



Belastingdienst

Directie Particulieren
3^e Viermaandsrapportage 2021

Versie 0.1

Datum 16 december 2021
Status Concept

Colofon

Titel	Directie Particulieren 3 ^e viermaandsrapportage 2021
Auteur(s)	Directie en MT Particulieren BDO Particulieren
Bijlagen	Strokenplanning directie Particulieren Risicotabel directie Particulieren
Inlichtingen	Directie Particulieren Voor inlichtingen: @Belastingdienst.nl

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1.	Managementverklaring	5
1.1	Algemeen beeld	5
1.1.1	Belangrijkste behaalde successen	5
1.1.2	Belangrijkste zorgpunten	5
1.2	Prestaties Jaarcontract	6
1.3	Personeel	7
1.4	Financieel	7
1.5	Onvolkomenheden Algemene Rekenkamer	8
1.6	Wijzigingen van risico's	8
1.7	Follow-up voorgaand viermaandsgesprek	8
1.8	Follow-up voorgaand gesprek Tweemaandelijks rapportage	9
Hoofdstuk 2.	Doelstellingen dienstonderdeel	11
2.1	Prestaties dienstonderdeel	11
2.1.1	Toezicht Particulieren	11
2.1.2	Bezwaar en Beroep	13
2.1.3	Ondersteuning burgers en klachtbehandeling	15
2.1.4	Schenk- en erfbelasting	17
2.1.5	Kennis- en expertisecentrum buitenland	20
2.1.6	Dienstverlening	21
2.1.7	Belastingdienst Caribisch Nederland	21
2.1.8	Internationale activiteiten	21
2.1.9	Bestedingsplan Leiderschap en Cultuur	21
2.1.10	Toezeggingen naar de Kamer met grote politieke en bestuurlijke impact	22
2.2	Meerjarenvisie	22
2.2.1	Actualiseren werkplan Meerjarenvisie	22
2.2.2	Kwalitatieve toelichting voortgang Meerjarenvisie	22
2.3	Actualiteiten	22
2.3.1	Programma Herstellen Verbeteren Borgen (HVB) (incl. Programma Bijzondere Zaken Blauw (BZB), Moties Marijnissen I en II, Motie Azarkan: inzageverzoeken FSV toegankelijker mogelijk maken, Versneld onderzoek naar minderjarigen, Technische briefing over kaders herstel/motie Snels)	22
2.3.2	Projectcode 1043 (Onderzoeken die gereed zijn, GEB, vervolg)	23
2.3.3	Medewerkersgesprekken	24
Hoofdstuk 3.	Ketendoelstellingen	25

3.1	Voortgang prestaties Keten Inkomensheffing	25
3.2	Voortgang prestaties Bezwaar, beroep en klachten	28
3.3	Voortgang prestaties Schenk- en erfbelasting	31
Hoofdstuk 4.	Prestatie-indicatoren (PI's)	34
4.1	Scorecard met prestatie-indicatoren.....	34
4.2	Toelichting afwijkingen prestatie-indicatoren	34
Hoofdstuk 5.	Kaders concerndirecties	37
5.1	Kaders gesteld door concerndirectie FJZ	37
5.2	Kaders gesteld door concerndirectie UHB	37
5.3	Kaders gesteld door concerndirectie O&P.....	38
5.4	Kaders gesteld door concerndirectie IV&D	45
5.4.1	Architectuur en technische schuld	45
5.4.2	Kaders Databeheersing en security	47
5.5	Kaders gesteld door concerndirectie C&F	49
5.5.1	Budgettair kader	49
5.5.2	Interne Beheersing	53
Bijlage 1:	werkplan Meerjarenvise	58
Bijlage 2:	Risicotabel.....	59

Hoofdstuk 1. Managementverklaring

1.1 Algemeen beeld

In de managementverklaring geeft een reflectie op de behaalde prestaties en geeft hij/zij aan of – naar zijn/haar mening het dienstonderdeel (inclusief de keten(s)) op koers ligt om de afgesproken prestaties in het jaarcontract te behalen. Indien dit laatste niet het geval is, dient beschreven te worden welke beheersmaatregelen genomen worden. Voor de eerste en tweede VMR gaat het over de afgelopen vier maanden van 2021 en in de derde VMR over het hele jaar.

Verzoek is hierbij ook in te gaan op:

- Positieve en negatieve gevolgen van de Corona-crisis voor uw organisatie op korte en langere termijn en dit waar mogelijk te kwantificeren, ook vooruitkijken naar de nog resterende periode in 2021. Dit betreft effecten op zowel de bedrijfsvoering als op de streefwaarden van de prestatie-indicatoren evenals de risico's en bijbehorende beheersmaatregelen. Waarbij ook specifiek ingegaan wordt op de risico's bij de invorderingsplannen.
- Indien van toepassing: de voortgang van de ontvlechting: wat is de stand van zaken bij het dienstonderdeel naar aanleiding van de ontvlechting. Welke risico's knelpunten ziet men en welke beheersmaatregelen neemt men hierop.
- In hoeverre de kabinetsreactie POK consequenties heeft voor uw organisatie.

Contactpersoon:

1.1.1 Belangrijkste behaalde successen

Contactpersoon:

1.1.2 Belangrijkste zorgpunten

Contactpersoon:

1.2 Prestaties Jaarcontract

Afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn

Tot en met November zijn 84,6% van de bezwaarschriften van de middelen IH, VPB, LH en OB binnen de Awb-termijn afgedaan. Verwacht wordt dat de dalende trend in de laatste maand van dit jaar niet meer zal worden gekeerd. De score zal tussen de 83 en 85% uitkomen.

Dit komt o.a. door het niet tijdig kunnen verlengen als gevolg van moeizaam kunnen leggen van telefonisch en schriftelijk contact. Daarnaast zorgt de frequente vervanging van vertrekkende vaste en tijdelijke medewerkers als gevolg van een krappere wordende arbeidsmarkt voor een negatief effect. Zo zijn er dit jaar al ruim 120 uitzendkrachten uitgestroomd en het steeds opnieuw opleiden zorgt er voor dat de normtijden niet gehaald worden. Verwachting is dat ook in 2022 en 2023 dit effect zal blijven optreden en dat mede als gevolg hiervan de doelstelling van 90% van de bewaarschriften binnen de Awb-termijn afdoen niet zal kunnen worden gerealiseerd. Dit zal, is de verwachting, pas worden gemitigeerd vanaf eind 2023, als er voldoende vaste medewerkers zijn geworven en opgeleid.

Het percentage afgehandeld binnen de Awb-termijn van de bezwaren IH binnengekomen in 2021 is 90,4%, een daling van 1,3% t.o.v. oktober. De verwachting is dat de doelstelling van 90% net niet zal worden gerealiseerd. Het percentage zal in december nog verder dalen.

Aantal behandelde aangiften IH traditioneel

Er zijn t/m november ruim 141.000 aangiften behandeld, de doelstelling voor het hele jaar is 200.000 aangiften, deze zal niet worden gehaald. Verwachting is dat er iets meer 150.000 aangiften zullen worden behandeld. Wel zijn er door Switch ook nog ongeveer 25.000 aangiften behandeld voor de directie Particulieren.

Gemiddelde tijd per gecontroleerde aangifte IH (Particulieren)

De gemiddelde tijdsbesteding van 2,8 uur is hoger dan in de eerste 4 maanden toen deze 2,6 uur bedroeg. Verwachting is dat deze in 2022 mogelijk zelfs nog licht verder zal stijgen, waarmee de doelstelling van 2,5 uur per gecontroleerde aangifte een zeer ambitieuze doelstelling is. Er zijn een drietal oorzaken te benoemen voor het verder oplopen van de gemiddelde tijdsbesteding per aangifte.

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

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

Aangifte erfbelasting: het opleggen van alle aanslagen < 6 maanden DA

De twee KPI's met betrekking tot het tijdig afdoen van de aangiften erfbelasting worden dit jaar, door de verlate vrijgave BJ 2021 voor productie, niet gerealiseerd.

Het percentage afgedaan binnen 3 maanden is **70,5%** en voldoet nog wel aan de doelstelling van 70%. Het percentage afdoening binnen 6 maanden is met **87,0%** lager dan de doelstelling van 90%.

Voor de schenkbelasting wordt jaarlijks een nieuwe prestatie indicator afgesproken. In 2021 is de doelstelling dat er 75.000 definitieve aanslagen schenkbelasting worden opgelegd. Deze doelstelling is gerealiseerd, er zijn **95.571** definitieve aanslagen opgelegd.

1.3 Personeel

Ziekteverzuim, directie Particulieren incl. Langdurig

De evaluatie van het Plan van Aanpak verzuim is afgerond. De aanbevelingen worden geïmplementeerd. We bieden zsm de cursus Grip op verzuim aan aan nieuwe leidinggevendenden, we organiseren een opfriscursus Verzuim voor alle leidinggevendenden bij onze directie en we organiseren een programma voor Vitaliteit in 2022. Deze activiteiten organiseren we met adviseurs van SSO O&P. Naast de implementatie van de aanbevelingen loopt het onderzoek naar de kwalitatieve duiding van het verzuim en naar de oorzaken van de verschillen in verzuim tussen werkgebieden. Dit onderzoek wordt uitgevoerd door op de lokatieMDO's een door SSO O&P opgestelde vragenlijst te bespreken. In Q1 2022 bespreken we de resultaten.

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

Primaire tijd (HAFIR), directie Particulieren

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

1.4 Financieel

geeft een toelichting op de onderdelen die een overschrijding of een onderuitnutting van het toegekende budget (2e VMR obv 2e budgetbrief en 3e VMR o.b.v. de meest recente budgetbrief) laten zien en beschrijft de te nemen beheersmaatregelen.

Er zijn drie criteria wanneer een toelichting noodzakelijk is:

- ☑ Bij een afwijking van + of - 5% op posten, of bij een afwijking > € 1 mln.
- ☑ Bij realisatie op een instrument, waar dit niet geraamd is (graag bij volgende budgetbrief verschikken naar het goede instrument).
- ☑ Op politiek-bestuurlijke dossiers waaraan specifieke middelen zijn toegekend (bijv. E-commerce, POK-middelen: dienstverlening en informatiehuishouding, MIT; zie ook paragraaf 5.5.1.c. Externe en interne verantwoording middelen).

Contactpersoon:

1.5 Onvolkomenheden Algemene Rekenkamer

Schenk- en erfbelasting

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

In november 2021 is een concept versie van een strategisch plan gereed gekomen, de verdere uitwerking op operationeel niveau door middel van uitwerking van behandelplannen zal de komende jaren plaatsvinden. Jaarlijks vertalen wij de strategie naar concrete activiteiten per doelgroep, dat wil zeggen per groep van burgers of bedrijven met samenhangende kenmerken binnen de schenk- en erfbelasting.

