



Belastingdienst

VERTROUWELIJK

2e VMR 2016
Belastingen

Datum 14 september 2016
Status Concept 0.2

Colofon

Contactpersoon

Belastingen / Directie Bedrijfsvoering / PFC

Auteur

Inhoud

Colofon—2

Inleiding en context—4

1 Doelstellingen jaarcontract—5

2 Toelichting scores jaarcontractdoelstellingen—7

- 2.1 Doelstellingen Belastingen-totaal—7
- 2.2 Doelstellingen SMP—8
- 2.3 Doelstellingen PDB—8
- 2.4 Doelstellingen MKB—10
- 2.5 Doelstellingen GO—11
- 2.6 Overige onderwerpen uit het Jaarcontract—12

3 Investeringsagenda—13

- 3.1 Implementatie producten uit de Broedkamer—13
- 3.2 MI-trajecten—13
- 3.3 Uitstroom personeel (Switch)—13

4 Overige onderwerpen—14

- 4.1 Evaluatie (nacalculatie) capaciteitsplan 2016—14
- 4.2 Handhavingsportfolio—14
- 4.2.1 Aanpak fraude lopend jaar—15
- 4.2.2 Vermogen in het Buitenland—16

5 Risicoparagraaf—21

- 5.1 In- en uitstroom van personeel—21
- 5.2 Risicomanagement—21
- 5.3 Specifieke risico's—22

Bijlage – Financiële rapportage—23

Inleiding en context

Deze 2e viermaandsrapportage 2016 rapporteert over de stand van zaken van de doelstellingen uit het Jaarcontract 2016.

Het merendeel van de doelstellingen uit het Jaarcontract 2016 is gehaald (hoofdstuk 1). De doelstellingen die niet zijn gehaald worden in hoofdstuk 2 toegelicht.

In hoofdstuk 3 wordt verslag gedaan van de activiteiten naar aanleiding van de investeringsagenda (IA). Hoofdstuk 4 bevat de overige onderwerpen, waaronder de handhavingsportfolio.

Hoofdstuk 5 richt zich op risicomanagement en gesignaleerde risico's.

De grote interesse van medewerkers voor de generieke vrijwillige fase van het "Van Werk Naar Werk" (VWNW)-beleid heeft zich in de tweede periode voortgezet. De interesse is zo groot dat continuiteitsrisico's voor de bedrijfsvoering dreigen.

Het samen met DGBel ingezette traject om de KPI's te verbeteren richting begroting en jaarcontract 2017 heeft geleid tot een stevige basis in de samenwerking.

Tot slot is de ontwikkeling van het ziekteverzuim een zorgpunt. De jaarcontractdoelstelling lijkt niet meer haalbaar. In de afgelopen maanden is bij vrijwel alle directies het percentage wederom gestegen. Naar aanleiding van deze ontwikkelingen zijn door de directie HR, samen met de andere directies, drie pilots gestart met als doel het verzuim terug te dringen. In het vierde kwartaal van 2016 is de evaluatie van de eerste pilot voorzien.

1 Doelstellingen jaarcontract

VERANTWOORDINGSINDICATOREN	Planning 2016 op 31-12	31-8	Realisatie 31-8	Realisatie 30-4	Trend
Belastingen totaal					
Aantallen behandelde aangiften IH	845.000-1.000.000	565.305	541.386	316.781	U
Bezwaren ingediend na correctie IH	8-12%	8-12%	10,7%	8,5%	U
Aantallen behandelde aangiften VPB (MKB en GO)	29.000-37.000	19.401	24.819	12.291	N
Aantallen boekenonderzoeken (MKB en GO)	30.750-33.250	20.572	17.632	8.599	U
Achterstand invordering	2,5-3,0%	2,5-3,0%	2,5%	2,5%	↔
Compliance ontvangsten (Betaling belastingen en premies op compliance wijze)	98-99%	98-99%	98,4%	98,4%	↔
Incassoresultaat < 12 maanden (Inning invorderingsposten < 1 jaar)	55-65%	55-65%	55,8%	55,2%	↔
Succes massale incasso ontvangsten	75-76%	75-76%	Nb	Nb	-
Primaire tijd (HAFIR)	≥ 86%	> 86%	88,0%	87,3%	N
Ziekteverzuim	≤ 5,6%	< 5,6%	6,7%	6,6%	U
Meldingsfrequentie ziekteverzuim	≤ 1,4	< 1,4	1,45	1,44	↔
Gevoerde functioneringsgesprekken (1x per jaar met alle medewerkers)	100%	-	44,5%	20,8%	N
Bezetting ten opzichte van de formatie	100%	100%	97,9%	99,5%	N
Financieel	≤ 100%	< 100%	103,9%	102,3%	U
SMP					
Primaire tijd (HAFIR), directie SMP	≥ 88%	> 88%	91,5%	90,8%	N
Ziekteverzuim, directie SMP	≤ 9,0%	< 9,0%	10,0%	9,8%	U
Meldingsfrequentie ziekteverzuim, directie SMP	≤ 1,4	< 1,4	1,98	1,99	N
PDB					
Afgehandelde klachten binnen AWB-termijn	90-95%	90-95%	96,7%	97,2%	U
Tijdige SBA afhandeling	95-100%	95-100%	90,1%	89,9%	↔
Tijdige reactie op complexe vragen < 2 werkdagen (frobo)	85-90%	85-90%	94,7%	95,7%	U
Tijdige reactie op complexe vragen < 4 werkdagen (frobo)	90-100%	90-100%	98,3%	99,1%	U
Klanttevredenheid balies	80-90%	80-90%	79,6%	82,3%	U
Aantallen behandelde aangiften IH, inclusief MAC (PART)	540.000-600.000	361.260	399.953	241.272	U
Gemiddelde tijdsbesteding per gecontroleerde aangifte IH (PART)	≤ 1,6 uur	≤ 1,6 uur	1,5 uur	1,4 uur	U
Gemiddelde correctie verzamelinkomen per behandelde aangifte (PART) (Score ontdaan van 2 megacorrecties)	≥ € 1.500	≥ € 1.500	€ 1.653	€ 2.008	N
Afgehandelde bezwaren binnen AWB-termijn	90-95%	90-95%	81,9%	80,9%	N
Bezwaren IH-aanvullingen < 21 kalenderdagen	≥ 74%	≥ 74%	58,4%	68,9%	N
Bezwaren IH-correcties < 21 kalenderdagen	≥ 42%	≥ 42%	26,2%	28,2%	U
Bezwaren IH-ambtshalve aanslagen < 21 kalenderdagen	≥ 62%	≥ 62%	43,3%	43,2%	↔
Bezwaren LH-systeemaanslagen < 21 kalenderdagen	≥ 76%	≥ 76%	57,8%	59,0%	N
Bezwaren LH-correcties < 21 kalenderdagen	≥ 32%	≥ 32%	17,3%	16,8%	N
Primaire tijd (HAFIR), directie PDB	≥ 86%	≥ 86%	89,0%	88,6%	N
Ziekteverzuim, directie PDB	≤ 6,5%	≤ 6,5%	8,3%	8,0%	U
Meldingsfrequentie ziekteverzuim, directie PDB	≤ 1,4	≤ 1,4	1,68	1,69	↔
MKB					
Aantallen behandelde aangiften IH (MKB)	≥ 120.000	80.280	108.595	57.683	N
Gemiddelde tijdsbesteding per gecontroleerde aangifte IH (MKB)	≤ 4 uur	≤ 4 uur	3,2 uur	3,2 uur	↔
Gemiddelde correctie per behandelde aangifte IH (MKB)	≥ € 2.700	≥ € 2.700	€ 3.908	€ 3.983	N
Aantallen behandelde aangiften Vpb (MKB)	≥ 28.500	19.067	17.853	8.954	↔
Gemiddelde tijdsbesteding per aangifte Vpb MKB	6,5 uur	6,5 uur	6,7 uur	6,6 uur	↔
Gemiddelde correctie per aangifte Vpb MKB	≥ € 40.000	≥ € 40.000	€ 52.304	€ 60.726	U
Aantal toezichtsproducten OB	355.000-380.000	237.495	260.578	138.012	↔
Gemiddelde bruto opbrengst per product (OB)	≥ € 550	≥ € 550	€ 957	€ 896	↔
Aantallen boekenonderzoeken (MKB)	≥ 30.000	20.070	17.581	8.344	N
Gemiddelde correctie per boekenonderzoek MKB	≥ € 31.000	≥ € 31.000	€ 30.885	€ 33.430	N
Capaciteitsbesteding aan fraudebestrijding binnen MKB segment	5-8%	5-8%	7,0%	7,1%	↔
Aantal MKB ondernemingen onder een horizontaal toezichtconvenant (MKB) (IX)	≥ 100.000	≥ 100.000	139.672	139.189	↔

