

Belastingdienst

Bestedingsplan Dienstverlening – deel 1

Maart 2021

1. Aanleiding

1.1 Wat is de letterlijke tekst in het regeerakkoord of wat is er richting Tweede Kamer gecommuniceerd (doel of maatregel)?

Toelichting:

Het kabinet stuurde in januari de reactie op het rapport 'Ongekend onrecht' van de Parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag (POK). Het rapport van de POK maakt volgens het kabinet pijnlijk duidelijk dat er veranderingen nodig zijn. In het systeem van toeslagen, bij de Belastingdienst, bij Toeslagen en bij de betrokken ministeries. Het kabinet neemt daarin een fors pakket maatregelen om de gedupeerde ouders van de kinderopvangtoeslag en hun kinderen sneller te helpen. En om te voorkomen dat dit nog eens gebeurt. Dit bestedingsplan dienstverlening Belastingdienst geeft een eerste uitwerking van de zaken die met spoed opgepakt moeten worden om uitvoering te geven aan de politieke toezeggingen in de kabinetsreactie.

De transformatie van de dienstverleningsprocessen van de Belastingdienst zal een forse opgave zijn. De Belastingdienst is sinds jaren geënt op efficiency en massale processen die met ondersteuning van (ICT)-systemen worden uitgevoerd. Het kabinet vraagt om meer de menselijke maat te hanteren bij de dienstverlening. Daarvoor zijn middelen gereserveerd op de aanvullende post in de enveloppe dienstverlening, specifiek ook voor de Belastingdienst.

Er wordt gewerkt aan een meerjarenvisie en uitwerking op de transformatie dienstverlening. Deze visie zal in een volgend kabinet bekrachtigd moeten worden. Om die integrale visie en sturing binnen de Belastingdienst vorm te geven worden middelen gevraagd voor een transformatiebureau dienstverlening die de planvorming moet coördineren, aansturen en verantwoorden. Zonder het starten met deze inzet, zal er ook niet tijdig een visie en uitwerking komen bij de start van een volgend kabinet.

In de kabinetsreactie POK staan ook andere maatregelen waarmee niet gewacht kan worden op een volgend kabinet. Zo moet de burger terstond beter geholpen worden bij de Belastingtelefoon en bezwaar- en beroep afhandeling van particulieren. Sinds enkele jaren lukt het de Belastingdienst niet om Awb-termijnen te halen en is er ontevredenheid over bereikbaarheid van de Belastingtelefoon. Daar zijn vorig voorjaar extra middelen toegevoegd om in de basis de bereikbaarheid beter te organiseren. In dit bestedingsplan wordt nog eens om middelen gevraagd, zodat burgers kwalitatief ook beter worden geholpen bij de Belastingtelefoon en dat bij de bezwaarafhandeling de Awb-termijn binnen bereik komen (momenteel ca. 60%, terwijl het Awb-KPI 90% is).

Tenslotte is in de kabinetsreactie POK en in het Kamerdebat over Herstellen, Verbeteren en Borgen (HVB) acuut actie gevraagd door de Kamer om de systemen van de Belastingdienst door te lichten of vergelijkbare zaken als de FSV-lijsten niet meer worden gehanteerd. Dat is een grote operatie waar budget nodig is voor het programma, de uit te voeren onderzoeken en capaciteit bij de dienstonderdelen waar de systemen worden gebruikt.

Het bestedingsplan is opgebouwd uit vier onderdelen.

A1: Belastingtelefoon

A2: Transformatiebureau

B: Bezwaar en Beroep

C: Herstellen, Verbeteren en Borgen (HVB)

Hieronder vindt u de relevante passages uit Kamerstukken.

A1 en A2: Belastingtelefoon en Transformatiebureau

4. Versterken dienstverlening bij alle onderdelen van de overheid

"De overheid moet toegankelijk zijn. Het kabinet wil dat de dienstverlening eenvoudig is. Dat het makkelijk is om nadere informatie en uitleg te krijgen. En dat het helder is hoe je, indien gewenst, in bezwaar of beroep kunt gaan tegen beslissingen van de overheid."

"Toegankelijke dienstverlening: contact met iemand van vlees en bloed. Het contact met de overheid is de afgelopen jaren in toenemende mate gedigitaliseerd. Juist door die digitale processen gaat veel goed in de uitvoering. Maar als mensen daarin vastlopen of in de knel komen, moet er een medewerker zijn met kennis van zaken die hen te woord staat en verder helpt. Voor laagdrempelige ondersteuning aan mensen is het van belang dat organisaties goed bereikbaar zijn. Mensen kunnen altijd bellen en worden dan met tijd en aandacht verder geholpen. In de praktijk betekent dit dat we loketten hebben waar mensen langs kunnen komen met vragen en waar medewerkers hen te woord kunnen staan. Dat betekent ook dat we onze medewerkers de tijd geven om mensen passende aandacht en ondersteuning te bieden. Ook de Belastingdienst en Toeslagen worden makkelijker bereikbaar, via de telefoon en op locatie."

Zie ook [Kamerbrief+met+reactie+kabinet+op+rapport+Ongekend+onrecht \(2\).pdf](#)

Specifiek Transformatiebureau

Daarnaast is eind november het rapport van EY "Fundamentele transformatie dienstverlening" met handelingsperspectieven naar de Kamer gestuurd. Hierin staat: "Het verdient aanbeveling in de vorm van een transformatiebureau extra ondersteuning aan de eigen staf toe te voegen om goed zicht te houden op de voortgang van de transformatie en besluitvormingsprocessen te helpen faciliteren."

Zie ook: [Rapport 'Handelingsperspectieven voor de fundamentele transformatie van de Belastingdienst' | Kamerstuk | Rijksoverheid.nl](#)

B: Bezwaar en beroep

4. Versterken dienstverlening bij alle onderdelen van de overheid

De overheid moet toegankelijk zijn. Het kabinet wil dat de dienstverlening eenvoudig is. Dat het makkelijk is om nadere informatie en uitleg te krijgen. En dat het helder is hoe je, indien gewenst, in bezwaar of beroep kunt gaan tegen beslissingen van de overheid.

Zie ook [Kamerbrief+met+reactie+kabinet+op+rapport+Ongekend+onrecht \(2\).pdf](#)

Algemene wet bestuursrecht (Awb)

Tegelijkertijd is het van belang te kijken naar de Algemene wet bestuursrecht (Awb), als centrale wet waarin de rechtsbetrekking tussen burger en overheid wordt genormeerd en de rechtsbescherming van burgers tegen beslissingen van de overheid is geregeld. Alle inspanningen moeten erop zijn gericht om in een vroeg stadium conflicten op te lossen, misverstanden uit de weg te ruimen en het gesprek aan te gaan, zodat mensen niet nodeloos in de fase van bezwaar of beroep belanden. Komt het toch tot een formeel bezwaar, dan moet de bezwaarprocedure de functie vervullen die de Awb altijd al heeft bedoeld: een laagdrempelige, niet gejuridiseerde, kosteloze voorziening voor de burger waarbij de overheid nog eens goed kijkt of het genomen besluit terecht is (integrale heroverweging). In die fase, maar ook als het geschil desondanks toch bij de rechter belandt, spant de overheid zich er steeds voor in om er met de betrokkene uit te komen via laagdrempelige vormen van geschilbeslechting, bijvoorbeeld via mediation. De Awb zal meer mogelijkheden én verplichtingen bevatten voor bestuursorganen om bij beslissingen die burgers rechtstreeks in hun belang treffen, maatwerk te leveren. De algemene beginselen van behoorlijk bestuur, waaronder het evenredigheidsbeginsel, zijn daarbij steeds leidend. Bij de uitvoering van wet- en regelgeving kunnen dan onbedoelde gevolgen

worden vermeden. De bedoeling is dat meer maatwerk wordt bevorderd én fouten van burgers niet direct worden uitgelegd als fraude.

C: Herstellen, Verbeteren, Borgen

Minister-president Rutte stuurde in januari de reactie van het kabinet op het rapport 'Ongekend onrecht' van de Parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag (POK). Het rapport van de POK maakt volgens het kabinet pijnlijk duidelijk dat er veranderingen nodig zijn. In het systeem van toeslagen, bij de Belastingdienst, bij Toeslagen en bij de betrokken ministeries. Het kabinet neemt daarin een fors pakket maatregelen om de gedupeerde ouders van de kinderopvangtoeslag en hun kinderen sneller te helpen. En om te voorkomen dat dit nog eens gebeurt.

Paragraaf 6: Discriminatie en het gebruik van nationaliteit

Misschien wel belangrijker is dat medewerkers zich voldoende bewust zijn van de regels over het gebruik van gevoelige persoonsgegevens zoals nationaliteit.

Programma Herstellen Verbeteren en Borgen (HVB) is ingericht om de situatie te adresseren rond de Fraudesignaleringsvoorziening, projectcode 1043 en CAF. Zoals toegezegd aan de Tweede Kamer is hiertoe een separate programmaorganisatie in het leven geroepen. Het concept plan van aanpak voor programma HVB is meegezonden in een brief aan de TK op 13 oktober 2020. Het plan van aanpak ziet toe op een aantal concrete onderzoeksopdrachten en herstelacties. Daarnaast is het programma de aanjager van structurele verbeteringen in werkwijze, bedrijfsprocessen en informatievoorziening. Met als doel een effectief handavingsbeleid te combineren met de menselijke maat, waarbij “fouten” van burger of bedrijf niet tot onevenredige effecten mogen leiden. Een belangrijk element is dat de Belastingdienst compliant wordt op het gebied van AVG, BIO en archiefwet. Binnen POK, en op basis van het KPMG rapport, is duidelijk geworden hoe diep het ontbreken van die compliance en rechtstatelijke waarborgen ingrijpen. Inmiddels is duidelijk dat die impact (rond FSV) ook voor blauw geldt. In een eerder stadium was aan de kamer gemeld dat vorderingen werden gemaakt, daar waar nu duidelijk is dat veel fundamenteeler en breder moet worden verbeterd op deze onderdelen. Voor deze compliance is een periode van 3 jaar voorzien, zoals aan de Tweede Kamer gemeld tijdens het debat van 1 februari 2020. Het programma kan niet binnen de bestaande kaders worden uitgevoerd. Ten tijde van de start van het programma was niet voorzien dat de aanvullende bedrijfsmatige en politieke eisen aan het programma de omvang zouden krijgen zoals nu de situatie is, mede op basis van POK- dat binnen de scope van het programma HVB valt (m.u.v. de compensatieregelingen).

- 10 juli 2020 - Kamerstukken II 2019-2020 31066, nr. 681
- 13 oktober 2020 - Kamerstukken II 2019-2020 31066, nr. 709
- 27 januari 2021- Kamerbrief 2021-0000015631
- 1 februari 2021- Kamerstukken notaoverleg

De kosten van het programma voor de herstel onderdelen zijn eenmalig. De kosten voor het onderdeel verbeteren zijn deels eenmalig, maar voor het grootste deel structureel, rond de kern van het programma “bedrijfsprocessen op orde”. De kosten voor het onderdeel borgen zijn structureel.

1.2 Hoe ziet de meerjarige reeks eruit? Is een deel van de reeks al aangevraagd in een eerder bestedingsplan?¹ Welk deel wordt aangevraagd in dit bestedingsplan en welk deel resteert?

¹ Het gaat hierbij om een goedgekeurd bestedingsplan, onafhankelijk van het moment van budgettaire verwerking.

NB: de specifieke besteding van de middelen wordt beschreven in vraag 2.2. Indien in 2026 nog niet het structurele bedrag is bereikt, wordt de meerjarige reeks, tot het jaar waarin de uitgaven structureel zijn, toegevoegd aan de tabel.