1.6 Wijzigingen van risico's

Inzicht in wijzigingen van risico's zijn van groot belang (risicomigratie). We verzoeken u in hoofdstuk 5 expliciet in te gaan op zowel nieuwe risico's, vervallen risico's én significant gewijzigde risico's. Hier kunt de nieuwe ontwikkelingen melden ten opzichte van de laatst gerapporteerde stand van zaken over wijzigingen in risico's.

Nieuw / significant risico (tov Risico register 2022)

Bestaande / gewijzigde risico's

1.7 Follow-up voorgaand viermaandsgesprek

2^e Viermaandsgesprek dd 5 oktober 2021:

Actiepunt 1: *planning overleg* met directie particulieren over jaarcontract 2022. Deadline: oktober 2021

Status:

Afgerond en verwerkt in jaarcontract 2022.

Actiepunt 2: *BCN, informatiebeveiliging niet op orde. Volgens het dienstonderdeel valt de informatiebeveiliging van BCN onder Binnenlandse Zaken, afdeling SSO CN. De* zal richting de ADR aangeven dat dit aandachtspunt thuishoort bij BZK SSO CN.

Status:

Punt is ook gerapporteerd in managementletter van BZK, daarnaast is gebruikersoverleg met SSO CN weer opgestart.

Actiepunt 3: *BCN, aanpassing wet/regelgeving loopt achter. wangbevelkosten.* wil dat contact opneemt met DGFZ om de urgentie van het probleem aan te kaarten.

Status:

Er is overleg geweest tussen en DGFZ. Resultaat van dit gesprek is dat medewerkers van DGFZ samen met CD Vaktechniek en B/CN in december de aanpassingen

in wet- en regelgeving in kaart brengen. Medio januari ligt er een plan van aanpak inclusief prioritering voor het doorvoeren van de aanpassingen en vernieuwingen.

Actiepunt 4: Opleidingscapaciteit SSO O&P. Gevraagd wordt of er naast de wervingscapaciteit BD breed voldoende capaciteiten beschikbaar is voor opleidingen. Dit punt wordt geagendeerd door de [] in DTBD

Status:
N.v.t.

Actiepunt 5: POK Dienstverlening I, financiering bezwaar. De voorraad bezwaren loopt op. De [] gaat onderzoeken of er aanvullende beheersmaatregelen kunnen worden getroffen om dit effect te reduceren.

Status:
De [] licht dit punt toe tijdens het TMR overleg

Actiepunt 6: C&F kijkt samen met de DP hoe de financiering van de aanbesteding kan worden geregeld.

Status:
Overleg met C&F en FEZ: FEZ wil dat de outsourcing wordt gefinancierd uit de spanning (budgetruimte) in de begroting van de BD. C&F is het hier niet mee eens; wil een toezegging dat de outsourcing wordt gefinancierd door FEZ zodra de HR arrest wijst dat de box3 bezwaren individueel moeten worden afgedaan.

1.3 Follow-up voorgaand gesprek Tweemaandelijks rapportage

Tweemaandelijks rapportage oktober 2021 dd 25 november 2021:

Klanttevredenheid

Actiepunt 1: de [] gaat na op welke wijze de KPI wordt gemeten.

Status:
Gedurende het jaar wordt systematisch onderzoek gedaan naar de tevredenheid van de klanten. Een beknopte vragenlijst wordt dagelijks aan een groep willekeurig geselecteerde klanten voorgelegd. Hierdoor ontstaat een representatief beeld van de waardering van burgers en bedrijven voor de kwaliteit van de geleverde diensten. De klant geeft aan op een schaal van 1-5 hoe tevreden hij is geweest met de behandeling aan de balie. De scores 1 en 2 zijn onvoldoende, de scores 3-5 worden geteld als een tevreden klant. De gegevens worden geregistreerd in een applicatie. Op basis van deze gegevens wordt het percentage vastgesteld van het aantal tevreden klanten.

[] vraagt of met belastingplichtigen die een klanttevredenheid lager dan 1,5 contact wordt opgenomen?

Actiepunt 2: de ADP gaat na op welke wijze de belastingplichtigen met een klanttevredenheid < 1,5 worden benaderd.

Status:
Het onderzoek over klanttevredenheid wordt anoniem afgenomen. Met deze mensen kan dus ook geen contact op worden genomen. Mocht een burger in het vrije opmerkingenveld hier met naam en nummer om vragen dan zou dat wel mogelijk zijn. Dit is in alle jaren nog nooit voorgekomen.

Werving en capaciteit

Actiepunt 4: de [] zal nagaan of de werving kan worden versneld.

Status:

Bezwaar, percentage bezwaren binnen AWB termijn en de niet-tijdige voorraad

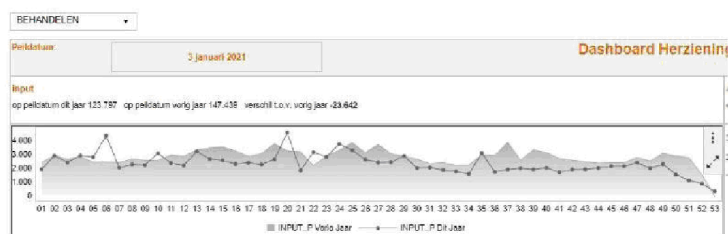
Actiepunt 5: de [] laat onderzoeken of de ouderdom en de oorzaak daarvan (bijv. niet meewerken bij verdagen door de belastingplichtige) kan worden gerapporteerd.

Status:

Een bulk bezwaren wordt niet verwacht in de instroom eind 2021 (zie onderstaande tabel met Input van bezwaren vier grote middelen bij Particulieren in 2019 en 2020), maar wel dat het volume niet tijdige bezwaren in de eindvoorraad hoger wordt dan aan het begin van dit jaar. Afdoening van die voorraad niet tijdige bezwaren in 2022 zal een negatief effect hebben op de AWB score van 2022.

Op dit moment maakt het feit dat belastingplichtige geen verlenging van de termijn toestaat geen onderdeel uit van de dataverzameling en valt niet zuiver te meten. V.w.b. de toekomst zou het een optie kunnen zijn om dit in te bouwen in LWB, maar daar is nu nog niet in voorzien.

De ouderdom is niet zozeer het probleem, wel de tijdigheid van de bezwaren. Een bezwaar wat vijf jaar geleden is binnengekomen is weliswaar oud, maar kan wel degelijk nog tijdig te behandelen zijn. We zijn prima in staat om het tijdigheidspercentage van de voorraad te leveren, die maakt nu al deel uit van het dashboard, maar niet met cijfers onderbouwd wat de redenen zijn waarom het percentage stijgt of daalt.



Hoofdstuk 2. Doelstellingen dienstonderdeel

2.1 Prestaties dienstonderdeel

2.1.1 Toezicht Particulieren

Aantal behandelde aangiften IH traditioneel

Er zijn t/m november ruim 141.000 aangiften behandeld, de doelstelling voor het hele jaar is 200.000 aangiften, deze zal niet worden gehaald. Verwachting is dat er iets meer 150.000 aangiften zullen worden behandeld. De achterstand wordt met name veroorzaakt door een langere behandeltime dan gepland, inzet van toezichtmedewerkers op de behandeling van bezwaarschriften/aanvullingen en door een lagere directe tijdsbesteding. Dit wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt door de opleidingsteams waar de opleidingsinspanning hoger ligt en waardoor een lagere directe tijdsbesteding wordt gerealiseerd. Door Covid kost begeleiding en opleiding van medewerkers meer tijd.

Wel zijn er door Switch ook nog ongeveer 25.000 aangiften behandeld voor de directie Particulieren, wat ongeveer 5000 meer is dan vorig jaar. Ook CAP is ingezet op de behandeling van aangiften en de verwerking van signalen. Door CAP zijn 1.150 aangiften traditioneel behandeld. Met het instrument PM brieven (zie bij onderdeel voorkomen van fouten) zijn ook zo'n 12.600 aangiften geregeld door de belastingplichtige te vragen een nieuwe juiste aangifte in te dienen.

Gemiddelde tijd per gecontroleerde aangifte IH (Particulieren)

De gemiddelde tijdsbesteding van 2,8 uur is hoger dan in de eerste 4 maanden toen deze 2,6 uur bedroeg. Verwachting is dat deze in 2022 mogelijk licht verder zal stijgen waarmee de doelstelling van 2,5 uur per gecontroleerde aangifte een zeer ambitieuze doelstelling is. Er zijn een drietal oorzaken te benoemen voor het verder oplopen van de gemiddelde tijdsbesteding per aangifte.

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

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

Voorkomen van fouten

Verbeteren online aangifte IH en de vooringevulde aangifte

In de VIA voor de IH 2020 zijn de volgende gegevens toegevoegd in de aangifte (en dus van belang voor de burger):

1. Staffelfstand Persoonsgebonden aftrek (PGA) restant

Met ingang van IH 2020 is het restant van de staffel PGA in de VIA getoond indien de aanslag van het voorgaande belastingjaar definitief geregeld is. In totaal heeft 78,5% van de belastingplichtigen het restant PGA ook in de aangifte opgenomen. Waarom

belastingplichtigen deze aftrekpost weer weghalen is onduidelijk en vraagt om nader onderzoek.

2. Voorinvullen indicatie Resultaat uit overige werkzaamheden

Alle bij ons beschikbare contra-informatie van Resultaat uit overige werkzaamheden (IB47) is in de VIA IH 2020 voorgevuld. Nieuw was dat ook de naam van de verstrekker is getoond maar zonder bedrag (indicatie). De omvang van de doelgroep die deze indicatie te zien kreeg, bedroeg ca. 308.000 belastingplichtigen. De resultaten hiervan zijn nog niet bekend.

Inzetten gerichte communicatie

Voorafgaande aan de aangiftecampagne IH 2020 zijn er HHC-brieven verzonden op de onderwerpen afkoop lijfrente, samen aangifte doen en scheiden en eigen woning. Voor alle onderwerpen concludeert CD vaktechniek dat de brief een positief effect heeft op de compliance. Deze brieven worden in de aangiftecampagne IH 2021 herhaalt.

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

De directie Particulieren stuurde in het kader van de aangiftebehandeling IH 2019 een PM-brief naar belastingplichtigen voor de volgende onderwerpen: restant PGA, afkoop lijfrente, vrijgesteld inkomen, restant PGA, revisierente, AOV premies, WOZ waarde en studiekosten. Er zijn zo'n 21.000 brieven verstuurd. Zo'n 60% van de aangeschreven belastingplichtigen dient een nieuwe aangifte in en is het risico niet meer aanwezig. Het aantal handmatige te behandelen aangiften neemt hierdoor af.