VERANTWOORDINGSINDICATOREN		Planning 2016 op 31-12	Realisatie 31-8	Realisatie 31-8	Realisatie 30-4	Trend
MKB - vervolg						
Primaire tijd (HAFIR), directie MKB	≥ 85%	≥ 85%	87,1%	86,5%	↕	
Ziekteverzuim, directie MKB	≤ 5,5%	≤ 5,5%	6,1%	5,9%	↔	
Meldingsfrequentie ziekteverzuim, directie MKB	≤ 1,4	≤ 1,4	1,33	1,31	↔	
GO						
Aantallen behandelde aangiften Vpb (GO)	8.000-8.500	5.352	6.947	3.337	↕	
Aantallen boekenonderzoeken (GO)	900-1.000	602	537	255	↔	
Gemiddelde correctie per boekenonderzoek GO	≥ € 560.000	≥ € 560.000	€ 1.221.610	€ 970.932	↔	
Entiteiten met een actueel behandelplan	≥ 70%	≥ 70%	79,6%	80,7%	↕	
Passend toezicht niet HT-klanten	≥ 72%	≥ 72%	77,5%	74,8%	↕	
% Gevalideerde grote ondernemingen voor HT	≥ 85%	≥ 85%	73,2%	63,3%	↕	
% Gevalideerde gemeenten en Provincies voor HT (GO)	≥ 85%	≥ 85%	81,9%	71,4%	↕	
Primaire tijd (HAFIR),directie GO	≥ 83%	≥ 83%	83,0%	82,2%	↕	
Ziekteverzuim, directie GO	≤ 4,1%	≤ 4,1%	4,1%	4,1%	↔	
Meldingsfrequentie ziekteverzuim , directie GO	≤ 1,3	≤ 1,3	1,15	1,15	↔	

*) De trend is bepaald naar aanleiding van de score van de rapportagem maand ten opzichte van de maand -1.

2 Toelichting scores jaarcontractdoelstellingen

2.1 Doelstellingen Belastingen-totaal

Aangiften IH (begrotingsdoelstelling)

De geringe achterstand op de planning tot en met augustus is toe te schrijven aan de beschikbare capaciteit in de afgelopen vakantiemaanden. Vanaf juni is de achterblijvende productie zichtbaar geworden en daarna elke maand iets opgelopen tot nu ruim 4% van de planning. De jaarplanning lijkt haalbaar.

Boekenonderzoeken MKB en GO

Zowel de boekenonderzoeken MKB als die van GO blijven achter bij de planning. Korte tijdshorizont wordt verwezen naar de tekst van de directies in dit hoofdstuk.

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuimpercentage is al langere tijd een punt van zorg. Bij een administratieve organisatie moet een verzuim tussen de drie en vier procent haalbaar zijn. Dit betekent dat alle directies Belastingen wat te doen hebben. Bij de directies HR en bij GO ligt het verzuim dicht bij vier procent. Bij alle andere dienstonderdelen is het verzuim substantieel hoger. Vooral bij de directies met de meer massale werkstromen, CAP (het voormalige SMP-deel) en PDB, is het verzuim ernstig.

Rijksbreed wordt de stijging van het verzuim veroorzaakt door de stijging bij de Belastingdienst. De Belastingdienst scoort hoog op de aanwezigheid van een aantal risico's voor verzuim (krimp, weinig eigen regelmogelijkheden, leeftijdsopbouw, op onderdelen eentonig werk). Zonder het inzetten van gerichte acties voor het terug dringen van verzuim zal het verzuim op korte termijn niet in voldoende mate dalen.

Belastingdienstbreed is de notitie "van verzuim naar inzetbaarheid" geaccordeerd. In het kader hiervan worden op dit moment gerichte pilots uitgevoerd om het verzuim terug te dringen. Hierbij wordt aan de hand van een teamscan de leidinggevende begeleid bij het grip krijgen op het verzuim in het team. Aanvullend wordt er gericht met medewerkers gewerkt aan inzetbaarheid. In het kader van de pilot worden drie externe integratiebureau's ingezet die zich onderscheiden door een multidisciplinaire aanpak. De eerste evaluatie is gepland voor oktober 2016.

Aanvullend wordt door een taskforce gewerkt aan de verzuimdossiers die ouder zijn dan twee jaar. Deze aanpak heeft er inmiddels toe geleid dat de lijst met langdurig 'verzuimers' met tweederde is gereduceerd. Zorg is er wel over de nieuwe langdurig zieke medewerkers. Gezien het succes van de taskforce wordt op dit moment gewerkt aan een plan om via een taskforce-aanpak locaties en dienstonderdelen te gaan doorlichten met betrekking tot verzuim in de volle breedte (kort, middellang en lang verzuim). Deze doorlichting moet eind 2016 zijn uitgevoerd.

De verantwoordelijkheid voor verzuim moet in de gehele keten (van leidinggevende tot reïntegratiemanager) worden geprofessionaliseerd. De verantwoordelijkheid voor verzuim ligt laag in de organisatie met landelijke verbinding en sturing. Net als in 2016 zal in 2017 worden

gewerkt met gedifferentieerde verzuimnormen. Per dienstonderdeel wordt dan gewerkt aan een reductie van het verzuim van tenminste 1%-punt. De voorbereiding vindt de komende maanden plaats.

Het verzuim moet blijvend worden gemonitord. Dit vraagt om nadrukkelijke regie op het thema inzetbaarheid en verzuim en op de activiteiten die worden ingezet voor verzuimreductie en preventie. Bij dienstonderdelen die op het punt staan om een grote veranderingen te ondergaan zal HR ondersteuning geven bij het opstellen en de implementatie van een verzuimpreventieplan.

Personeelsgesprekken

Het aantal geregistreerde personeelsgesprekken ligt beduidend hoger dan in dezelfde periode vorig jaar. Op dit moment is bij 45% van het personeel een gesprek in P-Direkt opgenomen. Tussen de diverse directies is de spreiding van het percentage opmerkelijk, namelijk van 18% tot 53%.

De stafdirecties en SMP (betreft hier alleen de Belastingenmedewerkers van CAP) moeten nog bij ruim 80% van het personeel een gesprek laten registreren.

Financieel

In deze rapportage zijn de nieuwe budgetstanden verwerkt. De prognoses zijn aangepast voor zover deze géén betrekking hebben op de IV-IM mutatie. De budgetkorting is niet afgestemd en de wijze waarop de financiële ontvlechting plaats gaat vinden is onduidelijk.

Bedragen x € 1.000	Budget	Realisatie	Prognose	Verschil	In %
Eigen personeel	1.063.759	728.699	1.096.023	-32.264	-3,0
(Externe) inhuur	30.723	23.453	37.041	-6.318	-20,6
ICT uitgaven	3.025	2.330	3.873	-848	-28,0
Overige materiële uitgaven	18.825	10.521	22.398	-3.573	-19,0
Totaal uitgaven	1.116.332	765.003	1.159.335	-43.003	-3,9
Ontvangsten	-2.335	-1.948	-2.335	0	

Inhoudelijk is de prognose slechts marginaal op het M-deel aangepast (prognose is ca. € 0,1 mln. lager), de stijging van het geprognosticeerde tekort van € 5,7 mln. in juli naar € 43,0 mln. in augustus heeft dus nagenoeg geheel betrekking op de budgetkorting voor IV. In de bijlage van voorliggende rapportage is een uitgebreid financieel overzicht opgenomen.

2.2 Doelstellingen SMP

Ziekteverzuim

Korthedshalve wordt verwezen naar de tekst in paragraaf 2.1.

2.3 Doelstellingen PDB

Tijddige SBA-afhandeling

De doelstelling wordt nog niet gerealiseerd. De doorgevoerde procesverbeteringen hebben resultaat gehad: het percentage tijdig behandelde door de BelTel doorgezette vragen van de klanten is gestegen, het segment PDB heeft de doelstelling inmiddels genaderd. De overige segmenten blijven nog achter maar ook daar is een positieve trend zichtbaar ten opzichte van 2015.

In 2016 is het aanbod van SBA's ten opzichte van 2015 met 30% gedaald. Dit is het gevolg van de ingezette actie om meer klantcontacten aan de voorkant van het proces af te doen.