Bij de kabinetsreactie op de POK zijn middelen beschikbaar gesteld op de aanvullende post. De middelen zijn onderverdeeld in twee enveloppes 1) Dienstverlening en 2) Informatiehuishouding. In bijlage 3 is een notitie opgenomen met daarin een opbouw van de beide enveloppen. In de uitwerking van de onderwerpen in bestedingsplannen kunnen de reeksen onderling in hoogte en ritme verschuiven.

POK reeks (*mln)	2021	2022	2023	2024	2025	2026
enveloppe dienstverlening	42	112	137	139	139	139
enveloppe informatiehuishouding	52	54	55	58	58	58

De aanvraag in dit bestedingsplannen heeft betrekking op de middelen in de enveloppe dienstverlening.

(bedragen x 1.000)	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Struc.
Totale reeks	42.000	112.000	137.000	139.000	139.000	139.000	139.000
Eerder aangevraagd							
A1: Belastingtelefoon	9.600	13.309	8.821	7.274	7.274	7.274	7.274
A2: Transformatiebureau	1.228	1.378	1.009	1.009	1.009		
B: Bezwaren Beroep	6.072	11.430	11.163	11.073	11.163	11.163	11.163
C: Herstellen, Verbeteren, Borgen	12.143	16.675	10.899	3.970	3.970	3.970	3.970
Resterend	12.958	69.209	105.108	115.675	115.585	116.593	116.593

1.3 Wat is het probleem dat wordt beoogd om op te lossen?

Licht toe:

- *Welk probleem wordt beoogd op te lossen.*
- *Wat de gewenste situatie of doel(en) is (zijn)?*

A1: Belastingtelefoon

De Belastingtelefoon is het gezicht van de BD naar buiten en een slechte bereikbaarheid heeft direct een effect op de reputatie van de Belastingdienst breed. De bereikbaarheidsdoelstelling van 90% staat meerjarig onder druk. Zodanig dat een bereikbaarheid van 90% meerjarig te realiseren is en daarnaast de werkdruk (occupancy) duurzaam omlaag te brengen naar maximaal 85%. In 2020 is Belastingtelefoon nagenoeg geslaagd in het realiseren van de beoogde bereikbaarheid, mede ook doordat COVID-19 heeft gezorgd voor een lager aantal calls. Doordat het werkproces van de Belastingtelefoon vraag gestuurd is, zijn er een aantal onzekerheden in de planningsvariabelen die de benodigde capaciteit bepalen. Vanuit de forecast- en capaciteitsmodellen worden meerjarige prognoses gemaakt. Op basis van deze modellen en de ontwikkeling van call-volume en de toegenomen gesprekstijd t.o.v. de gesprekstijd die voor de VJN 2020 was gehanteerd, zijn er meerjarig nieuwe capaciteitsplanningen gemaakt die niet vanuit de huidige, en op basis van de VJN 2020, bijgestelde formatie kunnen worden opgevangen. De belangrijkste wijzigingen ten opzichte van de bestedingsplannen die ten behoeve van de VJN 2020 zijn gemaakt betreffen²:

² Zie bijlage 1 WLA

- Het geplande call volume voor 2021 is nagenoeg gelijk aan de planning voor het planjaar 2020. Dit betekent een toename van ca. 505.000 inbound calls t.o.v. de prognose die vorig jaar is gemaakt voor 2021. Het forecastproces van de Belastingtelefoon waarbij ontwikkelingen binnen de Belastingdienst, de response op brieven en (voorlopige) aanslagen etc. steeds worden geanalyseerd en verwerkt in de forecast voor komende jaren. Vanuit dit forecastproces is de in 2020 verwachte afname in call-volume herzien. De ontwikkeling van het call-volume wordt door Belastingtelefoon gemonitord waarbij de huidige ontwikkelingen m.b.t. Corona en de opvolging of uitstel van de maatregelen door de Belastingdienst een belangrijk gegeven is.
- Ten behoeve van de VJN 2020 was meerjarig nog uitgegaan van een gemiddelde gesprekstijd van 405 seconden. Voor de begroting 2021 e.v. is uitgegaan van 420 seconden. In 2020 was de werkelijke realisatie van de gesprekstijd 440 seconden; Om de gesprekstijd terug te dringen naar 420 seconden treft Belastingtelefoon beheersmaatregelen. In de kabinetsreactie POK en het rapport Werk aan Uitvoering wordt de trend ingezet om nog meer in te zetten op een empathische gespreksvoering en kwalitatief juiste beantwoording van de vragen. Dit kan meer gesprekstijd tot gevolg hebben. Deze effecten zijn nog niet in de gesprekstijd van 420 seconden verwerkt in de werklastanalyse die de basis vormt de begroting 2021 e.v. De verhoging van gesprekstijd als gevolg van de gesprekstechniek Next step maakt wel deel uit van de begroting 2021 e.v. De bovenstaande ontwikkeling en andere kwalitatieve ontwikkelingen worden meegenomen in een volgend bestedingsplan voor de POK reeks Dienstverlening.
- In 2021 en volgende jaren wordt vanuit de invalshoek van privacy/AVG /gegevensbeveiliging door 2 maatregelen de gesprekstijd langer. Deze maatregelen betreffen risico mitigerende maatregel n.a.v. het opstellen van een Gegevensbeschermingseffectbeoordeling (GEB)
 - Om te voorkomen dat er persoonsgebonden informatie wordt verstrekt aan onbevoegde wordt de verificatie versterkt door het stellen van extra verificatievragen. Dit gebeurt vanuit het oogpunt van de AVG en gegevensbeveiliging. Dit gebeurt al bij vragen vanuit ondernemers en wordt uitgebreid naar burgers.
 - Op grond van de AVG moet de uitvraag van het BSN of andere identificerende nummers minder dwingend geformuleerd worden. De betrokkene dienen een duidelijke keuze voorgelegd te krijgen. Als in de gesprekken blijkt dat voor het beantwoorden van de vraag toch persoonlijke gegevens nodig zijn dan vraagt de Belastingtelefoonmedewerker het identificerende nummer alsnog uit.

A2: Transformatiebureau

Vanuit het onderzoek fundamentele transformatie van EY is er een grote ambitie voor dienstverlening voor de belastingdienst neergezet. Tevens heeft de Staatssecretaris in het laatste AO van 2 december 2020 aangegeven dat zijn prioriteit bij dienstverlening ligt. Eén van de bevindingen van EY in het onderzoek naar de fundamentele transformatie naar de dienstverlening was de gebrekkige executiekracht binnen de Belastingdienst, er worden veel trajecten gestart, maar relatief weinig trajecten komen tot het beoogde resultaat. De opdracht voor de fundamentele transformatie van de dienstverlening van de Belastingdienst wordt neergelegd bij een Kernteam bestaande uit algemeen directeuren onder leiding van de DG Belastingdienst.

Om goed zicht te houden op de voortgang en te ondersteunen bij de verdere uitwerking en realisatie van de fundamentele transformatie dienstverlening wordt een Transformatiebureau ingericht en ondergebracht bij KI&S. Toegezegd aan de kamer is om tegen het einde van Q1 de Kamer te informeren over hoe de Belastingdienst invulling geeft aan de aanbevelingen vanuit het EY-rapport.

B: Bezwaar en beroep

De afhandeltijd van bezwaar en beroep duurt te lang, sinds 2018 worden de prestatie-indicatoren op bezwaar niet behaald. Dit heeft grote gevolgen voor de dienstverlening van de Belastingdienst. Uit het oogpunt van dienstverlening dienen Burgers en bedrijven die een beroep- of bezwaarschrift indienen binnen de wettelijke termijn, of sneller, geholpen te worden. Met extra middelen kan de Belastingdienst hier extra stappen in zetten.

De eerdere, incidentele, investeringen in bezwaar hebben effect gehad. De in 2018 opgelopen voorraad bezwaren IH is eind 2020 afgebouwd, zodat dit jaar met een schone lei gestart kon worden. Uit de werklustanalyse blijkt echter dat de huidige capaciteit niet voldoende is om, structureel, de bezwaren in 2021 en verder Awb-conform af te doen. Om vanuit het oogpunt van dienstverlening te zorgen dat deze wettelijke termijnen gehaald kunnen worden en voldoende kwaliteit geleverd kan worden dienen extra middelen toegekend te worden. Dit staat nog los van het politieke voornemen in de kabinetsreactie POK om het dienstverleningsconcept van individuele behandeling te implementeren.

De incidentele investeringen in bezwaar bij particulieren zijn ingezet om de opgelopen voorraad bezwaren uit 2018 te verhelpen. In 2018 was binnen de directie Particulieren de voorraad bezwaren IH fors gestegen. Hierdoor is het Awb-percentagesoort behandelde bezwaren onder de streefwaarde van de begroting gekomen. De voorraad van 2018 heeft vervolgens invloed gehad op de jaren 2019 en 2020. Met deze extra middelen heeft de Belastingdienst een aantal stappen genomen om deze voorraad af te bouwen. De voorraad is eind 2020 afgebouwd zodat in 2021 met een schone lei gestart kan worden.

Uit de Werklustanalyse blijkt dat voor het bezwaarproces geldt dat er op dit moment onvoldoende formatie is op het bezwaarproces het gehele jaar uit te voeren, zonder dat we de voorraden laten oplopen. Hiervoor is een kortetermijnoplossing gevonden, door tot 1 september, uitzendkrachten in dienst te houden die we financieren uit de onderbezetting die we aan het begin van het jaar hebben, doordat de wervingsprocessen die in 2020 zijn opgestart na toekenning van de voorjaarsgelden, langer duren dan gehoopt. Na 1 september zijn er geen financiële middelen om de uitzendkrachten of vaste krachten aan te trekken. De voorraden zullen dan oplopen. Berekend op basis van de huidige inzichten zal de voorraad dan met ruim 30.000 stuks oplopen. De doelstelling m.b.t. Awb-conform behandelen van de aangiften wordt niet gehaald.

Consequenties voor 2021

- Voorraden lopen op, plus 30.000
- Kpi Awb-conform wordt niet gehaald
- Inspanningen met betrekking tot IH PvA bezwaar worden teniet gedaan
- Politieke toezeggingen in geding
- Duurt langer voordat burger zekerheid krijgt over de uitkomst van de bezwaarprocedure
- Doorlooptijd loopt op
- Duurt langer voordat in actualiteit gewerkt kan worden

Risico op bezwaarproces

De voorraad bezwaren box 3 over de jaren 2017, 2018 en 2019, die vallen onder de massaal bezwaarprocedure, stijgt nog steeds. Afhankelijk van de uitspraken van de Hoge Raad kan dit een behoorlijk impact op het bezwaarproces hebben.

- Jaren 2013-2016: In de kamerbrief van 16 oktober 2020 (2020-0000196193) is toegelicht dat er geen compensatie volgt voor de jaren tot en met 2016. Wel is de toezegging uit behandeling Belastingplan 2020 nog van kracht. Dit betekent dat er mogelijk wel een compensatie volgt als het Europees Hof (EHRM) tot een schending op stelselniveau komt voor alle aanslagen die onder het aanwijzingsbesluit vielen.
- Jaren 2017-2018: De eerste van 6 proefprocedures is op zitting geweest. Uitspraak wordt in Q1 2021 verwacht. Een uitspraak van Rechtbank Groningen wordt op z'n vroegst verwacht in het 2e kwartaal 2021. Het voornemen is om de gerechtshoven over te slaan door een zogenaamde sprongcassatie in te stellen en zo sneller tot afwikkeling te komen.
- Toekomst: Het wetsvoorstel box 3 2021 is goedgekeurd door de Tweede Kamer en is nu in behandeling bij de Eerste Kamer. Tegelijkertijd lopen er twee onderzoeken. Een onderzoek gaat over de haalbaarheid van een tegenbewijsregeling. Het tweede onderzoek richt zich op de mogelijkheid tot het belasten van een werkelijk rendement.