Massaal Corrigeren

Inmiddels zijn 180.800 aangiften gecorrigeerd via het proces massaal corrigeren. Dit betrof hoofdzakelijk looncorrecties en het ontbreken van een woonlandverklaring i.v.m. het invullen van inkomsten uit vroegere dienstbetrekking. De correcties ontbreken woonlandverklaring hebben geen invloed op het verzamelinkomen (waarop we correcties meten), maar heeft wel invloed op de hoogte van de belastingaanslag. In het derde kwartaal van 2021 zijn nog een aantal aangiften IH 2019 (veegronde) en een groot aantal aangiften IH 2020 via het proces massaal corrigeren verwerkt.

Individueel behandelen van Aangiften en Aanvullingen

Restantjaar

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

Aanvullingen

Tot en met november van dit jaar zijn ruim 66.000 aanvullingen individueel behandeld. De voorraad aanvullingen was opgelopen tot meer dan 17.000 aanvullingen als gevolg van de jaarlijkse piek qua inzending door belastingplichtigen, in samenhang met de inzet van (extra) capaciteit op de behandeling van bezwaren en aangiften. Deze voorraad is per eind november gereduceerd tot ca. 10.500 aanvullingen, waarvan er ca. 8.200 reeds in behandeling zijn genomen. De verwachting is dat deze voorraad naar het einde van het jaar nog wat verder zal dalen.

Intensief Toezicht/ Programma Verhuld Vermogen

Binnen de teams Intensief Toezicht ligt de behandeling van aangiften IH binnen project 1043 vooralsnog nog steeds stil. De behandeling van de aangiften IH over het jaar 2019 wordt

eerst na goedkeuring van de GEB omtrent de werkzaamheden 'analyse aan de poort' weer opgepakt. Gedurende dit jaar zijn binnen deze teams in overleg met landelijke regie andere risico's opgepakt.

De directie Particulieren heeft voor het jaar 2021 58.000 uren beschikbaar gesteld voor de behandeling van thema's binnen het programma Verhuld Vermogen (VhV). Vanuit de VhV teams worden thema's opgepakt die uiteenlopen van de aanpak van APV's (APV=afgezonderd Particulier Vermogen) tot het op basis van de CRS (Common Reporting Standard) geautomatiseerd ontvangen (bank-)gegevens van andere landen. In 2021 is in deze teams door veel personele mutaties naar andere onderdelen van de Belastingdienst hard gewerkt om een aantal nieuwe collega's op te leiden voor het werk binnen de VhV teams.

Door deze inspanningen en inzet op FSV zullen de toegezegde uren niet volledig worden gerealiseerd. Per eind november zijn 46.000 uur op VhV gerealiseerd, verwachting is dat dit over het hele jaar rond de 50.000 uur zal uitkomen.

Impact COVID-19 (voor burgers en bedrijven)

Ook voor deze rapportageperiode geldt dat de impact van COVID-19 voor de afdeling TBB binnen de directie Particulieren niet heel groot was omdat het uitvoeren van kantoorzoeken doorgang vond. Vragen over aangiften stelden burgers zowel schriftelijk als telefonisch. Het inwerken van nieuwe collega's is vanwege Covid lastig hetgeen zichtbaar is in de tijdverantwoording en oplopende bewerkingstijden; er waren afgelopen periode fors meer uren nodig waren dan gepland. In principe waren hiervoor 108.000 uren gepland voor het gehele jaar. Deze planning is gelet op de ontwikkelingen dit jaar bijgesteld naar 136.000 uren maar per eind november zijn reeds meer dan 146.000 uren ingezet. Het gaat hier om uren van ervaren medewerkers die hierdoor niet inzetbaar zijn voor de behandeling van complexere aangiften, bezwaren en aanvullingen.

2.1.2 Bezwaar en Beroep

Bezwaar

Tot en met November zijn 84,6% van de bezwaarschriften van de middelen IH, VPB, LH en OB binnen de Awb-termijn afgedaan. Verwacht wordt dat de dalende trend in de laatste maand van dit jaar niet meer zal worden gekeerd. De score zal tussen de 83 en 85% uitkomen.

Dit komt o.a. door het niet tijdig kunnen verlengen als gevolg van moeizaam kunnen leggen van telefonisch en schriftelijk contact. Daarnaast zorgt de frequente vervanging van vertrekkende vaste en tijdelijke medewerkers als gevolg van een krapper wordende arbeidsmarkt voor een negatief effect. Zo zijn er dit jaar al ruim 120 uitzendkrachten uitgestroomd en het steeds opnieuw opleiden zorgt er voor dat de normtijden niet gehaald worden. Verwachting is dat ook in 2022 en 2023 dit effect zal blijven optreden en dat mede als gevolg hiervan de doelstelling van 90% van de bewaarschriften binnen de Awb-termijn afdoen niet zal kunnen worden gerealiseerd. Dit zal, is de verwachting, pas worden gemitigeerd vanaf eind 2023, als er voldoende vaste medewerkers zijn geworven en opgeleid.

Het percentage afgehandeld binnen de Awb-termijn van de bezwaren IH binnengekomen in 2021 is 90,4%, een daling van 1,3% t.o.v. oktober. De verwachting is dat de doelstelling van 90% net niet zal worden gerealiseerd. Het percentage zal in december nog verder dalen.

De tijdigheid van de voorraad bezwaren IH daalt. Voor bezwaren op naam van medewerkers van P stijgt het percentage tijdig weliswaar van 64,6% naar 65,0%, maar bij bezwaren niet op naam (nog niet in behandeling genomen), daalt het percentage van 98,8% naar 98,0%. Per eind november zijn er bij P en niet op naam per saldo 7.693 bezwaren buiten de behandeltermijn, een stijging van 845 bezwaren ten opzichte van oktober.

De voorraad bezwaar van de vier grote middelen bij Particulieren (incl. niet op naam) is eind november 235.751, dit is inclusief de voorraad bezwaren Box 3 (211.459).

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

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

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

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

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

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

Impact COVID-19 (voor burgers en bedrijven)

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

Beroep

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

2.1.3 Ondersteuning burgers en klachtbehandeling

Behaalde resultaten in 2021**Klachten**

Klachtbehandeling dient twee doelen:

- 1) het probleem van de klager oplossen en/of een oordeel geven over de klacht
- 2) als organisatie leren van de klachtbehandeling.

Al voor 2021 bestond binnen P mbt het tweede punt een proces dat leercirkels heet. Die leercirkels leverden minder informatie op dan we zouden verwachten. Daarom is in 2021 een werkgroep gevormd die de leercirkels kwalitatief en kwantitatief wilde verbeteren. Het zichtbare startschot was in oktober 2021: een mail aan alle medewerkers van de klachtenteams van P. Daarna is het onderwerp eind december besproken op het MT P. Het proces zal daarna begin 2022 geïmplementeerd worden en steeds verder geprofessionaliseerd worden.

De realisatie van de KPI's in de klachtbehandeling voor Belastingen (P, MKB en GO) was in 2021 als volgt:

a. *Percentage binnen Awb-termijnen afgehandelde klachten (streefwaarde 93% of meer):*

	2021 t/m november	resultaat
Belastingen onverdeeld	91,9 %	☐
Belastingen totaal	96,5 %	☐
GO	100,0 %	☐
MKB	97,5 %	☐
P	98,2 %	☐

b. *Percentage binnen zes weken afgehandelde klachten (streefwaarde 85% of meer):*

	2021 t/m november	resultaat
Belastingen onverdeeld	80,6 %	☐
Belastingen totaal	88,0 %	☐
GO	71,4 %	☐
MKB	90,4 %	☐
P	90,2 %	☐

c. *Percentage klachten waarbij binnen zeven kalenderdagen na ontvangst van de klacht telefonisch contact is opgenomen met de klager of binnen die termijn een brief is verzonden met het verzoek om contact op te nemen (streefwaarde 85% of meer):*

	2021 t/m november	resultaat
Belastingen onverdeeld	87,9 %	☐
Belastingen totaal	93,2 %	☐
GO	92,9 %	☐
MKB	95,8 %	☐
P	94,0 %	☐

StellaVersterken Stella en vormgeven vroegsignalering

De directie Particulieren werkt aan de versterking van het Stella-proces. Dit proces is eind 2020 geëvalueerd en in de tweede helft van 2021 is gestart met de implementatie van de aanbevelingen die uit die evaluatie zijn voortgekomen. Een groot deel van die aanbevelingen zijn reeds geïmplementeerd.

Omdat het Stella-proces een directie-overstijgend proces is, waarbij bovendien de dienst Toeslagen is betrokken, zoekt de directie Particulieren hierin de samenwerking met de andere

betrokken directies en de dienst Toeslagen. In dat kader zijn er overlegvormen opgestart, zoals een Bestuurlijk overleg Stella.

Vanuit het devies 'voorkomen is beter dan genezen' wil de directie Particulieren Stella-casuïstiek zoveel mogelijk voorkomen. Dit doen we door in te zetten op vroegsignalering; via direct klantcontact en daarnaast ook op basis van data-analyse. Hiertoe wordt onder andere de opleiding Vroegsignalering ontwikkeld en worden de mogelijkheden voor de ontwikkeling van een signaalmodel voor vroegsignalering onderzocht.

Relatiebeheer

Ondersteuning maatschappelijk netwerk

De ondersteuning van maatschappelijk dienstverleners (hierna te noemen MDV's) is versterkt door uitbreiding van het Kennisnetwerk met een forumfunctionaliteit, welke begin 2021 live is gegaan.

De reguliere accountgesprekken met MDV's zijn (ook in corona-tijd) gewoon door gegaan, maar dan online. Ook is er in november weer een najaarsbijeenkomst geweest om de MDV's bij te praten over allerhande ontwikkelingen op het gebied van de IH en Toeslagen. Deze bijeenkomst vond vanwege Corona plaats via een Webinar en is zeer goed ontvangen door circa 1500 MDV's.

Eind september heeft het tweede Manebel-overleg (Maatschappelijk Netwerk Belastingdienst) plaatsgevonden, een stakeholderbijeenkomst met bestuurders van de grootste partijen (o.a. FNV, CNV, ouderenbonden, KB e.d.). Doel van dit overleg is om met hen in gesprek te gaan over de samenwerking met het maatschappelijk middenveld en de uitdagingen daarin mbt het doen van aangifte. Ook dit tweede overleg is goed ontvangen.

Een van de thema's die in de besprekingen met het maatschappelijk veld ook centraal staat is 'schulden'. Particulieren steunt de door de BD ontwikkelde 'visie op schulden' en sluit op allerhande initiatieven aan om de schuldenaanpak in het maatschappelijk veld te realiseren.

