengewerkt met EH&I en MKB.

3.5 Flexpool

In de Flexpool zijn in totaal 719 medewerkers ingestroomd. Op 31 augustus hebben we nog 286 medewerkers in de Flexpool. Dit is exclusief de voorziene plaatsing van medewerkers in de 3e vestiging van het LIC.
In onderstaande tabel is het aantal medewerkers per functiegroep in de Flexpool zichtbaar. De functies B/C vertegenwoordigen ruim driekwart van het totaal.

Totaal	B	C	E	F	I	Management
286	90	126	30	24	11	5

Van de medewerkers die uit de Flexpool zijn gestroomd, zijn er negen naar andere onderdelen van de Belastingdienst gegaan, de rest is geplaatst binnen Belastingen.

Voor de afronding Flexpool is de hoofdlijn: plaatsen van medewerkers op structurele werkzaamheden binnen één van de lijndirecties. Deze hoofdlijn wordt bereikt via navolgende aanpak (drie routes):

1. Inventarisatie van structurele werkzaamheden, niet zijnde concentratiewerkzaamheden, bij de lijndirecties. Deze inventarisatie en toedeling van werkzaamheden aan Flexpool-locaties wordt besproken met de GOR en aansluitend besloten in het MTB. De [redacted] Flexpool plaatst vervolgens de medewerkers bij desbetreffende lijndirectie. Deze route zal met name worden gevolgd voor B/C/E medewerkers op de 'grote locaties'[11].
2. Naar verwachting biedt de reguliere procedure van werkaanbod en vacatureoverleg voldoende vraag om voornamelijk F- en I-medewerkers te plaatsen.
3. Medewerkers die tijdelijk zijn ingezet bij een ander organisatieonderdeel, blijven daar tot de in de inzetovereenkomst overeengekomen datum werkzaam. In het kader van de afronding Flexpool worden deze medewerkers wel al toegedeeld en geplaatst bij een van de lijndirecties binnen Belastingen.

Ook medewerkers die langdurig ziek zijn of re-integreren worden, voorzien van personele zorg en zo nodig maatwerk, geplaatst bij één van de lijndirecties.

Het streven is dat alle medewerkers in de Flexpool uiterlijk 1 december 2015 zijn geplaatst bij een van de lijndirecties. De Flexpool kan vervolgens worden opgeheven.

3.6 Analyse werken balies op afspraak

In 2011 is de Belastingdienst op enkele locaties gestart met baliebezoek op afspraak. Uiteindelijk werkten eind 2013 alle kantoren volledig op afspraak voor burgers. Op dit moment is het op iedere locatie mogelijk om binnen 5 werkdagen een balieafspraak te maken.

Onderzoek naar klanttevredenheid

Tijdens de implementatieperiode is klantonderzoek uitgevoerd. De volgende items zijn daarbij onderzocht:

- bent u keurig op tijd geholpen?: ja zegt 96%;

[11] De 9 grote Flexlocaties zijn: Middelburg, Leeuwarden, Emmen, Doetinchem, Heerlen, Maastricht, Hoofddorp, Hoorn en Almere. Hier zitten nog 271 medewerkers. De overige 15 medewerkers zitten op de kleine locaties: Almelo, Venlo, Den Haag, Rotterdam, Utrecht, Breda en Zwolle.

- vraag na het bezoek bijna altijd beantwoord en volledig afgehandeld?: ja zegt 87%;
- is baliebezoek op afspraak ervaren als verbetering?: ja zegt 84%.

Volume bezoek
In 2012 bezochten nog 574.000 burgers de balie. Voor 2014 werden vooraf 212.000 burgers verwacht. Mede door de sluiting van een aantal locaties hebben in 2014 uiteindelijk 194.100 burgers de balie op afspraak bezocht. Dit terwijl het begin van 2014 extra aanloop heeft gegeven in verband met 1-bankrekeningnummerproblematiek en de onbereikbaarheid van de BelastingTelefoon.
Tot 1 juli 2015 zijn 63.000 klanten aan de balie geholpen. Daarnaast zijn ongeveer 20.000 burgers geholpen aan de balie met het invullen van de belastingaangifte buiten de reguliere HUBA-campagne[12].