C: Herstellen, verbeteren en borgen (HVB)

Het doel van het plan van aanpak 'Herstellen, Verbeteren en Borgen' is om te komen tot een Belastingdienst die binnen de kaders van de rechtsstaat acteert, voldoet aan de AVG, Archiefwet en BIO én die bij de uitvoering van zijn taak de menselijke maat hanteert. Daarnaast moet dit plan medewerkers van de Belastingdienst het vertrouwen geven dat de 'gereedschapskist' met verwerkingsprocessen en applicaties waarmee zij hun dagelijks werk doen, voldoet aan de eisen die daaraan gesteld worden.

Concreet richt het plan van aanpak zich de volgende aspecten (scope):

- Gegeven het feit dat in de handhaving en het toezicht gebruik wordt gemaakt van gegevens bij het uitvoeren van de taken: zorgdragen dat de daarop betrekking hebbende bedrijfsprocessen voldoet aan de eisen van de AVG, Archiefwet en BIO.
- Gegeven het feit dat daarbij ook gebruik wordt gemaakt van selectieprocessen: zorgen dat de selectie van gegevens van een burger of bedrijf gebeurt met de nodige waarborgen.
- Gegeven het feit dat een gegeven van een burger of bedrijf voor nadere behandeling kan zijn geselecteerd, zorgen dat die behandeling daarvan met voldoende waarborgen is omkleed.

1.4 Wat zijn de beoogde meetbare/concrete resultaten (SMART)?

Licht zo concreet mogelijk toe welk resultaat wanneer bereikt moet zijn.

Toelichting:

A1: Belastingtelefoon

In de Rijksbegroting 2021 van de Belastingdienst zijn KPI's opgenomen die betrekking hebben op bereikbaarheid van de belastingtelefoon en gewenste kwaliteit van de beantwoording. Hieronder zijn de betreffende KPI weergegeven. Deze KPI's omvatten de werkstromen waar Belastingtelefoon verantwoordelijk voor is, dat is op basis van de huidige samenwerkingsafspraken ook de werkstroom Toeslagen. De bereikbaarheid is een integraal cijfer en wordt niet apart gemeten voor Toeslagen en Belastingdienst.

KPI	2018	2019	2020	Norm 2021
Bereikbaarheid incl. keuzemenu Belastingtelefoon	81%	85%	88%	>90 %
Antwoorden op vragen via de BelastingTelefoon zijn kwalitatief juist	93%	93%	95%	> 90%
Klanttevredenheid	73% 11%	76% 8%	80% 6%	Minimaal 70% van de bellers scoort een 3 of hoger op de gehanteerde 5-puntsschaal (neutraal tot zeer tevreden) en maximaal 10% van de bellers scoort een 1,5 of lager op de gehanteerde 5-puntsschaal (ontevreden tot zeer ontevreden)

A2: Transformatiebureau

Bij de fundamentele transformatie zijn drie partijen betrokken: het Kernteam, de uitvoeringsdirecties en het Transformatiebureau.

Het Kernteam heeft de taak om vanuit overzicht en inzicht de aanpak voor het verbeteren van de dienstverlening binnen de Belastingdienst te programmeren, te versnellen, te innoveren, doorbraakdossiers te identificeren en te selecteren, de resultaten te verantwoorden en de randvoorwaarden te creëren. Het aanbrengen van focus en het prioriteren van initiatieven door het Kernteam moet de transformatie versnellen.

De algemeen directeuren van de uitvoeringsdirecties, tevens kernteamleden, hebben de taak om in hun eigen directie te zorgen voor een tijdige realisatie van de geprogrammeerde activiteiten. Het transformatiebureau ondersteunt het Kernteam bij zijn opdracht en houdt de regie op de transformatie. Daartoe richt het transformatiebureau de randvoorwaarden in, maakt een opzet voor de verantwoording én werkt ook de besluitvormingsprocessen uit in verband met de samenhang, samenloop en betrokkenheid van de fundamentele transformatie van de dienstverlening met andere lopende programma's en ketens waaronder de keten interactie.

Het Kernteam, onder voorzitterschap van de DG, is uiteindelijk verantwoordelijk voor en aanspreekbaar op het realiseren van de fundamentele transformatie.

Zie ook paragraaf 2.3.

B: Bezwaar en beroep

Voor de bezwaarafhandeling wordt het volgende beoogd.

- Doelstelling Awb-conform werken realiseren, 90%
- Voorraden beheersen (instroom kunnen verwerken), voorkomen dat voorraden, excl. box 3, toenemen

Ontwikkelingen en risico's voor 2021

- Ten opzichte van de eindvoorraad 2019 is de voorraad bezwaar flink gestegen. De stijging van de voorraad wordt veroorzaakt door box 3. De voorraad Box 3 is met 59.684 bezwaren toegenomen en staat nu op 158.870. De voorraad IH, excl. box 3, is gedaald van ongeveer 27.000 naar ongeveer 15.000. Deze bezwaren van box 3 kunnen niet worden afgedaan in afwachting van een uitspraak van de Hoge Raad. Daarnaast is het aandeel niet beïnvloedbare bezwaren gestegen. Dit heeft te o.a. te maken met het niet kunnen uitvoeren van hoor-gesprekken vanwege COVID-19, lopende beroepsprocedures, wachten op uitspraak Ministerie van Financiën en bijvoorbeeld dossiers VHV, IT en IBR die langer onderzoek vergen en in sommige gevallen moeten wachten op informatieverzoeken buitenland.

- Dwangsomarrest OB in relatie tot deformaliseren bezwaar, effecten IH. Dit kan ertoe leiden dat we de bezwaren die we nu afdoen als verzoekschriften weer als bezwaar moeten gaan behandelen.
- Structureel zien we een toename van het aantal bezwaren. Mogelijk loopt deze toename van het aantal bezwaren en verzoeken nog verder op. In onderstaande tabel is de historische reeks inzichtelijk gemaakt.

Tabel 5	2016	2017	2018	2019	2020
Instroom Bezwaar en Verzoek					
Vier grote middelen	624.820	553.778	622.188	658.114	705.299
IH	360.829	298.845	374.542	416.534	455.121
w.v. Box 3	-	10.000	46.069	63.013	73.151
VPB	33.435	35.380	31.912	35.256	32.165
OB	180.910	172.091	163.876	158.590	182.678
LH	49.646	47.462	51.858	47.734	35.335

Bron: Dashboard Herzieningen SAS VA en opgave projectteam Box 3

Historisch perspectief laat toename zien in instroom van bezwaar en verzoeken.

C: Herstellen, Verbeteren, Borgen

Actielijn Herstellen

De basis voor de actielijn Herstellen is geformuleerd in de Kamerbrief van 10 juli, meer specifiek de passages:

- *“Ten eerste willen wij, zoals aangegeven in de brief van 26 mei, voor de andere door KPMG gesignaleerde applicaties, nog beter in zicht krijgen of er daadwerkelijk sprake is van negatieve effecten op burgers en bedrijven en hoe substantieel deze negatieve effecten dan zijn. Vervolgens is het uiteraard noodzakelijk om te beoordelen of we hiervoor passende herstelmaatregelen dienen te treffen. In de brief van 26 mei hebben wij aangegeven dat wij bij dit onderzoek, conform de wens van uw Kamer, ook partijen buiten de gebruikelijke raamovereenkomst willen betrekken.”*
- *“Ten tweede zullen we onderzoeken wat nodig is om een beter beeld te krijgen van de samenhang tussen de bevindingen van KPMG en wat wij nu weten over projectcode 1043 en de onderzoeken van het CAF-team.”*

De volgende onderzoeken worden uitgevoerd/ opgestart in 2021 met een onderscheidenlijke looptijd.

- Onderzoek naar effecten FSV op burgers en bedrijven, extern begeleid. (2021 Q2)
- Het aanvullend onderzoek waarborgen ten aanzien van selectie en aangiftebehandeling en het besluitvormingsproces. (2021 Q2)
- Onderzoek Combiteam Aanpak Facilitators (CAF). Het werk dat voortvloeit uit activiteiten van het CAF en dat onder handen is bij de diverse directies wordt in beeld gebracht. Hierbij wordt onderzocht of dit werk dient te worden stopgezet en of dit mogelijk is. Dit onderzoek ziet niet alleen toe op Toeslagen, maar op alle uitvoerende directies. (2021 Q2)

Binnen de actielijn van het programma vallen tevens de volgende korte termijn activiteiten, gericht op conformiteit met AVG, BIO en Archiefwet.

- Herstel na stopzetting negen voorzieningen, door KPMG gekenmerkt als FSV-achtig (2021 Q1)

- Tijdelijk verwerkingsproces signalen en informatieverzoeken, in combinatie met een nieuwe, tijdelijke, technische voorziening ter vervanging van FSV in deze processen. (2021 Q1)
- Inventarisatie en analyse van lijsten en applicaties op de persoonlijke omgeving van medewerkers met risicosignalen en/ of vermelding nationaliteit. Daarbij worden die bestanden buiten gebruik- en veiliggesteld. (2021 Q1)

Actielijn Verbeteren

Basis voor de actielijn Verbeteren is eveneens geformuleerd in de Kamerbrief van 10 juli, meer specifiek de passages:

“Ten derde zullen we om de in deze brief aangekondigde noodzakelijke verbeteringen ten aanzien van de handhaving (en specifiek van de aanpak van signalen van mogelijke fraude) met urgentie oppakken.”

- Verbeteren van de waarborgen ten aanzien van selectieprocessen binnen de Belastingdienst. Hiervoor wordt breed onderzoek gedaan, extern ondersteund, naar het huidige kader in opzet en werking. (2023 Q4)
- Opstellen nieuwe visie op de fraudeaanpak. (2021 Q1)
- Nalopen en valideren van alle verwerkingen op opzet en bestaan m.b.t. AVG vereisten als rechtsgrond, doelbinding en autorisaties. Daarbij wordt tot op het detailniveau van de in de verwerking gebruikte applicaties getoetst of de vereisten uit de AVG, Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO) en de archiefwet, op een juiste wijze zijn mee ontworpen en geïmplementeerd. Dit onderdeel, Bedrijfsprocessen op orde, strekt zich uit over de ca. 600 bedrijfsprocessen van de belastingdienst. Uitmondend in een transitieplan, waarbij de ICT-aanpassingen een belangrijke factor zijn voor de implementatietijd. Dit onderdeel kent een verwachte doorlooptijd van 3 jaar. De aanpak sluit aan bij de proces- en uitvoeringspraktijk en is aanvullend op de brede verbeterprogramma's die zich richten op structuur en infrastructuur zoals die voor informatiehuishouding. (2023 Q4)
- Onderzoek naar het voorkomen van (2^e) nationaliteit in de bedrijfsapplicaties van de Belastingdienst en in vrije velden binnen deze applicaties. (2021 Q1)
- Onderzoek naar de mogelijkheid om geautomatiseerd te scannen op het gebruik van ongeoorloofde bestanden in de persoonlijke omgeving van medewerkers. Met opties van aanschaf op de markt tot zelfbouw (2021 Q4)
- Ontwikkelen en implementeren structurele vervanging FSV (2022 Q2)
- Het verhogen van de vak kennis en het bewustzijn rondom gebruik gegevens en AVG bij medewerkers. Dit wordt opgepakt middels 2 sporen: 1) e-learning en serious gaming., 2) versterken vaktechnische structuur. De aanbesteding voor e-learning en serious gaming is in voorbereiding. (2021 Q1)

Actielijn Borgen

Dit onderdeel bevat de maatregelen om zowel het programma aan te sturen, als maatregelen om de structurele verbeteringen te borgen. De belangrijkste worden uitgelicht.