Escala

Naast klachtbehandeling en ondersteuning aan burgers ziet OBK ook toe op conflictbemiddeling bij ernstige conflictdossiers door team Escala. De aanpak van Escala is nog niet breed binnen de Belastingdienst gecommuniceerd via allerhande interne communicatie, omdat de bezetting momenteel zo klein is dat extra vraag niet opgevangen kan worden. Daarvoor is eerst groei nodig. De werving hiervoor start begin 2022. Dit tempo van werving ligt lager dan verwacht (en hetgeen in de 1^{ste} VMR gecommuniceerd is), als gevolg van het gebrek aan wervingscapaciteit bij de SSO O&P. Bij Escala is een kwartiermaker benoemd om de bezetting op niveau te krijgen en Escala verder te ontwikkelen teneinde een grotere bijdrage te kunnen leveren aan het vergroten van de conflictvaardigheid van de Belastingdienst.

Activiteiten opgekomen in 2021

In het jaarplan was toegezegd dat voor OBK (naast de bestaande KPI's voor klachten) KPI's ontwikkeld zouden worden. Dit is nog niet gebeurd. OBK draagt fors bij aan de realisatie van acties uit het Programma Menselijke Maat en het POK Bestedingsplan Stella. Daarmee is alle beschikbare capaciteit vooral naar die ontwikkelingen gegaan en niet naar het benoemen van KPI's in de uitvoering.

Impact COVID-19

Covid-19 heeft mbt OBK alleen impact gehad op het relatiebeheer met maatschappelijke partijen. De voor- en najaarsbijeenkomsten konden niet live georganiseerd worden, maar hebben via een webinar plaats gevonden. Overigens werden ze zeer goed ontvangen.

2.1.4

Schenk- en erfbelasting

Doelstellingen uit Jaarcontract 2021

De twee KPI's met betrekking tot het tijdig afdoen van de aangiften erfbelasting worden dit jaar, door de verlate vrijgave BJ 2021 voor productie, niet gerealiseerd. Het percentage afgedaan binnen 3 maanden is **70,5%** en voldoet nog wel aan de doelstelling van 70%. Het percentage afdoening binnen 6 maanden is met **87,0%** lager dan de doelstelling van 90%.

Voor de schenkbelasting wordt jaarlijks een nieuwe prestatie indicator afgesproken. In 2021 is de doelstelling dat er 75.000 definitieve aanslagen schenkbelasting worden opgelegd. Deze doelstelling is gerealiseerd, er zijn **95.571** definitieve aanslagen opgelegd.

Behaalde resultaten in 2021

Het uitnodigen proces en vooroverleg

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

Behandelen van de uitworp en het toezicht Schenk- en Erfbelasting

Schenkbelasting

De uitworp van de schenkbelasting is 100%. Het toezicht vindt deels geautomatiseerd plaats met behulp van contra-informatie. Als het mogelijk is om een voorlopige aanslag op te leggen, gebeurt dit meteen als de aangifte binnenkomt. Voor een deel van de aangiften is het niet mogelijk om een voorlopige aanslag op te leggen omdat er niet, zonder menselijke tussenkomst, een juiste berekening kan worden gemaakt voor de voorlopige aanslag. In dat geval wordt er meteen een definitieve aanslag opgelegd zodra dat mogelijk is.

De definitieve aanslagen worden conform planning opgelegd, deels geautomatiseerd en deels handmatig. De KPI afdoening aangiften schenkbelasting binnen 6 maanden is met ingang van 2021 vervallen i.v.m. een aanpassing van de werkwijze. Er kunnen meerdere schenkingen in een jaar worden gedaan, de aangifte wordt daarom pas behandeld nadat alle schenkingen binnen zijn. Het resultaat van de doorlooptijd in 2021 is **25%**, eind vorig jaar was dit 4,1%.

Erfbelasting

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

Vertraging productie BJ 2021 erfbelasting

Voor ieder nieuw belastingjaar moet het automatiseringssysteem voor de erfbelasting (SEA) worden aangepast; de zogenaamde jaaraanpassing. Na technische oplevering van de betreffende functionaliteiten worden deze in de praktijk getest voordat ze worden vrijgegeven voor productie. Het vrijgeven voor de productie heeft, door de ontdekte problemen die opgelost moesten worden, niet op 8 juni 2021 maar op 25 oktober plaatsgevonden.

Mede door de vertraagde oplevering van de functionaliteit voor de behandeling van BJ 2021 is er sprake van een hogere voorraad dan gepland. Eind augustus is de voorraaddoelstelling bijgesteld van 9.000 naar ca. 20.000 aangiften eind 2021 in voorraad (bandbreedte 18.000 – 22.000). De vertraging heeft echter langer geduurd dan eind augustus was voorzien, de voorraad is daarom hoger uitkomen dan deze bijgestelde planning, **27.000**.

De voorraad erfbelasting is hoger dan gepland, de hoge voorraad is het gevolg van:

- een hogere instroom dan gepland i.v.m. Covid-19, in combinatie met het verbeteren van het proces herinneren/aanmanen;
- de binnenkomst van aangiften BJ 2021 die t/m oktober nog niet konden worden behandeld;
- de onderbezetting vast personeel en de inzet van de vaste capaciteit op het begeleiden en inwerken van de recent ingestroomde collega's (werving 2020 en 2021).

Voorkomen van fouten

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

Uitvoeren intensief toezicht

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

Uitvoeren steekproeven en fix onderzoeken

Het Fix onderzoek erfbelasting heeft vorig jaar plaatsgevonden. De rapportage hierover heeft in januari 2021 plaats gevonden, de score m.b.t. de aanslagregeling erfbelasting bedraagt 8,3 wat een mooi resultaat is. In april is gestart met een steekproef erfbelasting 2021. De rapportage is nog een concept maar het **resultaat van de steekproef erfbelasting is 7,9**.

Behandelen klachten, bezwaar- en beroepschriften S&E

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

Het effect van de genomen maatregelen is zichtbaar, de voorraad bezwaar erfbelasting is afgebouwd tot het gewenste niveau. De afbouw van de voorraad bezwaar schenkbelasting zal volgend jaar worden gerealiseerd.

Klachtenbehandeling vindt nu landelijk plaats met een centrale sturing.

Impact COVID-19 (voor burgers en bedrijven)

Door COVID-19 zijn er vanaf maart 2020 ca. 27.000 meer overlijdensmeldingen ontvangen (bron: CBS en instroomoverzichten in vergelijking met voorgaande jaren), waardoor het werk voor de erfbelasting dit jaar is toegenomen.

2.1.5

Kennis- en expertisecentrum buitenland

Contactpersoon:

Doelstellingen uit Jaarcontract 2021

Haal de doelstellingen uit de strokenplanning 2^e VMR (meegestuurd in de uitvraag als bijlage)

Behaalde resultaten in 2021

Activiteiten opgekomen in 2021

Welke activiteiten stonden niet in het JC 2022, maar zijn gedurende 2021 vanwege politieke inslagen / toezeggingen ontstaan?

Welke resultaten zijn niet behaald in 2021 en welke gevolgen heeft dat?

Zijn er nieuwe risico's opgetreden de afgelopen 4 maanden van 2021?

Zo ja benoem, licht toe en neem deze op in risico register

Impact COVID-19

2.1.6 *Dienstverlening*

Doelstellingen uit Jaarcontract 2021

Vernieuwing Huba:

Telefonische Huba is inmiddels een standaard onderdeel geworden van de Huba. Deze manier wordt door de burger als prettig ervaren. Videobellen is nog in ontwikkeling. Tijdens de pilot is ook deze vorm van interactie als zeer wenselijk ervaren. In 2022 zal videobellen als standaard onderdeel van de hulp aan de balie en de Huba opgenomen worden.

Behaalde resultaten in 2021 (inclusief programma Fysieke loketten / POK doelstellingen)

.....???

Activiteiten opgekomen in 2021

Het openen van steunpunten. Van de 10 steunpunten zijn er 9 geopend in 2021. De 10^e wordt geopend in januari 2022.

Impact COVID-19

COVID-19 blijft impact hebben op het balieproces. Door COVID-19 zien we nog steeds een lager aanbod aan de balie.

2.1.7 *Belastingdienst Caribisch Nederland*

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

[] moeten we hier nog de melden dat de aanbesteding van de boot is afgerond? Is in eerdere rapportages volgens mij niet aan de orde geweest maar ik kan de vorige VMA niet vinden in mijn archief.

2.1.8 *Internationale activiteiten*

In het Activiteitenplan Internationaal staan de internationale activiteiten waaraan de directie Particulieren deelneemt. Door COVID-19 zijn er geen internationale reizen gemaakt door medewerkers van de directie Particulieren.

2.1.9 *Bestedingsplan Leiderschap en Cultuur*

Contactpersoon: []

2.1.10 Toezeggingen naar de Kamer met grote politieke en bestuurlijke impact

a. Programma Herstellen Verbeteren Borgen (HVB) / FSV

Zie 2.3.1

b. Programma Menselijke Maat

Contactpersoon:

Doelstellingen uit Jaarcontract 2021

Behaalde resultaten in 2021

Activiteiten opgekomen in 2021

Welke resultaten zijn niet behaald in 2021 en welke gevolgen heeft dat?

2.2 Meerjarenvisie

2.2.1 Actualiseren werkplan Meerjarenvisie

Directie Particulieren verwijst naar bijlage 1 waar gerapporteerd wordt over stand van zaken met betrekking tot de in het werkplan opgenomen activiteiten voor 2021.

2.2.2 Kwalitatieve toelichting voortgang Meerjarenvisie

Directie Particulieren verwijst naar de hoofdstukken 1, 2 en 4 waar gerapporteerd wordt over de activiteiten ontplooid zijn binnen de 4 strategische prioriteiten:

1. Snelle, betrouwbare en zorgvuldige behandeling
2. Deskundige en persoonlijke ondersteuning waar nodig
3. Effectief toezicht en fraudebestrijding
4. Wendbare en toekomstbestendige organisatie

2.3 Actualiteiten

2.3.1 *Programma Herstellen Verbeteren Borgen (HVB) (incl. Programma Bijzondere Zaken Blauw (BZB), Moties Marijnissen I en II, Motie Azarkan: inzageverzoeken FSV toegankelijker mogelijk maken, Versneld onderzoek naar minderjarigen, Technische briefing over kaders herstel/motie Snels)*

De stand van zaken

Burgers die in FSV geregistreerd stonden, zijn in het voorjaar geïnformeerd via een brief over de registratie in FSV. Op dit moment wordt de reden van opname in FSV mee gedeeld. Verder

zijn als mogelijk de brieven aan de minderjarigen (die in FSV opgenomen waren) over de opname in FSV verstuurd.
Daarnaast onderzoekt de Belastingdienst of deze registratie mogelijk onterechte gevolgen had. Burgers kunnen ook zelf contact opnemen met de Belastingdienst. Ze kunnen bellen of een formulier op de website invullen. Op grond van de AVG (Algemene Verordening Gegevensbescherming) staat in de brieven dat mensen een verzoek kunnen doen om inzage in hun persoonsgegevens.