In 2015 worden nog enkele kantoren gesloten, waardoor op 1 januari 2016 nog 21 van de voorheen 42 locaties over zijn. De verwachting is dat het aantal bezoekers ook dit jaar weer verder zal afnemen.

Zelfredzaamheid burgers
Aan de balie worden op dit moment alleen burgers geholpen die (tijdelijk) niet zelfredzaam zijn of die in complexe situaties terecht zijn gekomen. Denk hierbij aan samenloop van Inkomstenbelasting, Toeslagen en Betalingsproblematiek. Dit betekent dat de vragen aan de balie complexer zijn geworden en dat de medewerkers hier goed voor moeten zijn opgeleid.

Het is lastig om een concreet beeld te geven of door de invoering van het Werken op afspraak een groep niet zelfredzame burgers nu tussen het wal en het schip vallen, waardoor hun problematiek wordt verschoven in de tijd. Uit de beschikbare informatie van "behandeling van Stella-zaken" is geen grote stijging van Stella-zaken waar te nemen.

Doelgroepgericht toezicht en handhavingsregie
In 2015 zijn in het kader van Doelgroepgericht toezicht 1.640 burgers, die tijdelijk niet zelfredzaam zijn omdat zij in een echtscheidingssituatie terecht zijn gekomen, aan de balie geholpen met het invullen van hun aangiften. Deze extra dienstverlening vooraf voorkomt intensief toezicht achteraf. Deze service is zowel door de burgers als de Belastingdienst als zeer positief ervaren.
Dienstverlening PDB zal in de toekomst een pro-actieve rol vervullen door de (tijdelijk) minder redzame doelgroep actief te benaderen en hulp te bieden.

Naast de baliebezoeken op verzoek van de burgers worden aan de balie ook burgers geholpen op verzoek van de Belastingdienst. In het kader van Handhavingsregie worden onbekende aanvragers van Toeslagen en Toeslagen-klanten met een verhoogd risico uitgenodigd om aan de balie hun bewijstukken te overleggen.

Ondernemers
Voor ondernemers wordt het Baliebezoek op afspraak in het najaar van 2015 ingericht. Tot op heden worden ondernemers die de balie bezoeken nu nog zonder afspraak geholpen. Het aantal ondernemers

[12] Tijdens de reguliere HUBA-campagne zijn in 2015 ongeveer 90.000 burgers geholpen.

dat de balie bezoekt is laag en het aantal is verder afgenomen sinds de start van baliebezoek op afspraak voor burgers.

Kanaalsturing en de afname capaciteit
Baliebezoek op afspraak is een mooi voorbeeld van kanaalsturing, die zowel de burger als de organisatie helpt bij het effectief en efficiënt beantwoorden van vragen.
Het personeelsbestand werkzaam bij het onderdeel Dienstverlening is de afgelopen jaren afgenomen. Waar in 2011 nog ongeveer 700 fte in de dienstverlening werkte, zijn dat nu nog ongeveer 450 fte.

3.7 Handhavingsportfolio

Het Expertcentrum Handhaving en Intelligence ontwikkelt voor 2016 een segment-overstijgend Handhavingsportfolio. Het verschil met de opzet in het verleden, is dat de voorstellen voor het portfolio voornamelijk worden ontleend aan een Belastingen-breed beeld van de nalevingssituatie en niet meer voornamelijk aan ervaringen vanuit de uitvoering per segment/directie. Het Belastingen-brede beeld wordt onder meer opgebouwd uit steekproeven Particulieren en Ondernemingen, de Fiscale Monitor, compliance- en nalevingsmonitors en verkenningen. Daarmee zetten we een belangrijke stap naar meer informatie-gestuurd handhaven.