Procesverbeteringen

In 2015 is een aantal procesverbeteringen doorgevoerd waarvan in 2016 duidelijk resultaten zichtbaar zijn. In 2016 zijn de volgende maatregelen voorzien:

- Inzet 2016: in 1 keer goed; meer klantcontacten afdoen aan de voorkant van de processen. De samenwerking met de Belastingtelefoon wordt verder verbeterd. Dienstverlening zal zich blijvend inzetten om de SBA's verder te reduceren door meer vragen door de Belastingtelefoon af te laten doen, onder andere door de inrichting van de 2e lijn BelTel uit te breiden en het verbeteren van de scripts en de leercirkel.
- De zelfredzaamheid van de klanten wordt gestimuleerd door onder andere internet, digitalisering, Electronisch Berichtenverkeer en Berichtenbox. Dit voorkomt onnodige vragen en daarmee ook minder SBA's.
- De logistiek en inrichting van het proces is verder verbeterd. Vanaf 1 juni zijn nieuwe backoffices voor de segmenten in gebruik genomen. Het terugbelverzoek komt nu direct in de juiste bak.
- Er is een Impuls ingediend bij IM om de ondersteuning van het proces te verbeteren met een planningsmodule, een workflowmanagementsysteem en stuurinformatie op teamleidersniveau.
- De Belastingtelefoon wil de forecast verbeteren zodat de planning van de (verwachte) werkzaamheden kan worden verbeterd. Hierdoor kan men de capaciteit beter afstemmen op het verwachte werkaanbod. Er is in augustus een opdracht ingeschoten bij D&A om de benodigde basisgegevens te leveren.
- Het MT Dienstverlening bespreekt regelmatig de resultaten en de aanpak met de betreffende plv. Directeuren van de segmenten.

Bezwaarbehandeling – AWB-conform afdoen

De doelstelling AWB-tijdig is niet gerealiseerd. De performance van de middelen IH en OB is hiervan de oorzaak, VPB en LH halen de norm wel.

De hoge voorraad niet tijdige bezwaarschriften OB aan het begin van 2016 is inmiddels verwerkt. De genomen stuurmaatregelen in maart, waaronder inzet van uitzendkrachten, hebben resultaat gehad. In de afgelopen maanden is er sprake van een positieve trend voor de OB. Ook de IH haalt de norm niet door de hoge instroom van bezwaren IH, die als aanvulling op een aangifte bij CAP binnenkomen. Omdat de aanslag al is opgelegd, moet het signaal worden behandeld als bezwaar. CAP was niet in staat om de hoge instroom te verwerken, waardoor bezwaren te laat werden doorgezeten of afgedaan. Een noodmaatregel heeft inmiddels geleid tot een beheersbare voorraad. Een neveneffect van die maatregel is dat bijna 15.000 IH-bezwaren niet worden meegenomen in de bestuurlijke informatie.

De doelstelling zal in 2016 niet worden gerealiseerd. De actuele trend is over het algemeen positief en de voorraad bezwaren daalt licht.

Bezwaarschriften – MI-traject (afdoen binnen 21 kalenderdagen)

Naar aanleiding van het MI-traject (start in 2015) zijn vijf PI's vastgesteld met betrekking tot de doorlooptijd van bezwaren in de behandelfase. De bepaling van de norm is het resultaat van een nulmeting en een afgesproken versnellingsambitie, waarbij de verdieping op uitvoerend onderdeel niet is doorgevoerd.

Soort bezwaar	Realisatie t/m augustus	Norm	Nulmeting 2015
Bezwaren IH-aanvullingen	58,3%	≥ 74%	64%
Bezwaren IH-correcties	26,5%	≥ 42%	28%
Bezwaren IH-ambtshalve	43,3%	≥ 62%	50%
Bezwaren LH-AH/systeemaanslagen	57,8%	≥ 76%	61%
Bezwaren LH-correcties	17,3%	≥ 32%	17%

In vergelijking met 2015 is de doorlooptijd in de behandelfase van vier van de vijf genoemde soorten bezwaar langer geworden. De versnellingsambitie is daarmee ook niet haalbaar gebleken.

Dit heeft deels te maken van de samenstelling van de instroom. Er zijn onder meer beduidend meer gestructureerde aanvullingen binnengekomen en minder aanvullingen op papier. Deze volumestijging heeft tevens gezorgd voor een stagnatie in de logistieke processtroom, met nadelige gevolgen voor de doorlooptijd in de behandelfase. Om de doelstelling AWB-conform te kunnen realiseren, is bovendien gekozen om capaciteit in te zetten om AWB-termijnen in overleg met de klant te verlengen. Ook hierdoor zijn er minder bezwaren binnen 21 dagen behandeld dan in 2015.

Inmiddels is de voorraad weer op een gebruikelijk peil. Verwacht wordt dat de doorlooptijd in 2016 nog zal verbeteren, maar de vastgestelde norm zal niet worden gerealiseerd.

De conclusie is dat de versnellingsambitie te hoog is vastgesteld en in 2016 onhaalbaar is.

Correcties in aangiften IH

Het gecorrigeerd bedrag per aangifte ligt eind augustus boven de norm van € 1.500,=. Omdat in de applicatie IH een gemiddelde correctie is gemeten van bijna € 9.700,=, is een toelichting noodzakelijk.

Deze hoge gemiddelde correctie is veroorzaakt doordat belastingplichtigen fouten in de aangiften hebben gemaakt. Het herstel hiervan leverde een correctiebedrag op van bijna € 2 miljard. Deze correcties zijn niet meegeteld in de herrekening van de correctie per aangifte. De herrekening levert een gemiddelde correctie op van € 1.653,=.

Ziekteverzuim

Korthedshalve wordt verwezen naar de tekst in paragraaf 2.1.

2.4

Doelstellingen MKB

Aangiften VPB

De focus binnen de klantbehandeling van MKB is verlegd naar posten met een groter fiscaal belang en een hoger fiscaal risico. Dit betekent een verschuiving in de aangiftebehandeling VPB van MKB Kleinbedrijf naar MKB Middenbedrijf. Door deze beweging is het correctiepercentage gestegen en ligt de gemiddelde correctieopbrengst per aangifte VPB met ruim € 52.000 fors hoger dan de doelstelling (€ 40.000), terwijl de gemiddelde behandelduur met 6,7 uur slechts marginaal hoger is dan de norm (6,5 uur).

Ultimo augustus 2016 ligt de productie van traditioneel geregelde aangiften VPB bijna 1.000 stuks hoger dan ultimo augustus 2015. Het verloop van de productie is hiermee in lijn met de verwachting van de directie MKB. De prognose is echter dat de doelstelling uit het Jaarcontract 2016 niet geheel zal worden gerealiseerd.

Boekenonderzoeken

De strategie van MKB is gericht op het bewust kiezen voor de inzet van het juiste handhavingsinstrument. Deze strategie zal leiden tot de uit-

voering van meer zwaardere boekenonderzoeken binnen MKB Middenbedrijf. Met een gemiddelde correctieopbrengst per boekenonderzoek van € 30.809 is sprake van een stijging van bijna € 3.000 ten opzichte van augustus 2015. De norm van € 31.000 is hiermee nagenoeg gerealiseerd.

Ondanks de uitstroom in 2016 van ervaren medewerkers ligt de productie van boekenonderzoeken MKB ultimo augustus 2016 circa 1.800 stuks hoger dan ultimo augustus 2015. De verwachting is echter dat de doelstelling uit het Jaarcontract 2016 niet geheel zal worden gerealiseerd.

Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim binnen geheel Belastingen is hoger dan de doelstelling. Ook binnen MKB ligt het ziekteverzuim hoger dan was voorzien. Het hogere percentage in de eerste maanden van het jaar werd veroorzaakt door de griep epidemie. Naar de oorzaken van het relatief hoog blijvende ziekteverzuimpercentage wordt onderzoek verricht door de directie MKB met ondersteuning van de directie HR.

2.5

Doelstellingen GO

Horizontaal toezicht

In de afgelopen vier maanden is het percentage met 10-procentpunten gestegen. Binnen de directie GO is maandelijks aandacht gevraagd voor de realisatie van de doelstelling. Naast een verbeterslag in de registratie, is geïnventariseerd bij hoeveel klanten dit jaar een HT-beoordeling nog mogelijk wordt geacht. Hieruit is gebleken dat niet alle bestuurlijke verbanden in staat zijn de doelstelling te halen.

De oorzaak hiervan is de uitstroom van personeel en het feit dat GO reeds langer kampt met een tekort (onderbezetting) van klantcoördinatoren. De doelstelling staat onder druk en zal naar verwachting niet worden gerealiseerd.

Boekenonderzoeken

De productie van het aantal boekenonderzoeken blijft, gezien in de tijd, iets achter om de doelstelling ultimo 2016 te kunnen realiseren. In potentie staan er voldoende afgedane boekenonderzoeken in ATK, die echter door onvolkomenheden in de registratie nog niet in de verantwoording kunnen worden opgenomen. Deze doelstelling is haalbaar.