De directie Particulieren werkt mee aan de onderzoeken inzake de reden voor registratie in FSV (Motie Marijnissen II) en aan het onderzoek inzake mogelijke schade door registratie in FSV. De informatie uit het onderzoek inzake de schade zal later gebruikt worden bij de bepaling van de kaders voor herstel (motie Snels)
Op inzageverzoeken moet de Belastingdienst binnen 1 maand reageren. Binnen de eerste maand termijn kan de reactietermijn met twee maanden worden verlengd op grond van de hoeveelheid inzageverzoeken en de complexiteit van het inzageverzoek.
Het aantal brieven inzake de registratie zelf, dat voor alle directies van het DG Belastingdienst en het DG Toeslagen in totaal wordt verstuurd, bedraagt meer dan 240.000. Van de brieven inzake de reden van de registratie zijn er nu meer dan 80.000 verstuurd.

De directie Particulieren levert een bijdrage aan beide onderzoeken. Op dit moment worden daar ongeveer 70 medewerkers voor ingezet. Reden is dat specifieke kennis nodig is die niet door ingehuurd personeel is te leveren.
Deze inzet wordt geleverd naast de bijstand aan BZB voor de behandeling van de inzageverzoeken. Tot op heden zijn er meer dan 4.500 inzageverzoeken ingediend. Het aantal inzageverzoeken wat digitaal wordt ingediend groeit ten opzichte van het aantal wat op papier wordt ingediend (Motie Azarkan: Inzageverzoeken FSV toegankelijker mogelijk maken) sinds dat via de Belastingdienst-site mogelijk is gemaakt.

In het voorjaar hebben 17 medewerkers aan de behandeling van de inzageverzoeken bijgedragen. Op dit moment ondersteunen rond de 12 medewerkers van de directie Particulieren bij de behandeling van de inzageverzoeken. Afhankelijk van de reactie op de brieven die nog verstuurd worden zal dat aantal worden aangepast.

2.3.2 *Projectcode 1043 (Onderzoeken die gereed zijn, GEB, vervolg)*

De stand van zaken

De staatssecretaris heeft in zijn brief van 31 maart 2021 de Tweede Kamer geïnformeerd over het weer in gebruik nemen van het proces 'Analyse aan de Poort'. Het intensief toezicht op aangiften met een AKI-code 1043 wordt pas hervat nadat uit de Gegevensbeschermingseffectbeoordeling (GEB) blijkt dat de privacy voldoende gewaarborgd is. De GEB is voor advies voorgelegd aan

Resultaten

De rapportages over het onderzoeken naar de fiscale behandeling van aangiften met een AKI-code 1043 of 1044 in de jaren 2010 – 2019 en over de beoordeling van klachten en signalen die zien op project 1043, zijn als bijlage bij de kwartaalrapportage HVB in november aan de Tweede Kamer verzonden. Daarmee is het (interne) onderzoek naar project 1043 dat toegezegd is in Kamerbrieven van 10 juli en 13 oktober 2020 afgerond. Tegelijkertijd is het rapport van het onderzoek van de ADR naar de werking van de (aangescherpte) waarborgen naar de Tweede Kamer gestuurd.

De GEB op het proces 'Analyse aan de poort' is in de verslagperiode aan [] aangeboden voor advies.

Een verklaring als er onvoldoende voortgang of issues zijn

Het besluit over hervatting van het intensief toezicht is afhankelijk van het advies van [] bij de ingediende GEB op het proces 'Analyse aan de Poort'. Volgens de door het DT vastgestelde procedure voor GEB's (oktober 2020) geldt er een termijn van twee weken voor appreciatie door IV&D en advies van [] heeft hiervoor meer tijd nodig, en heeft aangegeven ook het rapport van de Autoriteit Persoonsgegevens over FSV in zijn beoordeling te willen betrekken.

2.3.3

Medewerkersgesprekken

Op de diverse locaties zijn gesprekken met de directie georganiseerd, doorgaans tweemaal per jaar. Soms gebeurde dit live op kantoor, en soms digitaal vanwege de ontwikkelingen rondom Corona. In deze gesprekken is aandacht voor het werk, waar medewerkers tegenaan lopen en hoe zij de werkomgeving ervaren. Daarnaast zijn er ook op incidentele basis gesprekken met medewerkers geweest, bijvoorbeeld over de berichtgevingen in de media en wat dit met medewerkers doet. Ook op lokaal niveau zijn er initiatieven geweest, bijvoorbeeld een spreekuur waarbij medewerkers in gesprek kunnen gaan met afdelingshoofden over hoe ze het werk ervaren en wat hen bezighoudt. Afdelingshoofden sluiten aan bij een werkoverleg om aansluiting te houden met de teams en de medewerkers om te weten wat er leeft en speelt onder hen. De initiatieven verschillen per kantoor en zijn gebaseerd op maatwerk. In dit kader is de Koersdag van P georganiseerd voor alle medewerkers van P. Het doel is om ook medewerkers in de teams te bereiken en in gesprek te gaan over een open en veilig werkklimaat, of burgers en bedrijven centraal. Medewerkers kunnen een bijdrage leveren en meepraten over onderwerpen. Hier wordt ook actief over gecommuniceerd op intranet en in de P- actueel.

Hoofdstuk 3. Ketendoelstellingen

3.1 Voortgang prestaties Keten Inkomensheffing

Ketendoelen

De ketendoelen voor de IH luiden:

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

Ofschoon uit bovenstaande doelen naar verwachting wel enkele prestatie indicatoren kunnen worden gedestilleerd is de ketenbrede management informatie op dit moment nog niet of maar beperkt voorhanden. In Q4 van 2020 is voor de keten IH met hulp van het programma MI/RM gestart met de bouw van een ketendashboard dat de keten in de toekomst in staat moet stellen om prestatie indicatoren te kunnen formuleren en de management informatie zal leveren om e.e.a. adequaat te monitoren. Dit blijkt een uitdagend proces, waarbij het niet eenvoudig is, om tot streefwaarden te komen. In 2021.Q4 zijn 2 gerealiseerd. Inmiddels zijn voorstellen geformuleerd om tot een acceleratie te komen. In 2022.Q1 moeten deze voorstellen geconcretiseerd en de eerste contouren van streefwaarden zichtbaar worden. In dit proces wordt DGFZ als opdrachtgever meegenomen.

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

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

Doelstellingen uit Jaarcontract 2021

Werken in de actualiteit

Voorraden aangiften binnen de keten IH is één van de onderwerpen dat is meegenomen als ketendoel in het programma MI/ RM. Echter is het niet helemaal gelukt om prestatie indicatoren (PI's) te formaliseren. De algemene data met betrekking tot dit doel is wel opgenomen in het ketendashboard. Begin 2022 zullen er nog nadere initiatieven volgen om alsnog te komen tot PI's op dit doel. Na afspraken gemaakt te hebben over PI's zal daarna worden besproken hoe de monitoring zal plaatsvinden, daarbij zal voornamelijk het streven van de lijndirecties centraal staan om te gaan werken in de 'actualiteit'.

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

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

Strategische risico's keten

Het belangrijkste risico voor het behalen van de ketendoelen op de lange termijn is de beschikbare capaciteit bij de IV voor de realisatie van het portfolio IH (ook opgenomen in het risico-register). Het huidige vraag portfolio is groter dan de beschikbare capaciteit en zal de komende jaren toenemen om de noodzakelijke uitfasering van Cool:Gen voor eind 2026 te kunnen realiseren. Er is continue afstemming met de IV en ketenpartners om het aanbod te blijven matchen met de stijgende vraag. Vanuit Beheerst Vernieuwen vindt een inventarisatie plaats naar de werkpakketten voor 2022 in verband met de zeer minimaal beschikbare capaciteit. Daarbij speelt de business wens een grote rol, maar ook de opdracht van de portfolioraad om hoofdzakelijk gestarte onderwerpen op te pakken en te voorzien van financiering.

Aan de ketentafel van januari 2022 zal besloten worden op de migratiestrategie van de uitfasering van Cool:Gen. Deze migratiestrategie vormt de basis voor de te schrijven deelplannen voor de uitfasering van Cool:Gen. Binnen de IV wordt hard gewerkt om de capaciteit voor de rationalisatie Cool:Gen, die vraagt om een stabiel en meerjarig budget, te vergroten. Het achterblijven van de groei in capaciteit heeft door het verschuiven van werkpakketten in tijd en de nog altijd aanwezige noodzaak van het uitfaseren van Cool:Gen voor eind 2026, al tot gevolg dat de keten IH de komende jaren een hoger kader nodig heeft voor de IV ten opzichte van nu.

Behaalde resultaten in 2021

De in het jaarplan opgenomen verbeteracties lopen voorspoedig en op de korte termijn doelstellingen van het strategisch document 2021 is goede voortgang geboekt. Het strategisch document 2022 e.v. zal begin 2022 door het Ketenbestuur IH worden vastgesteld gaan worden.

Het verbeteren van de online aangiftevoorziening en de vooraf ingevulde aangifte is een continue doorlopend proces, waarbij de realisatie van de beoogde doelen voor dit jaar op schema ligt. Op de majeure storing van de eerste week van de aangiftecampagne 2020 na is de aangiftecampagne succesvol verlopen. Daar waar zich verstoringen voordeden was sprake van een zeer beperkt tot geen effect op burgers, bedrijven en/of fiscaal dienstverleners. Ketenpartners rapporteren de voortgang op de aan hen gekoppelde aanbevelingen van de rapporten *Voorkomen Verjaring*, *Aanvullingen* en uitkomsten van het *BIT-onderzoek*.

Zijn er nieuwe risico's opgetreden de afgelopen 4 maanden van 2021?

Er zijn in de afgelopen 4 maanden geen nieuwe risico's opgetreden.

Bestedingsplan Vernieuwing 2021-2024

De onderdelen die voor 2021 gepland stonden om te worden geïmplementeerd zijn allemaal gerealiseerd. In 2021 is een tweetal werkpakketten gerealiseerd in het kader van voorkomen verjaringen waarbij enerzijds een dergelijke aanslag sneller kan worden opgelegd en anderzijds de medewerkers gemakkelijker inzage hebben in het verjaringsmoment van de aangifte die ze behandelen. De digitalisering van de M-aangifte is per 1 juni 2021 succesvol gerealiseerd. Tot 1 december zijn 12.937 digitale M-aangiften ontvangen. Het aantal ontvangen digitale M-aangiften ligt boven verwachting, kijkend naar het moment van beschikbaar komen van de mogelijkheid om digitaal aangifte te doen. Per 1 december 2021 is de mogelijkheid gerealiseerd om als belastingplichtige digitaal gemakkelijk een ontvangen voorlopige teruggave 2022 stop te zetten.