De stand van zaken is dat het concept-Handhavingsportfolio 2016 op 18 september 2015 in het MTB2 is besproken. Op 21 september 2015 is met de lijndirecties inhoudelijk dieper op dit concept ingegaan. Op 2 oktober komt het concept terug in het MTB2. Fine-tuning vindt plaats in de maand oktober. In de daarop volgende maanden wordt het portfolio geïmplementeerd. Het is geen statisch plan. Periodieke bijstelling kan en zal plaatsvinden.

Aanpak fraude lopend jaar
Binnen Belastingen wordt fraude gestructureerd opgespoord en aangepakt. Hierover is uitgebreid door de directies PDB en MKB gerapporteerd. Het betreft onder meer de volgende succesvolle onderwerpen:

- Potentiële fraude die is gedetecteerd aan de poort (bij het indienen van de aangifte);
- Opsporen en aanpakken malafide adviseurs;
- Analyse en beoordeling van een bestand met vermeende Windhappers[13];
- Externe overheidssamenwerking:
  Regionale Informatie- en Expertise Centra: De nadruk ligt op aanpak van ondermijnende criminaliteit en tegengaan van infiltratie van de onderwereld in de bovenwereld. Vaste landelijke thema's zijn mensenhandel, hennepteelt, vastgoedfraude, witwassen en ondersteuning van het bestuur bij de toepassing van de Wet BiBob.
  Landelijke Stuurgroep Interventieteams: Dit samenwerkingsverband richt zich op de aanpak en voorkoming van arbeidsgerelateerde fraude binnen het sociale zekerheidsdomein. Er wordt thematisch gewerkt. Voor 2015 betreffen de thema's arbeidsmarktfraude, risicoadressen en gebiedsgebonden aanpak.

[13] Windhappers zijn personen waarbij geen verklaring lijkt te zijn voor de verhouding tussen hun bij de Belastingdienst bekende gegevens met betrekking tot inkomen en vermogen enerzijds en hun uitgaven anderzijds.

4 Risicoparagraaf

4.1 Risicomanagement

Vanuit het project "Karavaan op koers" onderneemt de Belastingdienst op dit moment actie wat betreft de te volgen strategie en route bij het (opnieuw) implementeren van risicomanagement. Hierbij wordt samengewerkt tussen de diverse bedrijfsonderdelen van de Belastingdienst.
De directie Bedrijfsvoering van Belastingen vervult hierin een actieve rol. Dit past in de visie rondom de internal control functie.

Door de directie Bedrijfsvoering is aangegeven dat de interne beheersing versterkt moet worden. Met [redacted] Belastingen is afgesproken om hiervoor gebruik te maken van risicomanagement. Vooruitlopend op een brede(re) implementatie van risicomanagement wordt het grootste deel van de onderzoeken in het kader van de internal control bij Belastingen nu voorzien van een risicoafweging. Deze afweging leidt tot een risicoscore op basis van kans en impact.

Dit gebeurt in overleg met het management van het onderzochte proces. Deze waardering wordt zichtbaar opgenomen in het dashboard interne beheersing, dat in april bij Belastingen is geïmplementeerd. Naast de versterking van de interne beheersing is een doel van dit dashboard om de transparantie omtrent de control te vergroten. Overigens speelt het beheersen van risico's, door een intensieve samenwerking met de Auditdienst Rijk, een steeds grotere rol bij het vaststellen van de interne controle programma's.

Ook vinden in het kader van risicomanagement op beperkte schaal risicoworkshops plaats die door de directie Bedrijfsvoering worden gefaciliteerd. Deze workshops zien vooral op de detectie van risico's op operationeel niveau en mogelijke maatregelen om die risico's te beheersen.
Doel is om nog in 2015 interne facilitators op te leiden zodat dit instrument in de toekomst breder ingezet kan worden.