Behandelplannen

De doelstelling wordt gemeten door de geactualiseerde behandelplannen in de afgelopen 12 maanden af te zetten tegen het aantal klanten die voor individuele klantbehandeling in aanmerking komen. De komende maanden verliezen vele behandelplannen hun actualiteit en moeten opnieuw worden geactualiseerd en geaccordeerd.

In 2016 is tot nu toe 28% van de beoogde klantgroep geactualiseerd en geaccordeerd. Dit betekent dat nog 42% van de klanten de komende vier maanden moeten worden voorzien van een actueel behandelplan. Gezien het feit dat ook GO te maken heeft met een forse uitstroom van personeel is het onzeker of in voldoende mate behandelplannen kunnen worden geactualiseerd.

In het najaar wordt bezien onder welke randvoorwaarden het realiseren van de doelstelling alsnog mogelijk is. De doelstelling staat onder druk, GO loopt risico dat de doelstelling niet wordt gehaald.

2.6 Overige onderwerpen uit het Jaarcontract

Ontwikkeling applicatie Logische WerkBesturing (LWB)¹

Op dit moment wordt gewerkt aan het nieuwe systeem voor het bezwaarproces, de applicatie LWB. Dit systeem moet het logistieke proces beter ondersteunen. In het tweede halfjaar van 2016 vindt een pilot plaats voor het bezwaren IH. Indien de pilot succesvol verloopt, is de implementatie van LWB voorzien in 2017. Het streven is om in het eerste kwartaal de IH te kunnen implementeren en in de loop van 2017 de overige drie hoofdmiddelen (VPB, LH en OB).

Positionering centrale regiekamer Bezwaar

Onlangs is besloten dat de regiefunctie bezwaar wordt gepositioneerd bij CAP. Er wordt een plan ontwikkeld om te bepalen hoe de regiefunctie zal worden ingevuld.

Informatiegestuurd toezicht Particulieren

PMO/Projectbureau neemt de rapportage met betrekking tot dit onderwerp voor haar rekening.

Implementatie Dynamisch monitoren en Debiteurenzicht

Binnen MKB Middenbedrijf is verder gewerkt aan de borging van de nieuwe werkwijze waarbij medewerkers gebruik maken van Dynamische Monitoren (DM), Debiteuren Inzicht (DI) en Werkstroom Applicatie Belastingdienst (WAB). DI is inmiddels ook uitgerold bij de deurwaarderij.

Door het maken en afstemmen van procesplaten wordt een impuls gegeven aan uniform werken volgens de lijn van eenheid van beleid en uitvoering. Tevens wordt ingezet op verdere digitalisering van de werkomgeving invordering (DM 2.0 en Case manager) en op kwalitatieve en kwantitatieve landelijke coördinatie (Landelijke regie inning MKB). In deze trajecten wordt samengewerkt met onder andere Data & Analytics, Bedrijfsvoering IV en IMB.

In de komende periode zal de focus liggen op het doorontwikkelen van producten, het uniformeren van processen, het actualiseren van brongegevens en het inrichten van incidentmanagement.

¹ LWB is een nieuwe applicatie die GBV (hierin zitten nu onder meer de bezwaren en verzoeken geregistreerd) gaat vervangen. GBV kan namelijk de veelheid aan records nog nauwelijks aan.

3 Investeringsagenda

3.1 Implementatie producten uit de Broedkamer

PMO/projectbureau maakt een separate rapportage met betrekking tot de producten uit de Broedkamer.

3.2 MI²-trajecten

In het kader van het management informatie (MI) traject is een doorstart gemaakt.

Om redenen van bestuurbaarheid is het project MI opgeknipt. Daarbij is een volledig projectmatige aanpak losgelaten. De doelenhiërarchie en KPI's worden in deze aanpak als onderdeel van de doorontwikkeling van de TOM opgepakt. Op basis van datafundamenten wordt daarnaast de MI structureel ontsloten, zodat eind 2017 een toereikende set van dashboards voor sturing beschikbaar is.

Het eerste deel is nog niet strak omlijnd en vraagt om uitwerking van kaders in samenwerking tussen de COO kolom en de F kolom. De verwachting is dat in september een kader op hoofdlijnen is ontwikkeld waarmee ambities voor te ontwikkelen KPI's bekend zijn en waar daarna vervolgvactiteiten worden gedefinieerd om deze KPI's dan ook te kunnen meten.

Het tweede deel focust zich op de nu reeds beschikbare datafundamenten en de daar op te ontwikkelen dashboards voor de sturing. Deze wordt in de lijn van D&A opgepakt. De uitkomsten van het eerste deel zullen input vormen voor de doorontwikkeling van de dashboards en de prestatie indicatoren.

3.3 Uitstroom personeel (Switch)

Inmiddels is de uiterste datum verstreken voor de aanmelding van de vertrekregeling. Echter op dit moment is nog geen definitief beeld te geven van de uitstroom. In september vinden namelijk de laatste gesprekken met medewerkers plaats. In onderstaande tabel is het aantal afgeronde fte's per directie opgenomen waarvan op 7 september 2016 een uitstroombdatum bekend is.

Directie	2016	2017	2018	2019	2020 e.v.	Totaal	Bezetting maart '16	In % van bezetting
GO	128	62	62	73	86	411	2.320	18%
MKB	542	260	296	353	413	1.864	7.400	25%
PDB	196	98	82	107	145	628	2.908	22%
SMP	228	81	79	103	134	625	2.748	23%
Totaal	1.094	501	519	635	778	3.528	15.376	23%

In hoofdstuk 5 zijn de risico's die Belastingen loopt met betrekking tot de verwachte uitstroom van personeel opgenomen. Tevens zijn, indien mogelijk, de te nemen maatregelen vermeld.

² MI staat voor Management Informatie

4 Overige onderwerpen

4.1 Evaluatie (nacalculatie) capaciteitsplan 2016

In het CDO (MTB) is afgesproken om jaarlijks een capaciteitsplan op te stellen ten behoeve van de bepaling van de benodigde capaciteit voor de 'Transactie- en vaste Toezichtprocessen'. De uitkomsten worden jaarlijks voorgelegd aan het MT Belastingen om waar nodig keuzes te maken en knelpunten op te lossen. In het CDO is afgesproken om periodiek een nacalculatie uit te voeren op de capaciteitsplanning en deze op te nemen als vast onderdeel in de viermaandsrapportages.

In augustus heeft bedrijfsvoering samen met het management en procesregie van de verschillende directies de tweede nacalculatie uitgevoerd op de capaciteitsplanning 2016. De volgende wijzigingen ten opzichte van de oorspronkelijke planning 2016 zijn waargenomen: de gevolgen van de (voorgenomen) maatregelen investeringsagenda, de extra uitstroom in 2016 (Switch), de herinrichting en verdere concentratie van processen.

De knelpunten die hierbij ontstaan worden (tijdelijk) opgelost door het maken van keuzes in het toezicht en wijzigingen in de uitvoering van de administratieve processen (efficiency maatregelen). Daarnaast worden uitzendkrachten ingezet om knelpunten tijdelijk op te lossen.

In april is de eerste nacalculatie uitgevoerd. Voor het jaar 2016 was ten behoeve van de 'Transactie- en vaste Toezichtprocessen' 5.177 fte gepland. De nacalculatie april kwam totaal 71 fte hoger uit. De bezetting was op dat moment 98 fte hoger dan benodigd. Dit was inclusief 306 fte uitzendkrachten. Het tekort op vast personeel kwam daarmee in april op 208 fte.

De inzet van uitzendkrachten is eind augustus teruggebracht tot 229 fte.

De rapportage met het totaalbeeld Belastingen op basis van de nacalculatie augustus (en per proces in detail) ten behoeve van het CDO wordt in september afgerond.

4.2 Handhavingsportfolio

De portfolio versie 2016-1 is conform de afspraken geactualiseerd en wordt als "Handhavingsagenda 2016-2" in mei 2016 in het CDO2 besproken.

De eerste versie bevatte voor het eerst Belastingen-brede voorstellen voor de handhaving die top-down waren ontwikkeld. De tweede versie heeft de top down benadering verder uitgebouwd met een geïntegreerd "Nalevingsbeeld" en een "Omgevingsanalyse". Het "Nalevingsbeeld" is samengesteld uit een reeks views op de naleving door burgers en bedrijven. De steekproeven Particulieren en Ondernemingen en nalevingsmonitors geven inzicht in het gedrag, de fiscale- en compliance monitors leren over de houding van belastingplichtigen. In de "Omgevingsanalyse" is de omgeving van de Belastingdienst geanalyseerd op voor de handhaving relevante ontwikkelingen. Het Nalevingsbeeld en de Omgevingsanalyse leiden samen tot belangrijke input voor de bepaling van de handhavingsopgaven waarvoor Belastingen op korte en middellange termijn staat.