Helaas is een aantal onderdelen dat voorzien was te worden geïmplementeerd in het eerste kwartaal van 2022 en gestart diende te worden in 2021, een jaar doorgeschoven vanwege

gebrek aan capaciteit. Naast de reeds bekende doorgeschoven onderdelen is de beschikbare financiering voor 2022 ongeveer de helft van voorgaande jaren en zullen er rigoureuze keuzen gemaakt worden in de inhoud van de jaren 2022-2024. Een aanzienlijk deel zal minimaal 1 jaar worden doorgeschoven. Duidelijk is dat de beoogde doelen die met Beheerst Vernieuwen voorzien zijn, zoals klanttevredenheid, digitalisering, continuïteit etc. niet worden gerealiseerd zoals aanvankelijk beoogd.

Impact COVID-19

Voor de komende aangiftecampagne worden geen gevolgen verwacht door COVID-19. Anders dan de afgelopen twee campagnes zal met het inzicht van nu de fysieke HUBA wel kunnen plaatsvinden en is het videobellen een blijvend alternatief. Eén onderwerp dat hier kan worden genoemd is dat de betalingskorting op de te betalen voorlopige aanslagen IH wederom is aangepast naar 0,01%, dit vanwege de wettelijke samenhang met de invorderingsrente.

3.2 Voortgang prestaties Bezwaar, beroep en klachten

KPI Rijksbegroting

De KPI uit de Rijksbegroting die centraal staat in de keten BBK is HKPI11, minimaal 90% van de bezwaren moet binnen de wettelijke termijn (Awb-conform) zijn afgedaan. Ook deze periode heeft de positieve trend zich voortgezet en is eind november een Awb-percentage van 88% gerealiseerd. Verscherpte sturing, aandacht voor het wegwerken van voorraden waarvan de wettelijke termijn is verlopen en het binnen de Awb-termijn afdoen van bezwaren die na 01-02-2021 zijn ingediend hebben effect. Een incidentele damage in de OB heeft een negatief effect gehad op het gerealiseerde percentage. Het feit dat sprake is van een incidenteel geval en dat gemeld werd dat deze damage zich ging voordoen laat echter zien dat we steeds meer en beter in control komen op het bezwaarproces.

Toch zijn we er nog niet, want de afgelopen maanden loopt de voorraad niet tijdige bezwaren op. Dat zijn bezwaren waarvan de Awb-termijn al van is verlopen of waarvan de termijn zonder interventie niet gehaald dreigt te worden.

We zijn er dus nog niet, maar overall een positieve ontwikkeling die, zoals in de vorige rapportage ook werd vermeld, richting jaareinde gaat zorgen voor een betere startpositie dan voor 2021.

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

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

Zorgpunt is het aantal BOX3-bezwaren waarvan er eind november 211.459 van in voorraad zijn. Deze zijn in afwachting van een gerechtelijke uitspraak. Door de Directie P worden scenario's uitgewerkt voor het geval de uitspraak in het nadeel van de Belastingdienst uitvalt.

Ketendoelen

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

Ketendoel 1: Kwalitatief juiste en tijdige afhandeling van werkzaamheden

Specifieke aandacht wordt besteed aan het verkorten van de doorlooptijd van bezwaar. Hierbij wordt gezocht naar verbeteringen in de automatisering, het proces en de behandeling. Dit project is in deze periode afgerond en de slotrapportage van dit project zal in de ketentafel BBK van januari 2022 worden besproken.

Voor deze doelstelling is ook goed gebruik van het door het programma MI/RM gerealiseerde ketendashboard noodzakelijk. Opzet en bestaan zijn gerealiseerd, maar de werking vraagt aandacht. De in de vorige rapportage aangekondigde oefensessie heeft met ondersteuning van het Expertise en Borgingscentrum (EBC) van het programma MI/RM op 8 december plaatsgevonden.

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

In juli is een op burgers gerichte klantreis afgerond. Dit als eerste stap van de, in het licht van de transformatie van de dienstverlening, opgestarte dienstverleningsmissie bezwaar. De verdere uitwerking en voorbereiding van de realisatie vraagt wat meer tijd dan verwacht. Momenteel vindt de match plaats met lopende initiatieven. Afhankelijk van wat er nog aan

voorstellen en adviezen overblijft wordt bepaald of dit voldoende is voor een daadwerkelijke dienstverleningsmissie. Mocht dit niet het geval zijn dan worden deze door de keten zelf opgepakt.

Ketendoel 3: Procesoptimalisatie en automatisering
Hierover meer bij het onderdeel "Beheerst vernieuwen".

Ketendoel 4. Analyse en aanjagen acties ter voorkoming Bezwaren

Het project "Voorkomen van bezwaar" heeft zoals eerder al aangegeven een doorstart gemaakt. In dit trial is de opdracht van het project als geheel afgerond. De slotrapportage van het project wordt besproken op de ketentafel BBK van januari 2022.

Het door DF&A in opdracht van het project uitgevoerd onderzoek m.b.v. tekstanalytics is afgerond. De slotrapportage is besproken in de ketentafel BBK van november. In Q1 2022 vinden er bijeenkomsten plaats in de directies P en MKB om de uitkomsten meer in detail te bespreken en te bepalen welke concrete toepassingsmogelijkheden er zijn en welke vervolgonderzoeken wenselijk zijn.

In dit trial is de opdracht aan CD Vaktechniek in uitvoering genomen, waarbij vanuit de keten is aangegeven om, als het gaat om de gedragsinzichten, de aandacht wat meer te richten op de OB.

Beroep

Beroep is een goed lopend proces. Omdat dit proces ondersteund wordt door GBV is het echter ook risicovol. GBV is end of life en de continuïteit wordt niet gegarandeerd. Inmiddels worden vanuit de keten GKT stappen gezet om de continuïteit te borgen.

In dit trial heeft er wederom overleg plaatsgevonden met de Rechtspraak om te komen tot een goed en eenduidig proces van gegevensuitwisseling.

Klachten

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

Zijn er nieuwe risico's opgetreden de afgelopen 4 maanden van 2021?

Risico	Beheersmaatregel
Omvangrijke personele bewegingen. Door begeleiding van de instroom neemt het tekort aan capaciteit voor het tijdig afdoen van bezwaren verder toe en komt realisatie van de doelstelling (HKPI11) onder druk te staan.	Beheersbare instroom gekoppeld aan het absorptievermogen. Heldere keuzes in de uitvoering
Verschraling van de kennis. Door uitstroom van ervaren medewerkers en instroom van onervaren medewerkers, waaronder uitzendkrachten, gaat kennis verloren.	Ijdig aandacht voor (bij)scholing. Zowel inhoudelijk als ten aanzien van het proces.
Toename van de voorraad niet tijdige bezwaarschriften, waardoor burgers en bedrijven te laat fiscale duidelijkheid krijgen en deze buiten de Awb-termijn kunnen raken wat een negatief effect heeft op de te realiseren doelstelling.	Sturing en interventie door dienstonderdelen waar dit aan de orde is. Monitoring vanuit de keten BBK

Bestedingsplan Vernieuwing 2021-2024

Binnen het project LWB/OBV wordt LWB verder doorontwikkeld met als kader het door de ketentafel BBK vastgestelde MVP IH LWB. In samenwerking met IV GKT vindt een voorspelbare voortbrenging plaats en is het aantal verstoringen genormaliseerd.

Doordat in nagenoeg het gehele trial geen productowner LWB beschikbaar was is er relatief weinig functionaliteit gerealiseerd voor de ondersteuning van het bezwaarproces IH. De nadruk heeft daardoor gelegen op een aantal architectuurpakketten, waardoor LWB stabiel wordt en oude code opgeruimd kon worden. Ook is een aantal oude storingen opgelost. Inmiddels is er een nieuwe productowner werkzaam en is voor Q1 de draad weer opgepakt.

Verder is LWB aangepast n.a.v. een besluit van de ketentafel BBK. Besloten is om per 01-01-2021 te stoppen met het standaard verdagen voor de Inkomensheffing. Dat besluit was in lijn met eerder uitspraken van vaktechniek en hiermee werd ook tegemoetgekomen aan een toezegging aan de Nationale Ombudsman.

Onderdeel van het MVP IH LWB is ook digitaliseren van een tweetal papieren werkstromen met behulp van IECD (Informatie Extractie en Classificatie Documenten). Nadat in het vorige trial een start is gemaakt met de werkstroom "Buitenland" is deze ontwikkeling in dit trial stilgevallen vanwege het feit dat de positie van productowner pas aan het eind van het trial kon worden ingevuld. In de ketentafel van 23 december 2021 zal over een mogelijke hernieuwde start worden gesproken. Hier is dus geen voortgang op te melden.

De doorontwikkeling van de Online Bezwaarvoorziening vertraagt en is weerbarstig, omdat het tonen van documenten meerdere architectuurvraagstukken kent. De hiervoor benodigde solution architectuur maakt onderdeel uit van het PI-event GKT van Q1 2022. Ook voor Machtigen en E-Herkenning geldt dat de solution architectuur nog aandacht vraagt. Hier is inmiddels wel commitment op gegeven in eerder genoemd PI Event en de afspraak is dat dit ook in januari gebeurt in het PI Event van Generiek Portaal. Deze werkpakketten hebben in de projectrapportage tot een gele score geleid en krijgen vanuit de keten BBK de hoogste prioriteit.

Het programma Generiek Bezwaarproces realiseert in opdracht van de ketens BBK en GKT een generiek bezwaarproces.

In deze periode zijn de volgende resultaten bereikt:

- De blauwdruk v0,95 die na bespreking van het in de vorige rapportage genoemde issue in het ketenvoorzitteroverleg van 10 december de 1.0 status zal krijgen;
- De Business Requirements baseline v1.0 is gerealiseerd
- Is gestart met de Solution Architectuur
- De transitieroadmap GBP v0.9 baseline inclusief eerste definitie van plateaus is gerealiseerd
- De globale impactanalyse is afgerond
- Communicatiestrategie en -plan zijn gerealiseerd.
- Er is gezorgd voor een landingspagina op intranet
- Er is gestart met een pilot gericht op de verhuurdersheffing

Impact COVID-19

Impact van COVID binnen de keten is marginaal. Het feit dat er minder toezicht mogelijk was heeft waarschijnlijk geleid tot minder bezwaren dan in voorgaande jaren.

3.3 Voortgang prestaties Schenk- en erfbelasting

Ketendoelen

De twee KPI's met betrekking tot het tijdig afdoen van de aangiften erfbelasting worden dit jaar, door de verlate vrijgave BJ 2021 voor productie, niet gerealiseerd. Het percentage afgedaan binnen 3 maanden is **70,5%** en voldoet nog wel aan de doelstelling van 70%. Het percentage afdoening binnen 6 maanden is met **87,0%** lager dan de doelstelling van 90%.