- Inrichten werkgroep van kaderstellende directies om toepasselijke wetgeving breed in kaart te brengen met de toets of dat afdoende vertaald is in de kaders (zie overeenkomst met toezegging debat 1-2-21)
- Kritische beoordeling van opzet, inrichting en werking van de planning en control cyclus
- Borging incidentenproces
- Inrichting en besturing programma HVB (2021 Q2)

- Inventarisatie middelen ten behoeve brede uitvoering programma. Hierbij wordt ment name ingezet op procesontwerpers, businessarchitecten en versterking van de ID&V functie binnen de primaire procesdirecties. De capaciteit nodig voor het verbeterprogramma zal daarna ook nodig zijn om structureel te kunnen beheren, verbeteren en borgen. De exacte omvang daarvan zal duidelijk worden gedurende de looptijd van het programma.(2021 Q1- 2023 Q4)
- Versterking van de kader stellende en toetsende concerndirectie ten aanzien van privacy en het FG-team, ter afhandeling van de grote aantallen GEB verzoeken.(2021 Q1)

2. Beleidsinstrumentarium

2.1 Wat is het (gekozen) beleidsinstrumentarium?

Licht toe welk(e) beleidsinstrument(en)³ gekozen zijn en wat deze concreet inhouden. Denk bijvoorbeeld aan een subsidieregeling; een nieuwe wet of een publiekscampagne.

Toelichting:

A1: Belastingtelefoon

Het gekozen beleidsinstrumentarium voor de Belastingtelefoon bestaat uit sturing van de uitvoering. Om aan de KPI's te voldoen, wordt ingezet op extra personeel, zowel eigen als externe inhuur. Op basis van de forecast- en capaciteitsmodellen worden meerjarige prognoses gemaakt. Deze modellen en de ontwikkeling van call-volume en de toegenomen gesprekstijd vormen de basis voor meerjarige capaciteitsplanningen.

A2: Transformatiebureau

Het gekozen beleidsinstrumentarium voor het transformatiebureau bestaat uit een verwerving van steun en kennis (taskforce), omdat het transformatiebureau een tijdelijke organisatie is met als doel in een bepaalde tijd op een knelpunt verbetering te forceren.⁴ Het wordt ingevuld door tijdelijke fte's en externe inhuur.

B: Bezwaar

De gekozen beleidsinstrumenten zijn inzet extra personeel, waardoor de behandeltijd van bezwaar naar beneden gaat. Hiermee valt het onder de categorie sturing van de uitvoering in het IAK.

C: Herstellen, Verbeteren, Borgen

Het betreft interne maatregelen binnen de Belastingdienst waarbij verschillende beleidsinstrumenten horen. Overkoepelend vallen deze maatregelen onder 'sturing van de uitvoering' en 'verwerving van steun of kennis' (specifiek: onderzoek en taskforce). De middelen worden specifiek ingezet voor personele uitgaven, zowel eigen personeel en externe inhuur, en onderzoeksbudget.

2.2. Hoe ziet de specifieke besteding van de middelen eruit?

Ga daarbij ook in op de p (prijs) en de q (aantal).

Toelichting:

³ In het [Integraal afwegingskader voor beleid en regelgeving](#) is een lijst opgenomen met allerlei beleidsinstrumenten

⁴ [Beleidsinstrumenten op categorie | Kenniscentrum Wetgeving en Juridische zaken \(kcwj.nl\)](#)

A1: Belastingtelefoon

Het gaat om uitbreiding van het aantal medewerkers bij de Belastingtelefoon. Structureel 94fte, en in de jaren 2021 t/m 2023 nog een hoger aantal. De capaciteit in 2021 is ten behoeve van de aangiftecampagne al op een dusdanig niveau dat de wervingsinspanning in 2021 op een, voor Belastingtelefoon, normaal niveau blijft. In dit bestedingsplan is uitgegaan van de verhouding vast : flex van 60 : 40. In bijlage 1 is uitbreiding voor 2021 nader uitgewerkt.

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
FTE vast*	77*	103	68	56	56	56
FTE uzk	51	69	46	38	38	38
FTE totaal	128	172	114	94	94	94
MLS telefonie	55,4	55,4	55,4	55,4	55,4	55,4
P-totaal	6.787	9.529	6.316	5.208	5.208	5.208
Overhead**	2.813	3.781	2.506	2.066	2.066	2.066
Kosten Totaal	9.600	13.309	8.821	7.274	7.274	7.274

* Voor 2021 is voor de invoering van de extra verificatievraag (11 fte) als gevolg van de AVG uitgegaan van invoering in 2^e halfjaar.

** voor overhead is uitgegaan van 23,3k voor vaste medewerkers en 20k voor externen

A2: Transformatiebureau

Het transformatiebureau bestaat uit de volgende functies:

Transformatiemanagers, 4 in 2021 en 2022 en 3 in 2023 e.v. jaren, een programmasecretaris en externe adviseurs 3 in 2021 en 2022 en 2 in 2023 e.v. jaren. De externe inhuur heeft o.a. betrekking op expertise op het gebied van customer experience management, op het actief ondersteunen van de uitvoeringsdirecties bij specifieke vraagstukken, op verandermanagement en op project- en procesinstrumenten voor het TFB.

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
FTE vast	5	5	4	4	4	
FTE inhuur	3	3	2	2	2	
FTE totaal	8	8	6	6	6	
Tarief vast FTE **	120	120	119	119	119	
Tarief inhuur	200	200	200	200	200	
Personeelskosten	1.051	1.201	876	876	876	
Overheadkosten***	177	177	133	133	133	
Kosten Totaal	1.228	1.378	1.009	1.009	1.009	

*Voor 2021 is voor fte inhuur uitgegaan van 9 maanden inhuur

** Het tarief voor vaste FTE is gebaseerd op HOT 2021 (1x S9, 1x S14 (2x S14 voor 2021 en 2022), 1x S15 en 1x S16.

*** voor overhead is uitgegaan van 23,3k voor vaste medewerkers en 20k voor externen

B: Bezwaar en beroep

Deze cijfers zijn gebaseerd op de organisatie Particulieren met daarbij een middelloonsom van €65.181 per fte en overhead van €23.300 per fte. Bij de Belastingdienst wordt voor structurele taken uitgegaan van eigen personeel. In 2021 en 2022 zal door interne sturing en gelet het tempo van werving ook gebruik gemaakt worden van uitzendkrachten.

Bezwaar en beroep (bedragen x 1000)	2021	2022	2023	2024	2025
Verschil werklust en formatie	68	128	125	124	125
Eigen personeel	€ 4.488	€ 8.448	€ 8.250	€ 8.184	€ 8.250
Overhead	€ 1.584	€ 2.982	€ 2.913	€ 2.889	€ 2.913
Totaal	€ 6.072	€ 11.430	€ 11.163	€ 11.073	€ 11.163

C: Herstellen, Verbeteren, Borgen

De kosten van het HVB programma omvatten met name:

- Projectorganisatie (Algemeen en Basis op Orde)
- verbeteren van de waarborgen ten aanzien van selectieprocessen binnen de Belastingdienst
- Opstellen nieuwe visie op de fraudeaanpak en ontwikkelen kaders
- Bedrijfsprocessen op orde
- Verhogen vakkennis en bewustzijn rondom gebruik gegevens en AVG bij medewerkers
- Structurele inzet versterking privacy en ID&V functie binnen de ketens. Gegeven bedrijfsprocessen op orde, 600 bedrijfsprocessen die herzien gaan worden, is dit de (extra capaciteit) die ingeschat wordt.
- ICT: releases tijdelijke voorziening FSV, Structurele voorziening FSV en scantool. Dit valt buiten het reguliere portfolio. Het is als apart project opgestart en de oplevering en afbouw vallen in 2021. Er wordt gebruik gemaakt van een extern bouwteam.
- Onderzoek nationaliteit in systemen en vrije velden
- Onderzoek effecten burgers en bedrijven (toeslagen en blauw). Deze kosten zijn geschat op basis van eerdere onderzoeken. Voor onderdeel Toeslagen is de aanbesteding nog niet afgerond. Voor blauw moet deze nog geheel worden opgestart, inclusief opdrachtomschrijving.

Kosten (gedeeltelijk) ter tijdelijke vervanging als gevolg van intern uitgevoerde onderzoeken. De schaarse capaciteit die hier wordt ingezet moet vervangen kunnen worden v.w.b. reguliere taken, voor zover die minder specialistisch zijn:

- Onderzoek delen van informatie uit FSV met derden convenant (en is informatie te achterhalen)
- Onderzoek Combiteam Aanpak Facilitators
- Herstel na stopzetting negen voorzieningen, door KPMG gekenmerkt als FSV-achtig
- Inrichten werkgroep van kaderstellende directies om toepasselijke wetgeving breed in kaart te brengen
- Onderzoek vermeende hardheid in regelingen auto/ZvW.
- Borging
- Aanvullend onderzoek: FSV, 1043/1044 en CAF
- Ontwerp en borging incidentenproces
- Definitieve procesinrichting risicosignalen en info verzoeken
- Inrichten werkgroep van kaderstellende directies om toepasselijke wetgeving breed in kaart te brengen
- Kritische beoordeling van opzet, inrichting en werking van de planning en control cyclus.

(bedragen * 1000)	fte	2021	2022	2023	2024	2025	Totaal
Totaal budget		€ 12.143	€ 16.675	€ 10.899	€ 3.970	€ 3.970	€ 47.657
Materieel							
Onderzoek effecten FSV	€	935	€ 1.600	€ -	€ -	€ -	€ 2.535
Procesbeschrijving handhaving (binnen mantel)	€	150	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 150
Bewustwording: Serious gaming	€	145	€ 106	€ 106	€ 106	€ 106	€ 569
Scantool	€	-	€ 600	€ -	€ -	€ -	€ 600
Overhead	€	877	€ 1.453	€ 1.159	€ 699	€ 699	€ 4.887
Personeel							
<u>inhuur</u>							
Programmebureau	3 €	768	€ 969	€ 969	€ -	€ -	€ 2.706
Algemeen	3 €	624	€ 704	€ 704	€ -	€ -	€ 2.031
BOO	2 €	413	€ 447	€ 447	€ -	€ -	€ 1.307
GEB	3 €	610	€ 770	€ 770	€ -	€ -	€ 2.149
Procesontwerper/Business architect	6 €	1.090	€ 1.540	€ 1.540	€ -	€ -	€ 4.169
Projectmanager	6 €	1.090	€ 1.540	€ 1.540	€ -	€ -	€ 4.169
Waarborgen tav selectieproces	1 €	195	€ 246	€ -	€ -	€ -	€ 441
intern onderzoek	€	500	€ 500	€ 500	€ -	€ -	€ 1.500
IV: signalerings voorziening	€	428	€ 950	€ -	€ -	€ -	€ 1.378
IV: onderzoek nationaliteit	€	190	€ -	€ -	€ -	€ -	€ 190
Versterken ketens tav privacy	15 €	1.828	€ 1.099	€ -	€ -	€ -	€ 2.927
Informatiemanagement, Datacoördinatie & Veiligheid	15 €	1.987	€ 1.194	€ -	€ -	€ -	€ 3.181
<u>eigen personeel</u>							
Versterken ketens tav privacy	15 €	148	€ 1.388	€ 1.485	€ 1.485	€ 1.485	€ 5.991
Informatiemanagement, Datacoördinatie & Veiligheid	15 €	167	€ 1.570	€ 1.680	€ 1.680	€ 1.680	€ 6.777
Samenvatting							
Materieel	€	1.230	€ 2.306	€ 106	€ 106	€ 106	€ 3.854
Personeel inhuur	€	9.722	€ 9.958	€ 6.469	€ -	€ -	€ 26.149
Personeel eigen	€	315	€ 2.958	€ 3.165	€ 3.165	€ 3.165	€ 12.768
Overhead	€	877	€ 1.453	€ 1.159	€ 699	€ 699	€ 4.887
Totaal		€ 12.143	€ 16.675	€ 10.899	€ 3.970	€ 3.970	€ 47.657

2.3 Hoe vindt de uitvoering plaats?

Licht toe welke partijen betrokken zijn en hoe ziet hun betrokkenheid eruit, zowel financieel als niet-financieel. Leg ook uit wat de belangrijkste risico's voor de uitvoering zijn.