4.2 Specifieke risico's

De focus voor 2015 is met name gericht op het structureel borgen van de control. Bedrijfsvoering werkt hierbij nauw samen met de Auditdienst Rijk (ADR). De volgende specifieke risico's worden gesignaleerd:

Proces OB SMP

In de jaarrapportage 2014 is een risico gemeld over het niet beoordelen van het SMP lijstwerk "OB paragraaf 14.02". Beoordeling is verplicht gesteld door procesregie OB en is onderdeel van een "aanvalsplan OB". Dit aanvalsplan wordt, vanwege capaciteitsgebrek, niet volledig gerealiseerd. Hierdoor is het gesignaleerde risico nog niet (volledig) weggenomen.

Beschikbaarheid van dossiers / brondocumenten

Dit risico is ook in de 1e viermaandsrapportage gemeld. Bedrijfsvoering heeft geconstateerd dat dit risico nog steeds actueel is. Het advies blijft om aandacht te schenken aan de archivering van dossiers en

brondocumenten in het reguliere werk, maar zeker ook bij het sluiten van kantoren en/of concentreren van werkstromen.

Invordering / ETM
Er is veel meer (keten)aandacht voor het proces en de risico's. Bedrijfsvoering is hier actief bij betrokken. Het realiseren van functiescheidingen in het proces en het beoordelen van verzoeken tot oninbaar lijden op verhaalsmogelijkheden lijkt door capaciteitsproblemen onder druk te staan.

Gebruik PRO
Vanwege de concentratie van werkstromen en de daaruit voortvloeiende discussies over de koppelvlakken is het implementatieplan PRO[14] toe aan herijking. Op initiatief van Bedrijfsvoering heeft een bijeenkomst plaatsgevonden met procesregie van de lijndirecties. Zodra alle reacties zijn ontvangen maakt Bedrijfsvoering een beslisnota op voor het MTB.

Fraudecasus
Bedrijfsvoering heeft, in samenwerking met B/CA, ruim 500 dossiers in meerdere belastingmiddelen onderzocht op mogelijke interne fraude. Dit naar aanleiding van de miljoenenfraude vorig jaar door één persoon. De ADR beoordeelt deze dossiers integraal. Het resultaat van dit onderzoek wordt verwerkt in een memo voor de Raad van Bestuur.

[14] PRO is een applicatie die wordt gebruikt als creatieregister voor op te leggen aanslagen.

5 Automatisering

5.1 Portfolioproces

Onderstaand een opsomming van relevante zaken met betrekking tot het portfolioproces:

- Na de herijking van de portfolio en ontwikkeling van het meerjarig portfolio worden vanaf 2015 de eerste stappen gezet om ook batenmanagement in te richten. Dat moet bijdragen aan een meer fact-based prioritering in de portfolio. Momenteel ondersteunt IM/B de functiepuntentellingen bij IM/CA. Op deze wijze wordt verbreding van het gebruik van functiepunten indicatief naar andere bedrijfsonderdelen gerealiseerd.
- De ontwikkeling van het dashboard IM/B is gestart in november 2014. Medio mei is een eerste versie "As-Is" in productie. Er is gestart met een tweede fase waarin de kwaliteit van de administraties en het datafundament verstevigd worden en prototypes ontwikkeld worden voor nieuwe stuurindicatoren. Met dit dashboard zal inzicht in releases en voortgang van producten (sturen op resultaat) meer aandacht krijgen.
- Er wordt nauw afgestemd met de werkgroep Dashboard vanuit het concern.
- Momenteel is de voorbereiding van de nieuwe 6Q planning portfolio 2016 onderhanden. Geleidelijk aan zullen, in lijn met de besluitvorming in Q4, de effecten van de Investeringsagenda in de portfolio worden verwerkt.

5.2 Realisatie IV-portfolio

In 2015 zien we een aantal belangrijke afwijkingen in de IV portfolio. Een drietal opdrachten zijn gestopt, te weten Emi- en Immigratie, Beschrijvingenbeleid en Eigen woning-regeling.
Beroepspensioenregeling wordt een jaar uitgesteld in verband met verwachte uitvoeringsproblemen. ABS uit de bubble wordt verschoven naar 2017.