In de versie van 2016-1 werd al aangekondigd dat op een aantal onderwerpen verdere analyses zou plaatsvinden. Het gaat dan om de onderwerpen Giften, Loon, Inning, Schenken & erven, Resultaat overig werk, Bestands(on)zuiverheid en aangifteverzuim, DBA³ en Effectmeting. In de agenda voor 2017 zal verdere verbreding en verdieping plaatsvinden.

4.2.1 Aanpak fraude lopend jaar

De aandacht voor fraude is nog steeds van groot belang. Niet alleen het selecteren van fraude gevoelige of hoog risico volle aangiften maar met name het vroegtijdig herkennen van risicovolle aangiften van onder andere risicovolle subjecten, waaronder facilitators.

Opsporen en aanpakken van malafide adviseurs

Binnen de aanpak van systeemfraude IH is, in samenwerking met het segment PDB, het CAF⁴ en de analyse capaciteit van EHI, nader onderzoek gedaan naar risicovolle facilitators. Uit een gehouden onderzoek met betrekking tot de regeling van aangiften IH 2014 zijn een 60-tal nieuwe risicovolle adviseurs (met een beconnummer) onderkend. Op het ogenblik wordt nader onderzoek naar gedaan naar de precieze aard en omvang.

Potentiële fraude aan de poort

Door een nieuwe strategie binnen dit project, met als doel om alleen georganiseerde risicovolle aangiften te onderkennen, zijn de cijfers van de detectie aan de poort anders dan voorgaand jaar. Wel lijkt het er op dat het aantal risicovolle aangiften iets terugloopt. Het aantal personen dat nu een niet risicovolle aangiften indient, is opvallend groter dan voorgaande jaren. Wellicht komt dit door de Actieweek inzake Systeemfraude IH met de daaraan gekoppelde media aandacht.

Resultaten van de EHI-detectie aan de IH-poort

Na detectie en analyse aan de Poort IH door EH(I) worden geselecteerde aangiften, voor het project systeemfraude IH, voor behandeling opgeleverd aan de vier fraudeteams van het segment PDB. De onderkende verantwoordelijke facilitators worden behandeld door het CAF. De eventuele strafrechtelijke aanpak loopt middels de FIOD.

De resultaten in de eerste vier maanden van 2016 zijn:

	Aantal	Bedrag in € mln	In € per aangifte
Opgelegde definitieve aanslagen	12.500		
waarvan gecorrigeerd (bruto correctie)	9.500	146	15.400
waarvan gecorrigeerd (netto correctie)	9.500	54	5.700
Afgedane bezwaren	492	-0,6	-
Opgelegde navorderingen	941	1,1	1.200

Aanpak "vergissingen" aan de Poort

Aan de Poort is een aangescherpt beleid inzake de behandeling van "vergissingen". Deze opvallende en eenvoudige herkenbare vergissingen hebben, zonder tijdig herstel, grote impact. Zowel voor de dienst die aangiften overbodig in behandeling moet nemen in het Toezicht. Tevens overbodig voor de klant die middels een bezwaar de gevolgen van deze vergissingen dient te herstellen. Bij deze vergissingen is sprake van onderkende schrijf- of tikfouten van de klant of scanfouten

³ DBA staat voor Deregulering Beschikking Arbeidsrelaties, dit is de vervanging van de VAR (Verklaring Arbeidsrelaties).

⁴ CAF staat voor Combiteam Aanpak Facilitators.

bij papieren aangiften door onze eigen machines. Veel vergissingen zijn dit jaar ontstaan door het gebruik van de VIA en de daarbij beschikbare "gegevens van derden" die door de burgers geprint konden worden. Uit deze vergissingen blijkt dat burgers deze voor ingevulde gegevens nogmaals gaan invullen in hun aangiften. Of dat burgers juist geen gebruik maken van VIA gegevens, met bijvoorbeeld als gevolg dat looncomponenten niet worden aangegeven of zichtbare vergissingen ontstaan in opgevoerde loonheffing (onder andere het opvoeren premies ZVW en werknemersverzekeringen).

In totaal zijn nu 6.400 aangiften hersteld (vorig jaar: 228) met een belang van € 44 mln. Dit bedrag bestaat uit € 38,7 miljoen extra inkomsten en € 5,3 aan extra uitgaven aan de klant. Per saldo dus een plus van € 33,4 mln. Het grootste voordeel zit in de gerealiseerde tijdwinst door deze effectieve en tijdige herstelprocedure aan de voorkant.

BTW-carrousel fraude

Vanuit EH wordt een coördinerende en begeleidende taak uitgevoerd rondom de BTW-carrousel fraude. Samen met analisten van de FIOD, CLO, GO, MKB en D&A worden de nieuwe resultaten beoordeeld en geanalyseerd. Na selectie worden posten opgeleverd aan de eenheden.

Zoals eerder gezegd zit de grootste winst bij fraude in het voorkomen er van. Met behulp van big data gegevens wordt gezocht naar risicovolle zaken. Met behulp van het binnen EHI ontwikkelde "Relatie Visualisatie tool" wordt nader onderzoek gedaan naar mogelijkheden om nog eerder en beter fraude te onderkennen. Er is een projectgroep gestart om de wensen en mogelijkheden rondom deze tool te onderzoeken. Los van deze tool staat wel vast dat voor het koppelen van data en het kunnen begrijpen van de nieuw ontstane data, betere visualisatie technieken van onschatbare waarden zijn. Deze data dient juist en actueel te zijn omdat fraude in de actualiteit plaats vindt.

Subjectgerichte aanpak fraude detectie

Verder loopt er nader onderzoek naar hoe gezocht kan worden naar Hoog Risicovolle Subjecten. Het is immers altijd een subject dat fraude bedenkt en tot uitvoering brengt. Gebruikte rechtspersonen zijn daarbij vaak hulpmiddelen. Met name wordt er gericht gezocht naar enige mate van georganiseerdheid rondom deze subjecten. Deze komen vaak voor bij projecten als die van de Veelplegers, BTW carrouselfraude en faillissementsfraude.

4.2.2 Vermogen in het Buitenland

Vanaf begin 2014 is de Stuurgroep Vermogen in het Buitenland (ViB) operationeel. Deze Stuurgroep is met name in het leven geroepen, omdat het programma ViB segmentoverstijgend is, om de samenhang in de activiteiten te bewaren en de activiteiten te monitoren.

De strategie voor het programma ViB is om door een feitelijk sterk verhoogde pakkans en steeds zwaardere sancties met de inzet van handhavingscommunicatie het besef in te scherpen dat het stallen van vermogen in het buitenland niet meer loont.

In de rapportageperiode springt binnen dit thema het volgende in het oog.

Inkeer

Het aantal inkeerders is gestaag blijven toenemen in deze periode.

De voortgezette media aandacht voor het groepsverzoek Zwitserland heeft daar ongetwijfeld aan bijgedragen. De recente publiciteit rondom de Panama Papers heeft nog geen substantiële verandering laten zien. Ook de aangekondigde verhoging van de boete, van 60% naar 120% bij vrijwillige melding, per 1 juli aanstaande heeft nog geen toename veroorzaakt.

Meest bijzondere is dat in deze periode bij het inkeerproject 'nieuw'⁵ de grens van € 1 miljard opbrengst is gepasseerd.

⁵ Dit betreft de inkeerders na 1 januari 2011.

Debet credit cards

In project Debet credit cards is deze periode gebleken dat enkele grote kooplieden moeite hebben met het aanleveren van transactiegegevens. Deze transactiegegevens zijn nodig om de identificatie van de kaarthouder uit te voeren. Dit zorgt voor enige stagnatie bij die identificatie en bij de verdere uitrol van het project.

Inmiddels zijn 167 posten in behandeling gegeven. Daarvan zijn inmiddels 6 posten afgerond met een opbrengst van € 206.497. Dit blijken de meest eenvoudige posten te zijn. Daarnaast blijken er 20 posten te zijn waarvan de behandeling geen vervolg heeft gekregen omdat er geen heffingsbelang aanwezig was.

Groepsverzoeken Zwitserland

In de vorige VMR is beschreven hoe dit project is gestart met het groepsverzoek inzake de UBS-rekeninghouders van de UBS-bank (Union Bank of Switzerland) in Zwitserland. Uiteindelijk heeft dit ruim 700 rekeninghouders opgeleverd waarbij in eerste instantie is vastgesteld dat circa 80% niet bij de Belastingdienst bekend was. De behandeling van die belastingplichtigen is inmiddels gestart.