Toelichting:

A1: Belastingtelefoon

De uitvoering van deze maatregelen vindt plaats door het inzetten van extra personele capaciteit in het telefonieproces. Bijlage 2 laat de daartoe uitgewerkte wekelijkse forecast voor het telefonieaanbod in 2021 zien, gekoppeld aan de daartoe in te zetten capaciteit. In dit model is al gerekend met de extra capaciteit voor telefoniemedewerkers van 128 fte die benodigd zijn voor het op orde houden van de bereikbaarheid in 2021.

Bij de uitvoering zijn een tweetal grotere risico's te onderkennen:

- Door de complexiteit, wijzigingen en mogelijke verstoringen in processen van de Belastingdienst bestaat de kans dat het aantal calls incidenteel dan wel structureel toeneemt met als gevolg dat de beschikbare capaciteit ontoereikend is. Dit risico is gelet op herstelacties rond Toeslagen en de afschaling n.a.v. Corona-maatregelen reëel. Om dit risico te beperken onderhoudt KI&S intensief contact met de ketens en andere dienstonderdelen om planningen af te stemmen, vroegtijdig wijzigingen en verstoringen te onderkennen en daar een juiste kanaalinzet voor te adviseren.
- Door onvoldoende capaciteit voor werving & selectie, opleidingen en formatiebeheer bestaat de kans dat het op niveau brengen en houden van de benodigde bezetting niet in volle omvang mogelijk is met als gevolg dat de performance (bereikbaarheid en kwaliteit) bij Belastingtelefoon. Om de druk om de werving & selectiecapaciteit te verminderen en ook de verblijfsduur van informanten bij Belasting-telefoon te verlengen, wordt vanuit het Meerjarig personeelsplan (MPP) ingezet op loopbaanpaden

van Belastingtelefoon naar andere dienstonderdelen. Dat leidt echter wel tot uitstroom waar KI&S tijdig op zal moeten reageren. Met het SSO O&P worden de wervingsplannen zorgvuldig afgestemd en regelmatig besproken om het risico maximaal te mitigeren.

A2: Transformatiebureau (TFB)

Kernbegrippen voor het TFB zijn: stimuleren, aanjagen, overzicht bieden, coördineren, monitoren. Deze begrippen worden vertaald in een aantal activiteiten, de belangrijkste hierbij zijn:

- Het TFB ondersteunt het Kernteam in brede zin en zorgt voor de agenda en het verslag van de vergadering van het Kernteam. Het TFB draagt zorg voor de regie op het traject van hetgeen in het kernteam is besproken en ondersteunt de directeurs daarbij.
- Het TFB stelt uitgaande van de aanbeveling van EY de roadmap voor de fundamentele transformatie op en houdt regie of de juiste acties zijn en worden genomen. Hierbij houdt het TFB nauw contact met het programma Menselijk maat.
- Het TFB draagt bij aan de ontwikkeling van de visie op dienstverlening.
- Het TFB ondersteunt waar nodig de uitvoeringsdirecties bij het realiseren van de zogeheten doorbraakdossiers zoals door EY geïdentificeerd. Daarbij stimuleert en activeert het de uitvoeringsdirecties uit te gaan van customer experience management, dat wil zeggen uit te gaan van het principe dat de burger en het bedrijf centraal staan bij de ontwikkeling en de uitvoering van de plannen. Het TFB zorgt voor expertise op dit gebied waar de uitvoeringsdirecties een beroep op kunnen doen.
- Het TFB is aangesloten op en levert namens het kernteam een inhoudelijke bijdrage aan politiek-bestuurlijke activiteiten en zorgt voor aansluiting op externe ontwikkelingen.
- Het TFB denkt mee en adviseert over de selectie en prioritering van projecten die het grote verschil maken maar die meer tijd vergen, zoals bij system-to-system bij bedrijven/fiscaal dienstverleners. Het TFB helpt waar nodig deze projecten op gang.

B: Bezwaar en beroep

Uitvoering vindt plaats binnen de directie Particulieren, dit betreft selectiewerkzaamheden IH en VPB, en inhoudelijke behandeling.

C: Herstellen, Verbeteren, Borgen

De Belastingdienst is een grote, complexe organisatie. De hoofdstructuur van het programma wordt bepaald door het uitgangspunt dat de kaders, aanpak, methodiek worden vastgesteld door de kaderstellende directies in nauwe samenwerking met de uitvoerende directies. De uitvoerende directies hebben de verantwoordelijkheid voor daadwerkelijke implementatie, ondersteund door de kaders tellende directies. Vanuit het programma wordt gestuurd op kwaliteit, samenhang, voortgang en prioritering. De eindverantwoordelijkheid voor het programma ligt bij de ☐ Deze voert speciaal overleg met de opdrachtdirecteurs en het programmateam. Escalaties worden door de ☐ beslecht.

De risico's worden bepaald door:

- Uit de bevindingen en/ of politieke noodzaak moeten meer (herstel) projecten worden uitgevoerd.
- Het aantal interventies vanuit BOO kan groter zijn dan voorzien.
- Hetzelfde geldt voor de complexiteit
- Claims op de beperkte resources voor bepaalde kennisgebieden ten behoeve van primair proces en brede verbeterprogramma's.

2.4 **Doeltreffendheid:** licht toe op welke wijze de inzet van deze beleidsinstrumenten (vraag 2.1) leidt tot de doelen/resultaten die geformuleerd zijn bij 1.3 en 1.4?⁵

Baseer je bijvoorbeeld op wetenschappelijke literatuur, beleidsdoorlichtingen en -evaluaties of experts, etc. Geef aan in hoeverre de gekozen instrumenten er in zullen slagen de geformuleerde doelen/resultaten te bereiken. Benoem daarbij ook eventuele externe factoren die kunnen bijdragen aan het wel of niet bereiken van de doelen/resultaten. Sta ook stil bij eventuele (positieve of negatieve) neveneffecten van het gekozen instrumentarium.

Toelichting:

A1: Belastingtelefoon

In bijlage 2 is de uitgewerkte wekelijkse forecast voor het telefonieaanbod in 2021 opgenomen, gekoppeld aan de daartoe in te zetten capaciteit. Met de extra capaciteit voor telefonie (128 fte in 2021, 172 in 2022, 114 fte in 2023 94 fte in 2024 e.v. jaren) is de verwachting dat de bereikbaarheid daarmee in die jaren op orde is vanuit de uitgangspunten die bij het opstellen van de werklastanalyse 2021 van toepassing waren voor de Belastingtelefoon. In bijlage 1 is de uitwerking voor 2021 nader uitgewerkt. Nieuwe ontwikkelingen die vanuit het EY-onderzoek zijn geadviseerd zijn niet meegenomen in de werklastanalyse waar dit bestedingsplan is op gebaseerd. Met voldoende medewerkers aan de telefoon kunnen telefoontjes tijdig afgehandeld worden. Het telefonieproces is in zekere zin een overzichtelijk proces, waarmee bovenstaande uitspraken over doeltreffendheid kunnen worden gedaan.

A2: Transformatiebureau

De dienstverlening is een centraal thema in de politiek. Onder andere als gevolg van de POK, WAU, het onderzoek naar de fundamentele transformatie van EY en de beleidsdoorlichting Dienstverlening. De staatssecretaris heeft in het AO van 2 december 2020 gezegd dat dienstverlening wat hem betreft de hoogste prioriteit heeft ("dienstverlening is prioriteit 1, 2, 3 en 4"). Eén van de bevindingen van EY was de gebrekkige executiekracht binnen de Belastingdienst, er worden veel trajecten gestart, maar relatief weinig trajecten komen tot het beoogde resultaat. Het oprichten van een Transformatiebureau (TFB) om de transformatie te begeleiden is één van de aanbevelingen uit het EY onderzoek om meer slagkracht te organiseren.

Het TFB is een hulpmiddel om het Kernteam fundamentele transformatie dienstverlening in staat te stellen zijn sturende rol te vervullen. Daardoor wordt de executiekracht van de Belastingdienst op het gebied van dienstverlening vergroot. Het centraal inrichten van een transformatiebureau is effectiever dan per dienstonderdeel de acties uitzetten en monitoren.

B: Bezwaar en beroep

De POK middelen zien toe op het verbeteren van de dienstverlening binnen de Belastingdienst. Door te investeren in het bezwaarproces kunnen bezwaren sneller en kwalitatief beter afgehandeld worden. Hiermee stijgt de dienstverlening van de Belastingdienst op het bezwaarproces. Door de inzet van voldoende capaciteit kan voorkomen worden dat voorraden oplopen en kan belastingplichtige snel duidelijkheid worden verschaft, waardoor ook het Awb-percentages zoals opgenomen in begroting IX gehaald kan worden.

⁵ Er zijn allerlei hulpmiddelen voorhanden die het onderbouwen van doeltreffendheid en doelmatigheid kunnen ondersteunen. Een aantal voorbeelden:

- [De handleiding publieke businesscase](#);
- [Algemene leidraad voor MKBA's](#);
- Het CPB heeft de 'kansrijk' reeks uitgebracht, met allerlei *evidence based* beleidsinzichten. (bijvoorbeeld over [arbeidsmarktbeleid](#); [onderwijsbeleid](#) of [woonbeleid](#)).

C: Herstellen, Verbeteren, Borgen

Extra capaciteit is nodig om kennis te organiseren, en om snel gehoor te geven aan eigen wens en die van de politiek tot herstel en verbeteren. En om te borgen dat compliance wordt georganiseerd aan AVG, Baseline informatiebeveiliging en Archiefwet. En het handelen van de organisatie rechtstatelijk is. Met de huidige capaciteit en kennis is het niet haalbaar om de doelen, zoals beschreven in paragraaf 1.4, te bereiken. Immers de omvang van het herstel- en verbeterprogramma moet worden gerealiseerd naast de reguliere bedrijfsvoering en vervolgens ook structureel verankerd in de organisatie. Het programma kan alleen doeltreffend zijn als de verschillende doelstellingen niet onderling concurreren op kennis en capaciteit. Zeker met het steeds groter worden van het programma op basis van POK en toezeggingen aan de kamer. Tegen de achtergrond van de prioriteit die inzicht, herstel en verbetering hebben gekregen.

2.5 Doelmatig⁶ bereiken van de doelen/resultaten: licht toe waarom de gekozen beleidsinstrumenten (vraag 2.1) het meest efficiënt zijn voor het behalen van de doelen/resultaten (vraag 1.3 en 1.4).

Toelichting:

A1: Belastingtelefoon

Om de bereikbaarheid en kwaliteit te realiseren zoals in § 1.4 zijn aangegeven en welke als KPI's in de Rijksbegroting van de Belastingdienst zijn opgenomen, is voldoende personele capaciteit het meest doeltreffend en doelmatig. Via de methodiek werklastanalyse is voor 2021- 2025 de benodigde capaciteit berekend met behulp van de forecast- en capaciteit modellen. Voor het realiseren van de kwaliteit is naast voldoende capaciteit ook een goede startopleiding en vervolgopleiding van belang. Hierin is voorzien in het opleidingsplan. Naast het opleiden van (nieuwe) medewerkers worden ook de opleiders getraind om de opleidingen naar een hoger niveau te brengen.