VAX

Afronding van het project was voorzien voor medio 2015. Bij de structurele oplossing voor het grote berichten kanaal (Digipoort-FTP) zijn problemen opgetreden. Daarom is besloten dat het project wordt beëindigd nadat LH via Digipoort technisch operationeel is opgeleverd. De Digitalisering Uitstelregeling Becons wordt na oplevering van het GO(=.....Ontwerp) in een apart project tot stand gebracht.
De Stuurgroep VAX komt binnenkort bij elkaar om maatregelen en oplossingen af te stemmen.

Overige realisatie, inclusief Apps

Ten aanzien van de vernieuwing IH geldt dat de 'altijd goed' acties (in relatie tot programma Robuust en de Investeringsagenda), zoals afgesproken met B/CAO en B/CIE (zomersessies en DPO) worden opgepakt.

De Release FA 15.1 (fiscale afspraken), Release ANBI 15.1 (Algemene Nut Beogende Instellingen), de nieuwe ICT-service OAR en Release OVB 2015-2 zijn naar productie gegaan.
Verhuurdersheffing , OVB (release 15-2.), COA migratie/VSAM/DB2, MSID, ANR- en verbeteringen ETMloka zijn in productie genomen.
Bij de ANR applicatie wordt gewerkt met een MiFi die het 3G signaal versterkt. De BTW-alert app voor ondernemers is opgeleverd in service voor IM/DV.
De app "e-voertuig" is in productie genomen. Verder zijn de eToezicht app (RDW, Kadaster en Opslag dossiers en signalen) en de deurwaarderij app in productie gezet. Voor de IOTA conferentie is de Evenementen app IOTA opgeleverd.

Het project M1SS heeft medio juni 2015 de door Brussel gestelde doelstellingen voor in productie name voor plateau 1, fase 1 en 2 uiteindelijk gerealiseerd (exclusief het oplossen van incidenten en koppeling MIH, ten behoeve van de levering van historische gegevens).
Voor Inning en Herziening IH is de planvorming grotendeels afgerond en verwerkt in changes op de portfolio 2015.

BCKC Portfolio
Ten aanzien van de door IM/B van CKC overgenomen portfolio zijn de volgende resultaten opgeleverd.
De V&A (Vraag & Antwoord) functionaliteit Kennisgroepen is tijdig opgeleverd. De Mobiele ontsluiting Intranet (EMM), Mobiele ontsluiting Trigger (EMM) en de Herbouw website 'Werken bij' (plateau 1) zijn afgerond.
De FIOD beslaghuis-game is eveneens opgeleverd. De Inrichting Enterprise search intranet / GSA is tijdig opgeleverd.

EUS en EUC Portfolio
Tijdelijke Voorziening AEOI (in service voor Toezicht) en Migratie ABC Flowchart naar Visio (in service voor Toezicht) zijn tijdig opgeleverd.

Strategische Releases & Roadmap Inning
In de portfolio zijn de releases IH als strategisch aangeduid. De rapportagelijn loopt op dit moment via de ketensturing rechtstreeks aan [redacted] De rapportages worden via deze rapportagelijn uitgebracht.
Voor de Roadmap Inning is eveneens afgesproken dat het kernteam rechtstreeks aan [redacted] rapporteert in het kader van de brede agenda.
Gevolgen voor de portfolio worden via de change-procedure in de reguliere portfoliolijn ter goedkeuring aangeboden.

Rapportagelijnen
Op dit moment is voor het project VAX het business-ownership binnen IM Belastingen belegd waarvoor IMB de rapportage verzorgt.
De rapportage- c.q. informatielijn van de broedkamer loopt thans via IV-Accent.

Borging ICT-projecten in de lijn (inclusief geplande baten)
Voor de opdracht Ondersteuning Toezicht Buiten wordt in samenwerking met de directie Bedrijfsvoering een pilot ingericht voor het in kaart brengen van de te realiseren baten.
Daarnaast wordt voor de prioritering van de te digitaliseren documentenstromen aansluiting gezocht bij de te realiseren baten.