In maart is gebleken dat één UBS rekeninghouder in Zwitserland beroep heeft aangetekend tegen het uitwisselen van deze informatie. De Zwitserse rechter heeft deze persoon in eerste instantie in gelijk gesteld. De Zwitserse overheid heeft hoger beroep aangetekend. Dit loopt nu nog. In overleg met Vaktechniek is besloten dat de behandeling van de reeds ontvangen UBS-rekeninghouders gecontinueerd kan worden omdat Nederland deze gegevens rechtmatig heeft verkregen.

Inmiddels is in februari 2016 ook het tweede groepsverzoek Zwitserland (betreffende de bank Credit Suisse) door Zwitserland gehonoreerd. Ondanks de hiervoor genoemde uitspraak van de Zwitserse rechter heeft Zwitserland onlangs 32 rekeninghouders CS bij de Belastingdienst aan-geleverd.

Tot en met 30 april 2016 zijn 133 van de 742 posten afgerond, de opbrengst is € 615.232,=. Bedacht moet worden dat uitsluitend de zeer eenvoudige posten nu reeds zijn afgewerkt.

FATCA

Op basis van de Foreign Account Tax Compliance Act (FATCA) heeft de Verenigde Staten in september 2015 voor het eerst financiële gegevens uit Amerika over Nederlandse ingezetenen (natuurlijke- en niet-natuurlijke personen) geleverd. In de vorige VMR is daar melding van gemaakt. Inmiddels is de analyse op deze gegevens uitgevoerd en dat heeft geleid tot een pilot op 200 van deze posten. Afhankelijk van het resultaat van deze pilot zullen mogelijk meer posten in behandeling worden gegeven.

Derde categorie (tipgeversdossier)

Op 25 april is dit project in het nieuws gekomen. De veronderstelling was dat de Belastingdienst informatie heeft achtergehouden voor rechters tot aan de Hoge Raad. Het gaat daarbij over de identiteit van de anonieme tipgever in een rechtszaak van een vermeende zwartspaarder tegen de Belastingdienst. Staatssecretaris Wiebes heeft daar op 26 april op gereageerd: "De Belastingdienst wil tipgevers over zwartsparders niet ontmoedigen. Daarom geldt als 'vast en verankerd beleid' dat de namen van tipgevers niet worden geopenbaard. Maar de fiscus kan geen 'absolute garanties' geven. Dat hebben staatssecretaris Wiebes,

zijn voorgangers en zijn ambtenaren dan ook nooit gedaan, zei hij in de Tweede Kamer in antwoord op vragen van het CDA". Inmiddels heeft de Tweede Kamer daarover vragen gesteld. Die worden begin mei beantwoord.

Panama Papers

Op 3 april 2016 heeft de ICIJ (International Consortium of Investigative Journalists) gepubliceerd dat zij over een grote hoeveelheid informatie beschikken van het kantoor Mossack Fonseca, een juridisch dienstverlener uit Panama.

De Belastingdienst onderzoekt of de tot nu toe gedane onthullingen passen binnen het juridisch fiscaal kader. Journalisten die in het bezit zijn van de gegevens hebben tot nu toe druppelsgewijs informatie gegeven uit de Panama Papers. De Belastingdienst is voorbereid op een stroom van gegevens die relevant zijn voor Nederland.

De informatie is afkomstig van de 11,5 miljoen gehackte documenten, inmiddels omgedoopt tot 'Panama Papers'. Het gehackte bedrijf in Panama verzorgt vennootschappen voor klanten in landen waar hun vermogen nauwelijks wordt belast.

Staatssecretaris Wiebes noemt het opvallend dat het hier niet alleen over multinationals gaat die gebruik maken van de verschillende belastingstelsels. "Het zou weleens kunnen gaan over particulieren en kleine bedrijven die misschien niet alleen aan belastingontwijking doen, maar aan belastingontduiking" aldus Wiebes.

Binnen de Belastingdienst is door de Raad van Bestuur besloten om de coördinatie op de Panama Papers te beleggen bij de Stuurgroep Vermogen in het Buitenland. [] is bestuurlijk verantwoordelijk voor dit dossier.

De eerste acties in dit dossier zijn belegd bij het Internet Service Center van EHI (Expertise center Handhaving en Intelligence). Deze groep stelt de beschikbare gegevens veilig en zorgt vervolgens voor het opwerken daarvan in samenwerking met ICOV⁶, FIOD en D&A.

Voor een eerste beoordeling van de opgewerkte posten is een groep fiscaal specialisten beschikbaar die uit verschillende groeperingen binnen de Belastingdienst komen. In het geheel wordt nauw samengewerkt met de taskforce die binnen de FIOD is opgericht voor de Panama Papers.

De journalisten hebben aangekondigd dat op 9 mei een database wordt vrijgegeven waarin informatie staat over meer dan 200.000 offshore entiteiten die in dit dossier naar voren komen. Deze database zal doorzoekbaar zijn. De achterliggende bestanden lijken niet vrijgegeven te worden. In hoeverre met de aangekondigde database fiscaal heffingsbelang kan worden blootgelegd is op dit moment niet duidelijk. De eerdere Offshore leaks hebben laten zien dat dit een zeer moeizaam proces is dat zonder duidelijke aanwijzingen weinig succesvol is.

Duitse informatie over Zwitserse bank

Op 18 april 2016 heeft de Belastingdienst via de CLO een bestand uit Duitsland ontvangen met rekeningnummers van de Zwitserse UBS bank. Duitsland heeft dergelijke bestanden aan circa 20 landen geleverd. Het door de Belastingdienst ontvangen bestand bevat alleen UBS rekeningnummers met de Nederlandse landcode. Aan de ruim 8.000 ontvangen rekeningnummers zijn naast de landcode toegevoegd, een

⁶ ICOV staat voor Infobox Crimineel en Onverklaarbaar Vermogen.

intern codenummer en de saldi in 2006 en in 2008. Het totale saldo van deze rekeningnummers bedraagt ongeveer € 4 miljard.

Dit lijkt een zeer waardevol bestand aangezien met de verlengde navorderingstermijn van 12 jaar deze gegevens goed te gebruiken zijn in de klantbehandeling. Echter voor identificatie van de rekeningnummers ontbreken tot nu toe essentiële gegevens (bijvoorbeeld NAW, geboortedatum). Om die reden is aan Duitsland gevraagd of zij de gegevens hebben kunnen identificeren en zo ja, hoe. Indien hier geen positieve reactie op volgt zijn er nog enkele mogelijkheden om te proberen tot identificatie te komen, maar de verwachtingen daarover zijn op dit moment niet hoog.

5 Risicoparagraaf

5.1 In- en uitstroom van personeel

In de risicoparagraaf van het jaarcontract staan drie risico's benoemd die allen verband houden met de in- en uitstroom van personeel. Continuïteitsrisico's worden gemonitord door de Belastingdienst. Daarbij geldt dat uitstroom van personeel op zich zelf natuurlijk wordt beoogd met de uitvoering van de investeringsagenda: Door modernisering van de interactie met burgers en bedrijven, ontwikkeling van informatie-gestuurd toezicht en verbetering van de (digitale) ondersteuning van het primaire proces kan de Belastingdienst het werk met minder mensen en beter uitvoeren. Tegen deze achtergrond wordt ook het continuïteitsvraagstuk gezien als gevolg van uitstroom. Daarbij zal er een balans moeten worden gezocht tussen:

- Gevolgen van de uitstroom;
- (Beperkte) financiële ruimte voor werving en uitzendkrachten;
- Maatregelen in de investeringsagenda.

Hiervoor is een proces ingericht waarbij continu een match plaatsvindt tussen maatregelen uit de investeringsagenda en te verwachten uitstroom en vervolgens ook de gevolgen van de uitstroom voor de resultaten van de Belastingdienst in beeld worden gebracht. Een deel van deze maatregelen is al gekwantificeerd. Voor nog niet gekwantificeerde maatregelen worden acties in gang gezet om deze verder uit te werken.

5.2 Risicomanagement

In de vorige rapportage werd gemeld dat risicomanagement wordt gekoppeld aan de ontwikkeling van het nieuwe management control framework. Dit project is pas onlangs opgestart, wat betekent dat de actie nu vooral gericht is op afstemming vanuit de vraag hoe die koppeling feitelijk gerealiseerd kan worden. De verwachting is dat hier de komende maanden meer zicht op komt. Tevens is het de bedoeling dat er een samenhangende notitie komt waarin wordt beschreven wat er nodig is om risicomanagement duurzaam te verankeren in de Belastingdienst. In dit kader wordt frequent overleg gevoerd met andere organisatieonderdelen en DGBel.