Doelstelling schenkbelasting, het opleggen van 75.000 DA's in 2021 is gerealiseerd (**96.000**)

AWB-conforme behandeling bezwaar $\geq 90\%$ is niet gerealiseerd. Het resultaat voor de erfbelasting is **65,6%** en voor schenkbelasting **59,9%**.

KI&S

De bereikbaarheid van het Serviceteam Nabestaanden & Schenken is conform de norm $\geq 90\%$ (**92%**) en het percentage burgers en bedrijven dat op afspraak tijdig wordt teruggebeld door een Belastingdienstmedewerker is $\geq 90\%$ (**96%**).

Strategische risico's keten

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

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

Beheerst vernieuwen

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

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

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

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

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

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

Om bovenstaande projecten te laten voldoen aan de start voorwaarden (actuele business cases, SA's en Plan van aanpak) is er een vervolgaanvraag uitgegaan naar bestedingsplan vernieuwing voor de financiering in 2022. De budgettoekenning van de projecten, passend binnen het toegekende portfoliokader voor 2022 van 11.140 dagen, is op 14 december positief besloten. Binnen het portfolio kader van 2022 kunnen de volgende zaken op basis van prioriteit opgepakt worden. Prioritaire dossiers (BC KOS, MKM 2.), Noodzakelijk Beheer en Onderhoud, Jaarschulff, Wetgeving zonder einddeadline, Vernieuwing, Planbaar Beheer en Onderhoud.

Beoogde doelen per project

De doelgroep Nabestaanden

De doelgroep nabestaanden is onderdeel van de keten S&E. Nabestaanden vormen voor de Belastingdienst een bijzondere groep burgers omdat ze kort na een "life event", dat een overlijden is, te maken kunnen krijgen met meerdere processen van de Belastingdienst om de fiscale zaken rondom een overlijden af te wikkelen. Het kan daarbij gaan om de afhandeling van belastingen en toeslagen van een overledene en om de fiscale afhandeling van de erfbelasting. Bij de afhandeling van deze zaken wensen nabestaanden, overkoepelend gezien over alle processen en overheidsorganisaties overstijgende zaken, zoveel mogelijk te worden ontzorgd. De keten S&E heeft in de ketens een regie voerende, stimulerende en coördinerende functie bij de verdere inrichting van de activiteiten die de Belastingdienst met inzet van zijn instrumenten¹ wil gaan ondernemen om nabestaanden beter te helpen en ervoor te zorgen dat de dienstonderdelen P, MKB, GO, CAP, KI&S en Toeslagen gefaciliteerd worden bij de uitvoering van de klantbehandeling van nabestaanden.

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

Digitalisering keten S&E

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

Verbeteren intern proces Keten SE

Kern van dit project is het optimaliseren van de interne Schenk- en Erfbelasting bedrijfsprocessen binnen de Belastingdienst (de "binnenkant"). In termen van de bestuurlijke weergave van de domeinarchitectuur is dit de pijler "Processen & Organisatie". Dit gaat zowel over aansluiting op generieke kantoorprocessen en voorzieningen van de keten Generieke Kantoor en Toezicht als ook optimalisatie van het transactie processen en het voortbrengingsproces. Denk bijvoorbeeld aan een medewerkersportaal, waardoor een

¹ Instrumenten: met deze terminologie wordt zowel aangesloten op de Uitvoerings- en Toezichtstrategie Belastingdienst als op het jaarplan 2020 Belastingdienst. In de Uitvoerings- en Toezichtstrategie Belastingdienst wordt als terminologie handavingsinstrumenten gebruikt, waarbij "handaving" het samenstel van activiteiten omvat van dienstverlening tot opsporing. In het jaarplan 2020 Belastingdienst wordt daarvoor de term beleidsinstrumenten gebezigd.

medewerker alle zaken voor zijn taak in een scherm gepresenteerd krijgt i.p.v. nu door meerdere schermen moet alt-tabben.

Verbeteren toezicht Keten S&E

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

ANBI en NSW

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

Impact COVID-19 & gevolgen voor/binnen de Keten

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

Hoofdstuk 4. Prestatie-indicatoren (PI's)

4.1 Scorecard met prestatie-indicatoren

4.2 Toelichting afwijkingen prestatie-indicatoren

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Tot en met einde VMR periode		Score
		Jaarcontract	Prognose	Planning	Realisatie	
	Afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn Particulieren	>=90%			84,6, %	⊗
Oorzaak afwijking en knelpunten	De doelstelling van afgehandelde bezwaren binnen Awb termijn is niet niet gerealiseerd. Wel is de behaalde score beter dan in de afgelopen jaren en is de voorraad bezwaar weer structureel in control.					
Sturingsmaatregel	De monitoring van de voorraad en de tijdigheid van de voorraad heeft constante aandacht. Locaties ontvangen iedere twee weken tot op teamniveau informatie over de voortgang.					
Nadere toelichting	De doelstelling aan het eind van 2021 zal niet worden gerealiseerd. Ook voor het komend jaar zal deze doelstelling zeer ambitieus zijn.					

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Tot en met einde VMR periode		Score
		Jaarcontract	Prognose	Planning	Realisatie	
	Aantal behandelde aangiften IH traditioneel	>= 200.000			141.000	⊗
Oorzaak afwijking en knelpunten	Er zijn t/m november 141.000 aangiften behandeld, de doelstelling voor het hele jaar is 200.000 aangiften. Deze zal niet worden gehaald. Verwachting is dat ongeveer 150.000 aangiften zullen worden behandeld. De achterstand wordt met name veroorzaakt door een langere behandeltime dan gepland, behandeling van bezwaarschriften/aanvullingen en door een lagere directe tijdsbesteding. Dit wordt voor een belangrijk deel veroorzaakt door de opleidingsteams waar de opleidingsinspanning hoger ligt en waardoor een lagere directe tijdsbesteding wordt gerealiseerd. Dit past binnen de doelstellingen van Particulieren. Binnen deze doelstellingen is geformuleerd dat de medewerkers in de opleidingsteams minimaal 50% aan directe tijdsbesteding moeten realiseren.					

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Tot en met einde VMR periode		Score
		Jaarcontract	Prognose	Planning	Realisatie	
	Gemiddelde tijd per gecontroleerde aangifte IH (Particulieren)	≤ 2,0 uur			2,8	⊗
Oorzaak afwijking en knelpunten	De gemiddelde tijdsbesteding van 2,8 uur is gelijk aan de tweede 4 maanden maar hoger dan in de eerste 4 maanden toen deze 2,6 uur bedroeg. Er zijn een drietal hoofdoorzaken te benoemen voor het verder oplopen van de gemiddelde tijdsbesteding per aangifte. Veel medewerkers zijn nog onervaren waardoor de behandeling van een aangifte langer duurt. De komende jaren zal P nog heel veel					

	nieuwe medewerkers moeten gaan opleiden. Ervaren medewerkers worden op ander werk ingezet, zoals begeleiding. Er worden minder eenvoudige uitwerpen geselecteerd. De doelstelling van 2 uur per aangifte in de 2021 planning is te ambitieus gebleken voor dit jaar, maar ook de komende jaren. Op basis van een eerdere analyse is deze norm daarom naar de toekomst bijgesteld naar 2.5 uur. Met alle instroom van nieuwe medewerkers en groeiende complexiteit van de aangiftebehandeling zal ook het behalen van deze norm nog zeer uitdagend worden.
--	---

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Score
		Jaarcontract	Realisatie	
	<i>Aangifte erfbelasting: het opleggen van alle aanslagen < 6 maanden DA</i>			
Orzaak afwijking en knelpunten	Door de verlate vrijgave BJ 2021 voor productie is de doelstelling niet gerealiseerd.			
Sturingsmaatregel	De verwachting is dat de KPI m.b.t. de doorlooptijd volgend jaar weer gehaald kan worden. Er wordt opgestuurd op het behandelen van de oudste aangiften BJ 2021.			
Nadere toelichting				

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Score
		Jaarcontract	Realisatie	
	<i>Ziekteverzuim, directie Particulieren incl. Langdun</i>			
Orzaak afwijking en knelpunten	Het ziekteverzuimpercentage laat een lichte stijging zien over de afgelopen maanden. Covid-19 en de gevolgen ervan laten hun sporen na.			
Sturingsmaatregel	De directie implementeert de aanbevelingen van de evaluatie Plan van Aanpak verzuim. Daarnaast is er extra managementaandacht voor duurzame inzetbaarheid en preventie. Door deze sturing zal getracht worden het verzuim terug te dringen.			
Nadere toelichting				

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Score
		Jaarcontract	Realisatie	
	<i>Primaire tijd (HAFIR), directie Particulieren</i>			
Orzaak afwijking en knelpunten				
Sturingsmaatregel				
Nadere toelichting				
Contactpersoon:				

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		Score
		Jaarcontract	Realisatie	
	<i>Personeelsgesprekken: 2 gesprekken afgerond 85%</i>			
Orzaak afwijking en knelpunten				
Sturingsmaatregel				

Nadere toelichting

Contactpersoon:

Hoofdstuk 5. Kaders concerndirecties

5.1 Kaders gesteld door concerndirectie FJZ

- **Validatie werkinstructies fiscaal**

Half november zijn door het MT van CD VT de opmerkingen besproken die vanuit GO, P, MKB en FJZ zijn gemaakt. De belangrijkste opmerking betrof de scope.

Een hele brede scope betekent meer zicht op wat er rond gaat binnen de Belastingdienst. Dit heeft echter ook gevolgen voor de organisatie van het geheel (metabeheer).

Een smalle scope is praktisch uitvoerbaarder maar kan ook betekenen dat je niet de grip krijgt die je voor ogen hebt. Bovendien kom je daardoor ook niet toe aan de reductie van de grote aantallen werkinstructies.

Hierna vindt overleg plaats met CDC en IV&D over de organisatie en de inrichting. Eind december zal de aangepaste zienswijze van CD VT gedeeld worden met de andere directies.

- **Uitvoering wet- en regelgeving**

De voortgang op Uitvoering wet- en regelgeving is onderwerp van bespreking in het driehoeksoverleg FJZ/UHB. Desgewenst worden aangesloten bij de tekst van het verslag van het driehoeksoverleg waar de voortgang wordt besproken in het geval dit kader onderwerp van gesprek is geweest tijdens de verslagperiode.

Contactpersoon:

"Niets te melden naar mijn mening"

- **Melden en registreren voorgenomen specifieke rechtshandelingen**

Dienstonderdelen rapporteren de aantallen vergrijp- en medepleegboetes opgelegd in de verslagperiode.

Contactpersoon: TABEL wordt aangeleverd door DF&A

5.2 Kaders gesteld door concerndirectie UHB

- **Jaarplan 2021**

Door middel van het jaarplan geven de directies aan op welke manier zij de uitvoerings- en toezichtstrategie voor hun doelgroep (GO, MKB, P) of de verschillende doelgroepen (KI&S, CAP, FIOD) verder operationaliseren. In het jaarplan wordt ook beschreven wat we nodig hebben om die activiteiten voor burgers en bedrijven uit te kunnen voeren. Het gaat hierbij om activiteiten van O&P, IV&D en C&F.