A2: Transformatiebureau

Uit het EY rapport is naar voren gekomen dat de Belastingdienst het executievermogen dient te verhogen. Om die reden is voor de fundamentele transformatie ervoor gekozen om een Kernteam verantwoordelijk te laten zijn voor deze transformatie. Het TFB ondersteunt het kernteam bij zijn opdracht, richt de randvoorwaarden in, maakt opzet voor de verantwoording én ondersteunt bij identificeren en waar nodig versnellen van doorbraakdossiers die transformatie helpen. Het bureau werkt ook de besluitvormingsprocessen uit in verband met de samenhang, samenloop en betrokkenheid van de fundamentele transformatie van de dienstverlening met andere lopende programma's en ketens waaronder de keten interactie.

B: Bezwaar en beroep

Belastingplichtige heeft recht om in bezwaar te komen en dan zullen deze bezwaren toch afgedaan moeten worden om zo te voldoen aan wettelijke plicht. Inzet van personeel is meest doelmatig, omdat daar het knelpunt zit.

C: Herstellen, Verbeteren, Borgen

Het betreft interne capaciteitsvraagstukken, daarom is gekozen voor met name capaciteitsinzet. De grote herstelprojecten vragen vooral verwerkingscapaciteit, terwijl de structurele verbetering en borging vooral vragen om uitbreiding specifieke kennis. Daarbij is externe ondersteuning onontbeerlijk omdat de reguliere bedrijfsvoering ook doorgang moet vinden.

2.6 Doelmatig uitvoeren: licht toe waarom de gekozen uitvoering (vraag 2.3) het meest efficiënt is.

⁶ Doelmatigheid wordt op twee 'niveaus' gedefinieerd in dit format. 1) (vraag 2.5) de efficiëntie in het halen van de geformuleerde doelstellingen. 2) (vraag 2.6) de efficiëntie waarmee de uitvoering is georganiseerd.

Toelichting:

A1: Belastingtelefoon

Zie ook § 2.5. Uitgaande van eerder toezeggingen aan de Tweede Kamer om de bereikbaarheid op orde brengen en houden is voor het vraaggestuurde proces Telefonie het beschikbaar hebben van voldoende capaciteit het meest efficiënt. Indien er onvoldoende capaciteit beschikbaar zal in 1^e instantie de werkdruk toenemen om de bereikbaarheid nog op niveau te houden. Het negatieve effect van een te hoge werkdruk is een groter ziekteverzuim en groter verloop van medewerkers. Het grotere verloop van medewerkers heeft als gevolg dat kennis en ervaring verloren gaat en/of niet wordt opgebouwd. Om deze negatieve spiraal te doorbreken zal er juist extra geïnvesteerd moeten worden in opleiding en begeleiding van nieuwe medewerkers. Het op een voldoende niveau houden van de pool aan medewerkers is de meest efficiënte manier van bedrijfsvoering van een callcenter.

A2: Transformatiebureau

In paragraaf 2.5 is beschreven waarom gekozen is voor het ondersteunen van het kernteam door het TFB. Omdat in het kernteam alle uitvoerende directies vertegenwoordigd zijn is ondersteuning van het kernteam door een bureau wat los staat van de uitvoerende directies, juist gezien de opdracht van het kernteam, de meest efficiënte wijze om de slagkracht te vergroten. Het transformatiebureau rapporteert over zijn werkzaamheden aan het kernteam (zie ook paragraaf 3.1).

B: Bezwaar en beroep

Directie Particulieren is goed op de hoogte van de problematiek m.b.t. de niet-winst aangiften en daardoor zijn zij het meest geschikt om deze taken doelmatig uit te voeren. Met de beoogde extra inzet van personeel kunnen de huidige verwachtingen voor instroom op het bezwaar- en beroepproces opgevangen worden en kan awb-conform gewerkt worden.

Daarnaast wordt simultaan ingezet op het voorkomen van bezwaren door de menselijke maat verder toe te passen op de processen. Deze zullen meelopen in het bestedingsplandienstverlening – deel 2. Het bestedingsplan dienstverlening – deel 2 wordt nu opgesteld en wordt later dit jaar bij de AP-commissie ingediend. Tevens wordt een plan van aanpak opgesteld om te analyseren waar de meeste bezwaarschriften uit voortkomen. Bekend is dat er nog steeds veel bezwaren zijn die samenhangen met onduidelijke of in de ogen van de burger onrechtvaardige wetgeving. Hiervoor zijn wetswijzigingen noodzakelijk die in het algemeen een lange doorlooptijd kennen. Het plan van aanpak wordt in de komende weken afgerond.

C: Herstellen, Verbeteren, Borgen

Er wordt gewerkt met programmasturing, waarbij met name ook dienstonderdelen aan zet zijn om de werkzaamheden goed te borgen. Een meer centralere vorm van uitvoering is niet mogelijk, omdat de systemen decentraal worden gebruikt. De Belastingdienst is een grote, complexe organisatie. De hoofdstructuur van het programma wordt bepaald door het uitgangspunt dat de kaders, aanpak, methodiek worden vastgesteld door de kaderstellende directies in nauwe samenwerking met de uitvoerende directies. De uitvoerende directies hebben de verantwoordelijkheid voor daadwerkelijke implementatie, ondersteund door de kaders tellende directies. Het programma zorgt voor voortgang, onderlinge samenhang en uniformiteit. Het programma sluit zo veel mogelijk aan bij de lijnstructuur waarbij de ☐ optreedt als opdrachtgever en de onderscheidenlijke directies als opdrachtnemer. De verschillende projecten werken met een formele opdracht, een programmateam en bij de grotere projecten is een stuurgroep aanwezig. Het project rapporteert periodiek aan het programmateam en aan een taskforce onder leiding van de ☐ Escalatie-beslissingen worden door de ☐ genomen. De aansturing van het programma als geheel is dus belegd bij de ☐

3. Evaluatie

3.1 Met welke concrete informatie wordt bepaald of de geformuleerde doelen/resultaten bereikt zijn? *Bij voorkeur worden hiervoor indicatoren gebruikt, maar er kan ook gebruik worden gemaakt van andere cijfers, statistieken of kerncijfers. Als kwantitatieve (meetbare/concrete) gegevens niet mogelijk zijn, kies dan voor kwalitatieve informatie op basis waarvan je doelbereik kunt vaststellen.*

Goede indicatoren voldoen aan een aantal criteria:

- *De indicator meet wat deze moet meten (valide)*
- *De indicator is feitelijk (objectief)*
- *De indicator is op tijd beschikbaar*
- *De indicator kan keer op keer verzameld worden*
- *De indicator is transparant (duidelijk hoe deze tot stand is gekomen)*

Toelichting:

Een verbeterd inzicht in de strategie en doelen van de Belastingdienst is bereikt met de herijking van de indicatoren Belastingen bij de Ontwerpbegroting 2021. Met deze herijkte set indicatoren worden de ambities concreet en prestaties meetbaar. Dit komt de verantwoording over de prestaties ten goede.

Bij de totstandkoming van de herijkte set indicatoren is een vertaling gemaakt naar vier concrete tussendoelen. De vier tussendoelen worden elk met behulp van een aantal objectieve indicatoren gemeten:

1. Burgers en bedrijven krijgen een adequate behandeling (juist, tijdig, proportioneel).
2. Burgers en bedrijven worden effectief geïnformeerd over hun rechten en plichten.
3. Er wordt naar gestreefd om het voor burgers en bedrijven zo makkelijk mogelijk te maken om te voldoen aan (fiscale) verplichtingen of hun rechten uitoefenen.
4. Er wordt op gepaste wijze corrigerend opgetreden bij niet-naleving.

Daarnaast wordt veel belang gehecht aan het oordeel van burgers en bedrijven en meten we per tussendoel middels subjectieve indicatoren ook hoe burgers en bedrijven dit ervaren. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om of burgers en bedrijven ervaren dat zij een adequate behandeling hebben ontvangen en gemak ervaren. De indicatoren zijn naast de Begroting ook opgenomen in het Jaarplan.

Over het Jaarplan verschijnen viermaandelijks voortgangsrapportages waarin we de voortgang van het Jaarplan beschrijven, inclusief de tussentijdse realisaties op de begrotingsindicatoren. Daarnaast verantwoorden we over de indicatoren in de begroting jaarlijks in het Jaarverslag. Met de voortgangsrapportages op het Jaarplan en de monitoring in het jaarverslag kunnen ontwikkelingen bij de Belastingdienst, Toeslagen en Douane worden gevolgd, en kan er tijdig worden bijgestuurd.

Daarnaast stelt de Belastingdienst open data beschikbaar via hun website:

[Open data \(belastingdienst.nl\)](https://open.data.belastingdienst.nl). Veel bestanden moeten worden bewerkt om ze anoniem te maken. Dat gebeurt bij het [Centraal Bureau voor de Statistiek \(CBS\)](https://www.cbs.nl). Daarom staan de meeste open data van de Belastingdienst bij het CBS. De open data van de Belastingdienst, die terug te vinden zijn op de website van de Belastingdienst betreffen onder andere bezoekers Belastingdienst website maar ook gegevens over de Belastingtelefoon. Ten aanzien van de Belastingtelefoon is geactualiseerde open data beschikbaar van onder meer hoeveel burgers door medewerkers te woord zijn gestaan en

hoe lang de gemiddelde wachttijd is geweest. Zie als voorbeeld: [Open data - BelastingTelefoon \(belastingdienst.nl\)](https://open.data.belastingdienst.nl/)

Onderstaand een aantal indicatoren die specifiek voor de betreffende onderdelen gelden.

A1: Belastingtelefoon

In dit bestedingsplan is een overzicht opgenomen van de bijbehorende KPI's en streefwaarden voor bereikbaarheid en kwaliteit (§ 1.4) en van het forecast- en capaciteitsmodel (bijlage 2). Binnen KI&S is een grote hoeveelheid aan kwantitatieve informatie over de uitvoering van het proces voorhanden die ook voor dit doel wordt ingezet. Hierbij worden de belangrijkste planningsvariabelen zoals de gesprekstijd, het callvolume en de werkdruk (occupancy) intensief gevolgd en in de interne rapportage (VMR en 4MR) opgenomen. In de rijkbegroting zijn de ook een aantal indicatoren opgenomen met betrekking tot de belastingtelefoon, zoals onder andere 1) het percentage antwoorden op vragen via de Belastingtelefoon zijn kwalitatief juist en 2) Bereikbaarheid Belastingtelefoon en Webcare.

A2: Transformatiebureau

Het TFB werkt ondersteunend aan het Kernteam. In overleg met het Kernteam zullen criteria worden geformuleerd om de prestaties van het TFB te beoordelen. In de externe P&C-producten jaarplan en voortgangsrapportages zal op activiteitsniveau gerapporteerd worden over de zaken die DGBD in gang heeft gezet in het kader van de transformatie van de dienstverlening.

B: Bezwaar en beroep

Via de reguliere P&C-cyclus wordt hierover gerapporteerd, percentage Awb-conform staat in begroting IX.

- Ten minste 90% van de bezwaren is binnen de wettelijke termijn afgehandeld, m.u.v. box 3 bezwaren.
- Genormaliseerd voorraadniveau binnen directie Particulieren.