Kijkend naar risico's is de Belastingdienst de laatste maanden herhaaldelijk in het nieuws geweest. Bijvoorbeeld de uitstroom van personeel in relatie tot de continuïteit van de processen is in de media breed uitgemeten. Aangaande de realisatie van de Investeringsagenda worden door de buitenwereld vraagtekens gezet, vooral wat betreft de omvang en complexiteit (haalbaarheid). En ook op fiscaal gebied deed de Belastingdienst van zich spreken. Bijvoorbeeld het niet goed uit de verf komen van rechtzaken vanwege onvoldoende onderbouwde taxaties.

Hoewel gemitigeerd door maatregelen moeten we concluderen dat deze risico's er wel zijn en in de maatschappelijke context ook dicht aan de oppervlakte liggen.

Er zijn, behoudens het mogelijke continuïteitsrisico in verband met de uitstroom van personeel (zie paragraaf 5.1.), geen strategische risico's waarover Belastingen moet rapporteren.

Dit neemt niet weg dat het besef steeds meer doordringt dat een strakkere sturing op de knelpunten uit de managementletter ADR ertoe bijdraagt te voorkomen dat punten overgenomen worden door de Algemene Rekenkamer. Inmiddels wordt hierop in brede zin actie ondernomen. Onder andere in het project data-analyses/cijferbeoordelingen, voor het maken en vastleggen van keuzes (risicoafweging) in de beheersing, worden stappen gezet. Daarnaast is Bedrijfsvoering gestart met het inregelen van de monitorfunctie. Met de komst van vier auditors gaat Bedrijfsvoering ervan uit dat deze trajecten in een versnelling komen.

Daarnaast is Bedrijfsvoering nauw betrokken bij de projecten in het kader van de Investeringsagenda. Bijvoorbeeld door mee te denken bij de inrichting, of een concrete bijdrage te leveren bij de projecten Management Control Framework, Risico Management en Administratieve Organisatie. Doel is het management nog beter te ondersteunen in de beheersing vanuit de visie beter, goedkoper en meer in control.

5.3 Specifieke risico's

Proces Omzetbelasting (OB)

Proces Invordering – kwijtschelden en oninbaar lijden

Smartbelafspraken (SBA's)

Overige onderwerpen

Bijlage – Financiële rapportage

a. Samenvatting CFO

Bedragen x € 1.000	Budget	Realisatie	Prognose	Verschil	In %
Eigen personeel	1.063.759	728.699	1.096.023	-32.264	-3,0
(Externe) inhuur	30.723	23.453	37.041	-6.318	-20,6
ICT uitgaven	3.025	2.330	3.873	-848	-28,0
Overige materiële uitgaven	18.825	10.521	22.398	-3.573	-19,0
Totaal uitgaven	1.116.332	765.003	1.159.335	-43.003	-3,9
Ontvangsten	-2.335	-1.948	-2.335	0	

Budgetbrief augustus

Op 7 september is de budgetbrief augustus ontvangen. Hierin zijn de volgende aanpassingen gedaan.

Bedragen x € 1.000

In deze rapportage zijn de nieuwe budgetstanden verwerkt. De prognoses zijn aangepast voor zover deze géén betrekking hebben op de IV-IM mutatie. De budgetkorting is niet afgestemd en de wijze waarop de financiële ontvlechting plaats gaat vinden is onduidelijk. Inhoudelijk is de prognose slechts marginaal op het M-deel aangepast (prognose is ca. € 0,1 mln. lager), de stijging van het geprognosticeerde tekort van € 5,7 mln. in juli naar € 43,0 mln. In augustus heeft dus nagenoeg geheel betrekking op de budgetkorting voor IV. In de tabel hieronder (prognoseoverzicht naar rubrieken) is dit duidelijk zichtbaar.

Uitstroom

In de cijfers is rekening gehouden met uitstroom als gevolg van het VWNW-beleid zoals die eind augustus 2016 bekend waren.

In de rapportage zijn medewerkers die zich wel hebben aangemeld, maar die nog geen definitieve keuze hebben aangegeven, niet meegenomen in de rapportage.

Ook is nog geen rekening gehouden met werving ter vervanging van uitgestroomde medewerkers in categorieën die continuïteitsrisico's kennen.

Op basis van de cijfers is bekend dat 1.149 fte. (in juli 1.135 fte.) dit jaar vertrekken. De totale financiële impact in 2016 van de uitstroom is berekend op - € 26,4 mln., hetgeen ongeveer gelijk is aan juli.

Uitmo augustus waren er 367 uitstroommutaties in SAP vastgelegd. Omdat niet precies te achterhalen is welke uitstroommutaties wél, en welke niet ten tijde van de draaien van de salarisrun al verwerkt waren in SAP, en daarmee meegenomen in de prognose voor de komende maanden, is de prognose op personeel niet aangepast. Dit ook al omdat de totale impact (gerekend voor alle uitstromende medewerkers) niet substantieel is gewijzigd.

De impact van de extra uitstroom van 14 fte zal beperkt zijn, temeer daar er nog een aantal aanpassingen plaatsvinden op de uitstroomdatum.

Stimuleringspremie VWNW

Er is tot en met augustus ca. € 37,8 mln. aan stimuleringspremie uitgegeven, waarvan ca. € 0,5 mln. op basis van het rijksbrede arrangement in januari-maart en € 37,3 mln. aan het Belastingdienstarrangement. Voor dit laatste is in de budgetbrief augustus ook compensatie toegekend en is dan ook de prognose hierop aangepast.

In totaal wordt voor 2016 een uitgave van ca. € 83,1 mln. aan premies verwacht voor het BD-arrangement. De komende maanden zal dan ook nog ca. € 45,8 mln. worden uitgegeven.

b. Prognoseoverzicht naar rubrieken

Uitgavensoort	Budget	Prognose	Vershil in geld	Vershil in %	T.o.v. maand - 1
Personeel					
<i>Personele uitgaven-Eigen personeel:</i>					
Schaal salaris (niet) ambt personeel					
IA: salarisbudget D&A					
IA: Waardeonderzoek					
BCN Personeel					
IKAP					
Toelagen en uitkeringen					
Bijzonder belonen					
Ambtsjubilea					
Exploitatiekosten FTE-gebonden					
Reis- en verblijfkosten woon-werk					
Uitstroom bevorderende maatregelen					
Totaal eigen personeel					
<i>Personele uitgaven-Inhuur externen:</i>					
Uitzendkrachten					
Overige Inhuur externen 'regulier'					
IA: De werf					
IA: Implementatie organisatie					
IA: Data & Analytics					
IA: MKB Broedkamerproducten					
IA: EBV					
IA: ORIA					
IA: EWS					
IA: DNI					
IA: IV-mandje overig					
Totaal Personeel					
Materieel					
FTE-gebonden M-uitgaven					
Specials- uit Kadernota (zie punt 4)					
Uitbesteding werkzaamheden derden					
IA: Materiële uitgaven					
BCN Materieel					
Totaal Materieel					
Totaal kasbudget	1.116.332.000	1.159.334.600	-43.002.600	-3,9	-37.279.500

c. Personeel

Regulier personeel

De prognose voor de salarisuitgaven op regulier personeel is verhoogd met het toegekende bedrag voor D&A voor de werving van Datawetenschappers. Voor het overige is deze ongewijzigd gebleven. Wel is het budget gekort voor IV-IM.

IV-IM

De budgetmutatie stemt niet overeen met de bouwstenen zoals die door Belastingen zijn neergelegd bij de IV-organisatie. Wel heeft DGBel een korting toegepast op het door de IV-organisatie aangeleverde plaatje vanwege de korting als gevolg van de Investeringsagenda, maar zijn andere onderdelen niet verwerkt.

De uitgaven zijn nog niet weggeboekt. Deze herstelboekingen moeten in overleg met B/CA en IM-IV worden gedaan. Ontvlechting van het budget en uitgaven is niet synchroon aangevlogen.

Bovendien is volstrekt onduidelijk hoe de uitgaven worden overgezet naar de IV-organisatie. De hierover verkregen informatie geeft aan dat slechts een deel van de **kosten** (namelijk die van de salarisrun vanaf 1 juli) zullen worden overgezet door verplaatsing van medewerkers. Niet salaris-gerelateerde kosten en de kosten over het eerste halfjaar zouden dan achterblijven bij de oorspronkelijke dienstonderdelen, evenals lopende en wellicht ook toekomstige uitgaven. Dat betekent dat dergelijke kosten/uitgaven wel gemaakt worden en in de administratie blijven, maar weer moeten worden geëlimineerd ten behoeve van de rapportage.