C: Herstellen, Verbeteren, Borgen

- In hoeverre er decentrale capaciteit is georganiseerd voor deze taken;
- Constatering van compliance aan AVG, BIO en archiefwet in de P&C-cyclus - Het aantal positief geadviseerde GEB's is de maatgevende indicator (Gegevensbeschermingseffectbeoordeling). Ofwel compliant aan AVG, BIO, Archiefwet, doelbinding en rechtstatelijkheid. Wordt voorgelegd aan de Functionaris Gegevensbescherming van het kerndepartement.
- Afronding van de opdrachten ten behoeve TK

3.2 Op welke manier wordt onderzocht/geëvalueerd of de ingezette instrumenten hebben geleid tot het bereiken van de doelen (doeltreffendheid) en of dat efficiënte wijze is gebeurd (doelmatigheid)?

Licht toe hoe de evaluatie/onderzoeksopzet eruit komt te zien. Denk daarbij aan:

- *Wanneer wordt er gemeten (nulmeting, tussentijds en/of eindmeting)?*
- *Hoe wordt er gemeten? (welke evaluatie-/onderzoeksmethode(n) worden gebruikt?)*

In hoeverre is het mogelijk om iets te zeggen over causaliteit (inzet van instrument x leidt tot uitkomst y)? Hou daarbij ook rekening met andere instrumenten of externe factoren die invloed kunnen hebben op het resultaat.

Toelichting:

De Belastingdienst werkt aan continue aan het verbeteren en aanscherping van de monitoring van de besteding van middelen en het behalen van doelen. Het onlangs door EY afgeronde onderzoek^[1] naar de fundamentele transformatie van de dienstverlening biedt bouwstenen voor het verbeteren van de dienstverlening. Dit zal worden uitgewerkt in een plan om de dienstverlening van de Belastingdienst te verbeteren. De evaluatie richt zich op dit plan, het proces van de uitvoering ervan en op de vraag of de doorgevoerde veranderingen doeltreffend en doelmatig zijn. Dit is onderdeel van de Strategische Evaluatie Agenda. Daarnaast wordt ieder jaar een werklust analyse opgesteld waarin wordt gekeken naar de werklust ten opzichte van de beschikbare middelen en hoe dat zicht tot elkaar verhoudt. De Belastingdienst stelt deze werklustanalyse voor alle primair procesonderdelen op. Werkstromen als de belastingtelefoon en bezwaar en beroep komen ook in deze werklustanalyse terug.

A1: Belastingtelefoon

Aan de hand van het forecast- en capaciteitsmodel wordt op dag-, week- en maandbasis gestuurd op de ontwikkeling van de bereikbaarheid en kwaliteit van de Belastingtelefoon. Afwijkingen hierop worden opgenomen in de interne maandrapportage van KI&S.

Deze maandrapportage is input voor de DG-rapportage van de Belastingdienst die maandelijks wordt behandeld in het directieteam Belastingdienst. Elke twee maanden wordt daarbij een reflectie van de directeur KI&S gevoegd, onder over de voortgang van de doelstellingen voor de Belastingtelefoon.

Vanuit C&F wordt bovenop de DG-rapportage en de reflectie van de directeur een appreciatie gegeven. Op dit geheel wordt een 'overall' reflectie geschreven door de DG en pDG. Op basis hiervan kan bijsturing plaatsvinden in het directieteam Belastingdienst.

Met de bovenstaande systematiek is het mogelijk doelen en middelen in samenhang te monitoren en daarop bij te sturen. Daarbij zijn er in deze procesgang meerdere checks and balances ingebouwd.

De Belastingdienst kan in de administratie voor eigen personeel geen onderscheid maken tussen financieringsbronnen. Over formatie en bezetting kan alleen op het totaal worden verantwoord. KI&S zal dit via de reguliere P&C cyclus doen. Over het behalen van de doelstellingen via de KPI's wordt zowel intern als naar de Tweede Kamer gerapporteerd.

A2: Transformatiebureau

Het TFB werkt ondersteunend aan het Kernteam. Het TFB draagt bij aan de concernrapportages, zoals de Voortgangsrapportages op het Jaarplan die aan de TK worden gestuurd en adviseert het Kernteam over het eventueel bijstellen van de plannen.

B: Bezwaar en beroep

Zie 3.1, daarnaast via productieplannen bewaken van instroom, productie, voorraad en benodigde capaciteit. Dit vindt onder andere plaats via de maandrapportages en komt terug in de onder a1 beschreven DG-rapportage.

C: Herstellen, Verbeteren, Borgen

Het meetbare resultaat in de structurele verbetering en borging is de structurele verbetering van 600 bedrijfsprocessen, conform aan de regels van rechtstatelijk handelen, AVG, BIO en Archiefwet. De toets is een door de FG positief geadviseerde GEB. Om dit binnen 3 jaar te kunnen realiseren is sturing op de voortgang essentieel. Dus ieder jaar moeten 200 GEB's worden opgeleverd.

^[1] Handelingsperspectieven voor de fundamentele transformatie van de Belastingdienst (extern onderzoek dienstverlening fase 2), EY 24 nov 2020

3.3 Hoe wordt de evaluatie formeel geregeld?

- Wie is er verantwoordelijk voor de evaluatie binnen het departement?
- Hoe verhoudt de evaluatie van dit plan zich tot de evaluatieplanning en de cyclus van beleidsdoorlichtingen?
- Wordt er tussentijds gerapporteerd? En zo ja, hoe en aan wie?
- Is er ruimte voor herijking van het plan? Zo ja, op welke momenten?

Toelichting:

A1 en A2: Belastingtelefoon en Transformatiebureau

In de Strategische Evaluatie Agenda Financiën (SEA) voor 2023-2024 staat een evaluatie Dienstverlening gepland. De evaluatie richt zich op de fundamentele transformatie van de dienstverlening zoals geadviseerd door EY. In de evaluatie wordt ook ingegaan op het proces van de uitvoering en op de vraag of de doorgevoerde veranderingen doeltreffend en doelmatig zijn. De beleidsdoorlichting Dienstverlening Belastingdienst uit 2020 concludeerde dat uitspraken over de doeltreffendheid en doelmatigheid van de dienstverlening slechts beperkt mogelijk waren door beperkingen in indicatoren en het beschikbaar cijfermateriaal. De beleidsdoorlichting gaf ook aan dat het nieuw ontwikkelde stelsel van expliciete tussendoelen en nieuwe KPI's in de begroting een belangrijke verbetering betekent. Deze indicatoren worden gemeten vanaf 2021. Daarnaast worden specifiek voor het monitoren van de verbeteringen van de dienstverlening nieuwe KPI's opgesteld en gemeten die aansluiten op de indicatoren uit de rijksbegroting.

B: Bezwaar en beroep

Over de voortgang van de realisatie van het Bestedingsplan bezwaar wordt in de volgende rapportages verantwoord in hoeverre de doelen en resultaten bereikt worden:

1. Voortgangsrapportages (VGR) drie keer per jaar aan Tweede en Eerste Kamer, verantwoording Jaarplan Belastingdienst.
2. De maandrapportage (DGR) van de directeuren aan de DGBD, verantwoording Jaarcontract.
3. Viermaandsrapportages (VMR) van de directeuren aan de DGBD, verantwoording Jaarcontract.
4. Viermaandsrapportages (4MR) van de DGBD aan de SG, verantwoording Jaarcontract.
5. Middels VMR-gesprekken en budgetbrieven kan tussentijds bijgestuurd worden.

C: Herstellen, Verbeteren & Borgen

Aanvullend op de rapportages onder B: Bezwaar en Beroep is aan de Tweede Kamer toegezegd om periodiek te rapporteren over de voortgang van het programma HVB en de herstel- en verbeteracties

Bijlage 1: Onderbouwing bestedingsplan Belastingtelefoon 2021 -2025

Werklastanalyse

De going concern doelstellingen en de ontwikkelingen in het jaarcontract 2021 van KI&S zijn vertaald in KPI's en resultaatverplichtingen. Deze set KPI's en resultaatverplichtingen vormen de basis voor de werklastanalyse 2021-2025. De uitkomst van deze initiële werklastanalyse levert voor 2021 een negatieve delta op van 198 fte t.o.v. het budgettaire en formatieve kader uit 1e budgetbrief 2021. In de werklast analyse is uitgegaan van het callvolume wat ca. 505K hoger is dan de werklastanalyse van 2020. Ook is in deze werklastanalyse 420 seconden als uitgangspunt genomen voor de AHT. Dit resulteert in een benodigd aantal fte's voor de Belastingtelefoon van 1.960 en een delta (tekort) van 198 fte

Maatregelen door KI&S

Om deze delta te reduceren gaat KI&S een aantal ontwikkelingen intensiveren en worden extra sturingsmaatregelen geïnitieerd zoals o.a. verminderen inbound calls door veelbellers en verminderen van frobo's. Deze intensiveringen zijn ook opgenomen in het interne jaarcontract van KI&S. Voor het intensiveren van ontwikkelingen en de extra sturingsmaatregelen is waar mogelijk aangesloten op ontwikkelingen die als strategische prioriteit zijn genoemd in de meerjarenvisie van de Belastingdienst. Hierdoor is een win/win situatie mogelijk richting burgers en bedrijven, we verbeteren de dienstverlening en gelijktijdig verminderen we de werklast. Deze maatregel omvatten in totaal 130 fte.

Realisatierisico

De extra maatregelen die KI&S gaat initiëren zijn ambitieus. Het risico dat niet alle maatregelen volledig worden gerealiseerd is reëel. In het bestedingsplan is daarom rekening gehouden met een realisatierisico. Deze zijn begroot op 35 fte.

Privacy-maatregelen

Daarnaast zijn in de werklastanalyse een 2-tal ontwikkelingen in het werkpakket van Belastingtelefoon niet meegenomen Dit betreffen beide ontwikkelingen vanuit het oogpunt van privacy.

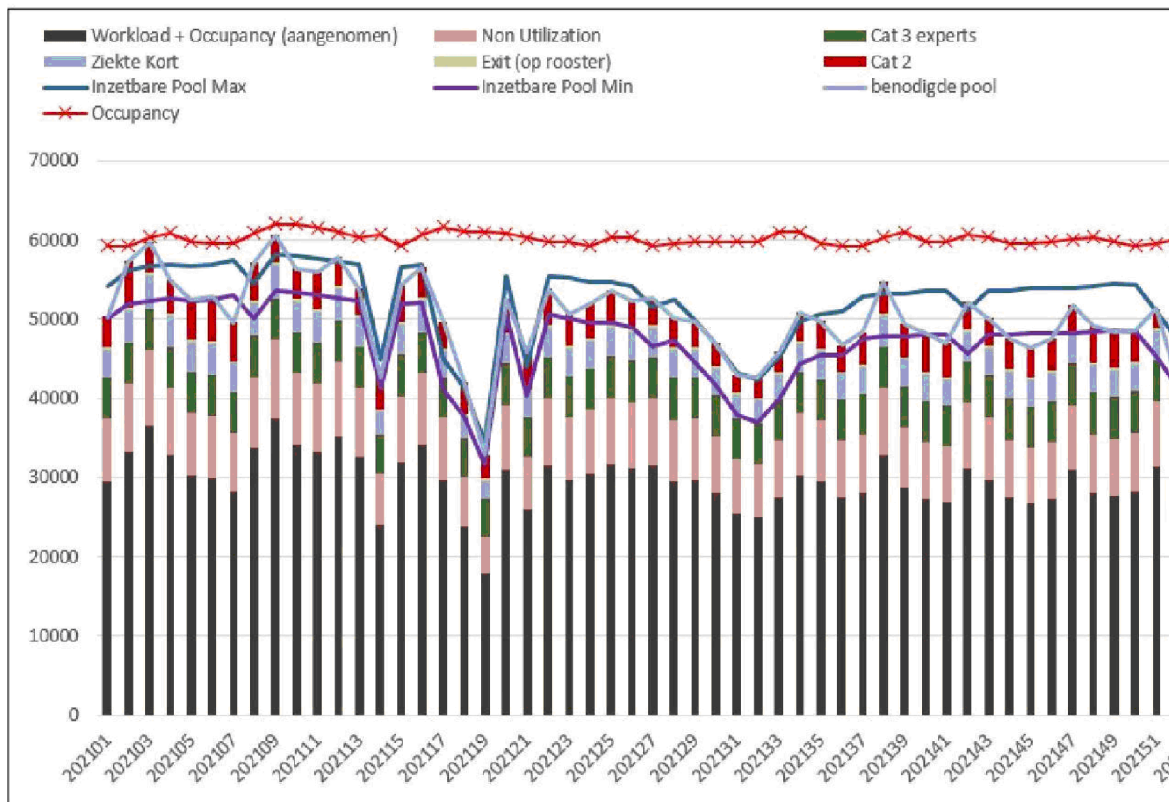
- Als gevolg van de AVG bij burgers het stellen extra verificatie vragen waardoor de gesprekstijd toeneemt. Dit gebeurt al bij vragen vanuit ondernemers. Dit betreft 11 fte.
- Op grond van beveiliging is de uitvraag van het BSN-nummer in de welkomstekst minder dwingend. In voorkomende gevallen kan dit in het gesprek door Belastingtelefoonmedewerker worden uitgevraagd. Deze maatregel omvat 14 fte.