Dit leidt ons inziens tot een ongewenste situatie waarbij we meer bezig zijn met technisch boekhouden dan met financiële beheersing, meer werk, meer kans op forse fouten en staat daarmee haaks op eerder geformuleerde doelstellingen om te komen tot een betere financiële beheersing op **kas**basis.

Toelichting prognose VWNW variant A

Voor deze prognose is gebruik gemaakt van de salariskosten van de uitstromende medewerkers van de PCP-prognose van februari jl.

De totale impact VWNW op de salarisonderdelen is als volgt:

Onderdeel (* € 1 mln.)	Aug	Juli	Juni	Mei
Salaris	-20,2	-20,1	-20,0	- 19,2
Eindejaarsuitkering	-1,4	-1,4	-1,4	- 1,4
Vkantietoelagen	+0,7	+0,6	+0,6	+ 0,5
Sociale lasten	-4,2	- 4,2	- 4,5	- 4,0
Zorgverzekeringswet	-1,3	-1,3	-1,4	- 1,3
Totaal	-26,4	-26,4	-26,7	- 25,4

Toelagen en uitkeringen - Verrekening van verlof

De uitstroom VWNW zorgt ook voor hogere uitgaven voor het uitbetalen van verlofsaldi bij ontslag. In de salarisbetaling tot en met augustus is ca. € 357.000 uitgegeven aan uitbetaling van vakantie-uren. In de prognose is voor het hele jaar € 400.000 opgenomen. De verwachting is dat de uitbetalingen gedurende het jaar afnemen omdat medewerkers meer de gelegenheid hebben gehad om hun verlofsaldo op te maken voorafgaand aan het ontslag.

Herziening Consumptieve uitgaven

Er heeft een technische aanpassing in het rekeningschema plaatsgevonden. De consumptieve uitgaven zijn van Materieel naar Personeel verplaatst. Het totaal van de verschuivingen bedraagt per saldo ca. € 864.000. Dit is nu ook budgettair verwerkt.

Inhuur

De prognose op inhuur is verhoogd vanwege de aanpassingen voor projecten van de investeringsagenda.

Budgettair heeft er ook een aanpassing plaatsgevonden voor IV-IM, maar zoals eerder gemeld is de prognose niet hierop aangepast.

d. Materieel

B/CN

Een deel van de kosten die daar lokaal gemaakt worden door B/CN, werden tot dit jaar in rekening gebracht bij B/CN. Intussen is besloten om deze servicekosten rijksbreed te vergoeden via budgetoverheveling aan BZK/BCN. In de budgetbrief is hiervoor € 2,6 mln. gekort. Dit bedrag is ook in mindering gebracht op de prognoses van B/CN, zodat dit budgettair neutraal is.

Overige uitgaven

Daarnaast zijn enkele kleine wijzigingen aangebracht in de prognoses, per saldo heeft dit geleid tot een daling op de prognose van € 0,1 mln.

e. Ontvangsten

De taakstelling ontvangsten (€ 2,3 mln.) bestaat uit drie delen:

- een reguliere taakstelling van € 0,2 mln.
- een taakstelling in verband met Team Internationaal van € 1,0 mln.
- een taakstelling van € 1,107 mln. vanwege de terugbetaling van een deel van het betaalde voorschot voor het Depotstelsel door de Betaalvereniging van Banken. Deze is in juli gerealiseerd.

Op dit moment is bijna € 1,9 mln. ontvangen. Hiervan heeft € 1,1 mln. betrekking op het Depotstelsel en € 0,8 mln. betrekking op eerste twee reguliere taakstellingen. Naar verwachting wordt de volledige taakstelling gerealiseerd.

f. Investeringsagenda

Op dit moment zijn de uitgaven voor de investeringsagenda als volgt:

Betreft (Bedragen * € 1.000)	Budget P & M	Inhuur	P-overig	Materieel	Overloop 2015*	Uitgaven totaal	Prognose totaal	Saldo
Oria								
D&A, inhuur 2016								
Electronisch Berichtenverkeer								
Implementatie Broedkamer- producten MKB								
Implementatie Operatie EWS								
Waardeonderzoek								
IV-mandje DNI								
DSP 2.0								
Interactie "De Werf"								
IV mandje								
TOTAAL								

* Dit betreft de betalingen die begin januari 2016 zijn gedaan en die betrekking hebben op de facturen uit 2015, die na het laatste betaalmoment van 2015 zijn ontvangen.

De prognoses op de projecten zijn aangepast aan de laatste budget-brief; het budget en de prognose voor ORIA zijn verhoogd met € 1,5 mln. en zijn het budget van D&A en de prognose op het regulier P-budget verhoogd met € 1,25 mln.

Ook is het budget verlaagd met de overgang van een deel van het IV-mandje naar IV-IM. Er is echter geheel in het P-kader gecorrigeerd, terwijl onze info aangeeft dat een deel P en een deel M is toegekend voor de IV-kolom. Dit moet nog nader worden afgestemd.

g. Ontwikkeling bezetting vast personeel (fte)

Begin	Instroom	Uitstroom	Eind	Ref. lijn		
Datum	R*	V*	R*	VWNW	V*	Kadernota
januari 2016						
februari 2016						
maart 2016						
april 2016						
mei 2016						
juni 2016						
juli 2016						
augustus 2016						
september 2016						
oktober 2016						
november 2016						
december 2016						
Totaal						
In- en uitstroom						
Gemiddelde bezetting 2016						

* R staat voor realisatie, V voor verwachting en VWNW voor "Van werk naar werk".

Bron: Intranet Bedrijfsvoering, overzicht P005

De tabel met de bezettingscijfers is gevuld op basis van de realisatie tot en met augustus.

De referentielijn is gebaseerd op de verwachtingen zoals in de kadernota geformuleerd: Er werd een instroom verwacht van 185 fte. reguliere instroom, inclusief 27 fte. voor wetgeving en in totaal (inclusief 2015) instroom van 25 fte. bij D&A.

De uitstroom was geprognoseerd op 505 fte., gebaseerd op ruim 300 fte. pensioen/FPU en bijna 200 fte. overig verloop. Daarbij was geen rekening gehouden met uitstroom als gevolg van het beleid VWNW.

In bovenstaande tabel is de uitstroom meegenomen die betrekking heeft op variant A en B van het VWNW-beleid (bron: ORIA/PMO, stand 1 september). Nu er harde cijfers zijn voor variant A en B, is de uitstroom voor pensioen/FPU in de rapportages komen te vervallen.

Instroom

De instroom 2016 was voor de kadernota geraamd op 185 fte. Intussen is 152 fte. ingestroomd. Tot en met juni is 0,9% instroom gerealiseerd, ongeveer 25 fte. meer dan vooraf verwacht.

Er wordt uitgezocht welke 'reguliere' vervangingsruimte er nog is, rekening houdend met lopende werving.

h. Inzet uitzendkrachten en externe inhuur (fte)

Uitzendkrachten

Belastingen heeft voor LIC en PDB € 12,1 mln. budget gekregen voor de inzet van uitzendkrachten in het eerste halfjaar.

In de eerste zeven maanden is € 9,3 mln. aan **kosten** gerealiseerd.

Daarnaast is € 251.000 betaald (kas) aan het uitzendbureau dat betrekking heeft op facturen die in 2015 zijn verantwoord.

Van dit bedrag heeft ongeveer € 0,3 mln. betrekking op ORIA, dat ten laste komt van de IA.

Intussen blijkt er ook in de 2e helft van het jaar behoefte te zijn aan extra uitzendkrachten, zowel bij SMP ten behoeve van LIC en KB, als ook bij PDB ten behoeve van BBK voor bezwaar en klachten.

De aantallen zijn in onderstaande tabel aangepast tot het eind van het jaar.

De financiering van de uitzendkrachten (UZK) bij het LIC wordt gevonden in UZK-budgetten van CAP (SMP/CA). De huidige inzichten zijn dat het beslag bij B/CA daarvoor ca. € 450.000 bedraagt.

Uitzendkrachten	Uitgaven / Kosten (* € 1.000)	Totaal UZK	PDB Bezwaar	Aantallen SMP, LIC en OB	HR ORIA	Overig
Betaald over 2015	251					
Januari	1.037	303	110	185	5	3
Februari	1.425	311	115	184	9	3
Maart	1.289	370	131	217	19	3
April	1.325	366	129	217	17	3
Mei	1.218	339	121	207	11	-
Juni	1.059	306	124	170	8	4
Juli	991	294	123	159	9	3
Augustus	965	252	110	134	6	2
September		208	80	120	5	3
Oktober		182	80	100	0	2
November		182	80	100	0	2
December		162	80	80	0	2
Totaal	9.560					
Verwacht gemiddelde		273	107	156	7	3

De cursief opgenomen getallen betreffen schattingen.