In onderstaand overzicht zijn de verschillende ontwikkelingen in fte's weergegeven.

WLA 2021	2021
K&K	60
Digitaal; webcare	48
Digitaal; website en portals	123
Digitaal; Generiek portaal	21
Belastingtelefoon; staf operatie, content en impl.	59
Belastingtelefoon; vestigingen	1.960
MT en BDO/BAO/BKO	45
WLA 2021-2025	2.315
Totaal formatie conform 1e BB 2021	2.117
Delta 1e BB 2021 en WLA 2021	198

Overzicht Delta, maatregelen en extra werklust	
Maatregelen om werklust te reduceren door KI&S	130
Delta na maatregelen	68
Realisatierisico maatregelen	35
Als gevolg van de AVG bij burgers het stellen extra verificatie vragen.	11
Uitraag van het BSN nummer door Belastingtelefoonmedewerker bij aanvang	14
Totaal bestedingsplan 2021	128

Bijlage 2 Overzicht forecastplanning 2021 Belastingtelefoon



De bovenstaande tabel laat de wekelijkse forecast voor telefonie in 2021 zien, gekoppeld aan de daartoe in te zetten capaciteit. In dit model is gerekend met de extra capaciteit van 128 fte die benodigd is voor het op orde houden van de bereikbaarheid.

De staafjes geven de wekelijks benodigde capaciteit weer op basis van de forecast voor telefonie (gebaseerd op o.a. de verzendingen van berichten naar de berichtenbox, brieven, aangiftemomenten of betaaldagen), daar bovenop rekening houdend met onder andere werkdruk, ziekteverzuim. De blauwe en de paarse lijn laten respectievelijk de maximale en minimale omvang van de telefoniepool zien, gebaseerd op de benodigde capaciteit. Dit is bandbreedte waarbinnen kan worden gestuurd. Hiermee is het mogelijk bijv. tijdens de aangiftecampagne meer capaciteit in te zetten dan in rustiger perioden in de tweede helft van het jaar.

Zonder de extra capaciteit van 128 fte komende blauwe en paarse lijn in de 2^e helft van 2021 aanmerkelijk lager te liggen omdat in de 1^e helft van 2021 de capaciteit ten behoeve van de aangiftecampagne op voldoende niveau wordt gehouden. In dit geval zal in het 2^e halfjaar een lagere bereikbaarheid het gevolg zijn. Op basis van de huidige planningsvariabelen is de prognose dat de bereikbaarheid incl. keuzemenu in het 2^e halfjaar op ca. 75%-80% zal uitkomen. Daarnaast zal ook in 2022 de bereikbaarheid tijdens de aangiftecampagne niet gerealiseerd worden omdat de capaciteit bij de aanvang van 2022 te laag is.

Het model wordt maandelijks bijgesteld. Parameters die een invloed hebben op het model betreffen onder meer de gesprekstijd, het ziekteverzuim, de verhouding vast-flex-personeel en de werkdruk. Zo leidt de instroom van nieuw personeel bijvoorbeeld tot een stijging van de gesprekstijd.

Bijlage 3 Notitie 'Budgettaire tabel tbv kabinetsreactie POK'



Ministerie van Financiën

HEDEN

TER ADVISERING

de staatssecretaris van Financiën-Toeslagen en Douane

de staatssecretaris van Financiën-Fiscaliteit en Belastingdienst

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Inlichtingen

www.minfin.nl

Datum

13 januari 2021

Notitienummer

Auteur

Van

Kopie aan

notitie

Budgettaire tabel tbv kabinetsreactie POK

Inleiding

Op basis van de kabinetsreactie POK is een eerste raming gemaakt van de meerkosten van de genoemde maatregelen / ambities. Deze raming is vertaald in een budgettaire tabel van FIN1 (Toeslagen en Belastingdienst, afgestemd met FEZ). IRF heeft in eerste instantie besloten deze raming niet op te nemen in de budgettaire tabel ten behoeve van de kabinetsreactie POK, en in tweede instantie besloten om helemaal geen budgettaire tabel op te nemen in de versie van de kabinetsreactie POK die gisteren voorlag in de MR. In de kabinetsreactie POK zitten voornemens die verder gaan dan het huidige beleid. Deze zijn desondanks niet financieel gedekt. Als er daadwerkelijk stappen gezet gaan worden om burgers en bedrijven te helpen, is nu beschikbaar stellen van extra geld door (huidig) kabinet noodzakelijk. Naar wij hebben begrepen is dat ook gisteren zo bij de MR-bespreking geconcludeerd.

Deze notitie geeft een advies hoe hier mee om te gaan en een korte toelichting op de posten die naar onze mening nodig zijn om van wal te steken. Vandaag heeft over de budgettaire tabel overleg plaats gevonden tussen de Belastingdienst, FEZ en IRF. Hieruit is een gezamenlijk budgettair beeld uit naar voren gekomen. Dit gezamenlijke beeld is gepresenteerd in de tabel indicatieve meerkosten.

Advies

Wij adviseren u ook op basis van de onderbouwing in deze notitie aan de minister van Financiën te vragen een **enveloppe** te reserveren op de aanvullende post. Met een dergelijke enveloppe wordt niet helemaal vastgelegd hoe deze middelen worden ingezet, maar wordt wel geborgd dat de ambities in de brief kunnen worden waargemaakt.

Toelichting indicatieve meerkosten (gezamenlijk beeld Belastingdienst, FEZ en IRF)

Maatregel	2021	2022	2023	2024	2025	2026	struc.	struc. in
(bedragen in miljoenen euro's)								
Aanvraag FIN 1 voor Toeslagen (en Belastingdienst)	46	113	137	139	139	139	139	2024
Verbetering dienstverlening: menselijke maat								2024
Waarvan invoeringstoetsen	1	3	3	3	3	3	3	2024
Waarvan Versterken dienstverlening (uitbreiden STELLA en bezwaar & beroep)	13	37	37	37	37	37	37	2024
Waarvan Fysieke loketten	4	14	27	27	27	27	27	2024
Waarvan Telefonische bereikbaarheid	17	27	36	36	36	36	36	2024
Waarvan ICT automatisering	7	24	26	28	28	28	28	2024
Waarvan discriminatie & nationaliteit	4	8	8	8	8	8	8	2024
Verbetering informatievoorziening en – huishouding	52	54	55	58	58	58	58	2024
Informatiehuishouding intern	37	32	25	25	25	25	25	2024
Informatiehuishouding extern	15	22	30	33	33	33	33	2024

FIN-1 raamt structureel € 139 mln voor verbetering dienstverlening: menselijke maat en € 58 mln voor verbetering informatievoorziening- en huishouding.

De maatregelen genoemd in bovenstaande tabel zijn nieuw dan wel substantiële intensiveringen van eerdere maatregelen. Hiervoor geen extra financiële middelen uittrekken zou impliceren dat het POK-onderzoek geen nieuwe feiten aan het licht heeft gebracht en niet hoeft te leiden tot aanpassing van het overheids(uitvoerings)beleid.

Verbetering dienstverlening: implementatie menselijke maat

- De kern van de kabinetsreactie is: meer menselijke maat, meer persoonlijke aandacht, nog intensiever naast de burger staan, pro-actief signalen oppakken en naar handelen. Concrete in de brief genoemde voorbeelden, die onvermijdelijk extra geld kosten, zijn:
 - Invoeringstoets nieuwe wet- en regelgeving (nieuw)*
De Belastingdienst kende voorheen geen invoeringstoets. Voor de implementatie van deze invoeringstoets is extra capaciteit benodigd. De kosten hiervoor zijn opgenomen in de tabel.
 - Uitbreiding en intensivering van de Stella-teams (intensivering)*
Via de zogenoemde STELLA-teams binnen de Belastingdienst en Toeslagen kunnen mensen die in de knel dreigen te komen hulp inroepen, waarbij de Belastingdienst en Toeslagen de ruimte hebben gekregen om een terugvordering te matigen. De uitbreiding en intensivering van de STELLA teams is nieuw ten opzichte van de huidige STELLA-teams, die met beperkte capaciteit (ca 80 fte in totaal) ca 2000 zaken op jaarbasis behandelt.
 - Intensivering van het aantal fysieke loketten (nieuw)*
De balie en de klantenservice van uitvoerders (fysieke loketten) is de plek waar burgers en bedrijven de overheid in de praktijk ontmoeten. Het aantal fysieke loketten wordt hiertoe uitgebreid (verdubbeld). Bij voorjaarsbesluitvorming 2020 heeft de Belastingdienst weliswaar extra middelen voor verbeteren dienstverlening verkregen waarmee deels het

huidige aantal fysieke loketten uit wordt gefinancierd. De uitbreiding van het aantal fysieke loketten is nieuw ten opzichte van de eerder verkregen middelen.

- *Het kwalitatief en kwantitatief versterken van de Belastingtelefoon (intensivering)*
Ten opzichte van de bij voorjaarsbesluitvorming 2020 verkregen middelen zijn extra middelen benodigd om burgers uitgebreider en meer toegankelijk te woord kunnen staan. Daar waar de eerder verkregen middelen waren gericht op het verbeteren van de going concern (bijv. behalen van de bepaalde afhandeltijd) wordt nu o.a. de telefonische afhandeltijd omhoog gebracht, maar ook kwalitatief in medewerkers van de Belastingtelefoon geïnvesteerd (hoger schaalniveau) i.v.m. geautomatiseerde statusinformatie en digitalisering.
- *ICT automatisering (nieuw)*
Betreffen automatiseringskosten om burgers beter te informeren zoals bijvoorbeeld digitalisering van formulieren en app-ontwikkeling.
- *Discriminatie en nationaliteit (nieuw)*
Gaait om extra maatregelen om discriminatie tegen te gaan door middel van het programma Herstellen, Verbeteren en Borgen (HVB).

Verbetering informatievoorziening en informatiehuishouding

- *Informatiehuishouding intern (nieuw)*
Betreft hoofdzakelijk de invoering van de Wet Open Overheid en de gevolgen ervan voor de Belastingdienst, gebaseerd op de uitvoeringstoets van augustus 2020.
- *Informatiehuishouding extern (intensivering)*
Betreft modernisering van de ketens loonheffing, omzetbelasting en gegevens.