U rapporteert hier over de toegezegde activiteiten uit het Jaarplan 2021 Belastingdienst, zoals verwoord in het hoofdstuk "Oog en oor voor burgers en bedrijven" met bijzondere aandacht voor Dienstverlening en Risicosignalen; gegevensbescherming. Ook over de voortgang van de activiteiten uit de hoofdstukken "Fiscale taken, toezicht en opsporing" en "wat hebben we ervoor nodig" moet worden gerapporteerd.

Dit geldt ook voor de voortgang ten aanzien van de door DGFZ gestelde prioriteiten: het toetsen en beïnvloeden van doenvermogens.

Ook de voortgang op de volgende thema's wordt gerapporteerd:

- Menselijke maat
- Impact COVID-19 (voor burgers en bedrijven)

Indien bovenstaande onderwerpen opgenomen zijn in hoofdstuk 1 of hoofdstuk 2 kan hiernaar worden verwezen.

Zie hoofdstuk 1 en 2.

- **Internationaal**

Dienstonderdelen voldoen aan de besluiten zoals genomen in het DTBD van 14 februari 2019 t.a.v. "internationaal", agendapunten:

- B 3.2 Notitie procedure Internationale dienstreizen;
- B 3.4 Notitie langdurige uitzendingen; en
- B 3.5 Notitie technische assistentie)

en het door het DT op 17 december 2020 goedgekeurde Activiteitenplan Internationaal 2021.

De dienstonderdelen leveren een actieve bijdrage aan het Afstemmingsoverleg Internationaal, de totstandkoming van het Activiteitenplan van het komende jaar en het Activiteitenverslag Internationaal. Hiermee worden zowel de voornemens op internationaal gebied als de plaatsgevonden activiteiten vastgelegd waardoor (via het plan) een goede afstemming van die activiteiten met andere dienstonderdelen kan plaatsvinden en wordt (via het verslag) een overzicht geboden van de activiteiten.

Zie hoofdstuk 2.1.8

- **Uitvoeringstoetsen**

Het aanspreekpunt van de directie Particulieren ontvangt alle binnenkomende uitvoeringstoetsen. De uitvoeringstoetsen worden binnen de directie uitgezet bij een vast netwerk (Kennis en Expertisecentrum Buitenland, Keten BBK, Keten en uitvoering S&E). Met de input van het desbetreffende diestonderdeel wordt een reactie ontwikkeld die wordt aangeboden aan het kernteam. Het hiervoor beschreven proces werkt goed maar is afhankelijk van de bezetting. Het blijft erg hectisch en de druk is hoog. Het proces kan nog verbeterd worden, maar daar is een grotere bezetting voor nodig. Nu ook gestart is met de invoeringstoets, is de vraag naar extra capaciteit alleen maar toegenomen. Op korte termijn zullen naar verwachting 1 of 2 FTE worden geworven voor de directie Particulieren als versterking voor de invoeringstoetsen en uitvoeringstoetsen.

5.3 Kaders gesteld door concerndirectie O&P

- **Meerjaren personeelsplan (MPP)**

De 1.0-versie is conform planning opgeleverd aan de concerndirectie O&P.

• **Wervingsplan**

Wervingsplan	
Er wordt rekening gehouden met een periode van 6 maanden tussen het aanmelden van een vacature en daadwerkelijke instroom van een medewerker. • Wat is de voortgang op het aantal ingestroomde medewerkers t.o.v. de totale wervingsopgave van de directie in 2021 (o.b.v. kwantitatieve instroomdoelen Wervingsplan 2021)? • In hoeverre gaan de bij SSO O&P aangekondigde vacature-aanmeldingen leiden tot de beoogde / benodigde instroom in 2021?	
In 2021 zijn 282 posities aangemeld bij SSO O&P, waarvan er 84 reeds volledig zijn afgerond en zijn ingestroomd. 198 posities zijn nog lopend, waarvan er minimaal 75 fte gaan instromen in de maanden september en oktober. Voor het komend triaal zijn 250 posities aangemeld bij SSO O&P.	
In totaal zijn in 2021 196 nieuwe medewerkers ingestroomd (overloep vanuit vacatures die al in 2020 waren aangemeld) en zijn 156 medewerkers uitgestroomd.	
De vacatures vanuit het wervingsplan kunnen in 2021 worden opgepakt. Kneipunt is dat SSO O&P aangeeft dat we onze vacatures moeten prioriteren i.v.m. de capaciteit binnen SSO O&P. Hierdoor zou de instroomdatum van 2021 in gevaar kunnen komen.	
Vanwege de grote behoefte aan instroom is er een formatie-/wervingcoördinator aangetrokken, zodat we continu overzicht hebben over de lopende/verwachte vacatures en eventuele knelpunten tijdig kunnen benoemen en oplossen.	
Wat is de voortgang op de kwalitatieve instroomdoelen (o.a. werving van specifieke doelgroepen) van het Wervingsplan?	
De kantoren zijn op dit moment actief met het inwerken en laten instromen van medewerkers banenafpraak. Doelstelling instroom uit jaarcontract is 56,6 FTA (fulltime arbeidsparticipanten à 25,5 uur per week). Voor zover nu te beoordelen zou dit haalbaar zijn.	
Wat zijn de knelpunten wat betreft het absorptievermogen⁵ van de directie, bij het inwerken, begeleiden en opleiden van nieuwe medewerkers? En indien er knelpunten zijn, wat zijn de consequenties hiervan (bijv. minder instroom / productie)?	
Door de COVID-richtlijnen is het een uitdaging om medewerkers goed te onboarden, te laten landen binnen de organisatie en binnen een team, en goed te begeleiden en op te leiden. Dit traject zal in de huidige omstandigheden langer duren dan wanneer nieuwe medewerkers volledig op kantoor kunnen worden begeleid en opgeleid. Hierdoor kunnen de verwachte resultaten achterblijven. Er zullen voldoende begeleiders moeten zijn om de nieuwe medewerkers in te werken. Binnen de directie Particulieren is ervaring opgedaan met het inwerken van uitzendkrachten binnen de COVID-richtlijnen. Uitgangspunt voor de inwerkperiode is: digitaal waar het kan, fysiek als het moet. We zorgen ervoor dat de nieuwe medewerkers goed ingewerkt raken door een mix van begeleiding op locatie en op afstand te bieden.	
Eventuele knelpunten	Medewerkers worden niet goed ingewerkt. Medewerkers werken onder hun niveau. Tekort aan begeleidingscapaciteit.
Sturingsmaatregel	Opdelen van werving in tranches. Binnen de directie P kijken welke mogelijkheden er zijn om de begeleidingscapaciteit te verhogen door bijv. de begeleiding anders in te richten.

Met opmerkingen : Aanpassen aantallen voor periode sept-dec.

• Opleidingsplan

Opleidingsplan
Wat is de voortgang op de uitvoering (o.a. op basis van uitputting opleidingsbudget) van het Opleidingsplan 2021? Van de opleidingen genoemd in het opleidingsplan vinden voornamelijk de opleidingen plaats die nodig zijn in verband met nieuwe instroom en professionele ontwikkeling van zittende medewerkers. Door de gevolgen van COVID-19 is het niet mogelijk fysieke lesbijeenkomsten te organiseren. Wel is het mogelijk teambijeenkomsten in het kader van opleiden en ontwikkelen te laten plaatsvinden en online trainingen en cursussen te volgen via de DBA. Een groot aantal van de opleidingen voor Particulieren is al geheel of ten dele online. Het is de bedoeling dat op termijn alle opleidingen online beschikbaar komen. De opleiding Effectief Communiceren wordt inmiddels online aangeboden en is beschikbaar voor de diverse TBB-kantoren. Deze opleiding is speciaal voor TBB (Toezicht, Bezwaar en Beroep) ontwikkeld, en dan met name voor de (nieuwe) medewerkers C en E. Uiteindelijk is het de bedoeling dat alle TBB-medewerkers deze opleiding gaan volgen. <i>Vaktechniek</i> Voor de VTA's is er een Startprogramma VTA ontwikkeld, deze is in september gestart en eindigt in Q1 2022. De bedoeling van het programma is met name om de vaardigheden van VTA's verder te ontwikkelen. Denk in dit kader aan de modules feedback geven en ontvangen, het vergroten van impact en begeleidingsvaardigheden. De modules zullen online worden gegeven. Ook is er een rol weggelegd voor leidinggevenden, om de VTA's te ondersteunen bij het eigen ontwikkelplan. De inhoudelijke begeleiding vindt plaats door de VACO. <i>Uitzendkrachten bezwaarproces</i> Uitzendkrachten die nu instromen (bijvoorbeeld de uitzendkrachten die op het bezwaarproces worden ingezet) worden vooral on-the-job ingewerkt. Daarnaast volgen zij diverse online trainingen (Formeel Recht, IH niet-winst), met daarbij extra ondersteuning vanuit begeleiders en VTA's. Dit geldt eveneens voor de nieuwe medewerkers C/E die zijn geworven. <i>Implementatie TBB binnen de directie Particulieren</i> De kantoren Eindhoven, Arnhem, Amsterdam en Den Haag zijn inmiddels omgezet naar een TBB-organisatie. In het kader van TBB dienen medewerkers zowel het toezicht- als bezwaarproces onder de knie te hebben. Per medewerker wordt gekeken welke opleidingsbehoefte er is om ervoor te zorgen dat de medewerker inzetbaar is voor beide processen. Het opleiden van medewerkers gebeurt vooral on-the-job op kantoor, met daarbij ondersteuning van de digitale modules Formeel Recht en de IH niet-winst. Door het docententekort was de module Formeel Recht tijdelijk niet beschikbaar, inmiddels is deze opleiding weer deels opgestart. <i>Opleidingsbudget</i> Het opleidingsbudget is vanwege de beperkingen (corona, docententekort) slechts beperkt uitgenut (70%). <i>Dienstverlening en OBK</i> Particulieren Dienstverlening maakt een grote groei door sinds begin 2021. Dit gebeurt onder druk van verschillende ontwikkelingen. Vanuit de ontwikkelingen bij toeslagen en politieke besluitvorming daaromheen, is de lijn ingezet om bij de BD te werken aan 'de menselijke maat'. Basis daarbij is om de Belastingdienst bereikbaarder en toegankelijker te maken voor burgers die met vragen of problemen zitten. De doorontwikkeling van de balies, die onder DV Particulieren vallen, vormt hier een onderdeel van.

In nauwe samenwerking met SSO O&P wordt er gewerkt aan eigen leerlijnen voor C- en E-medewerkers bij Dienstverlening. Hierin komen alle elementen van het baliewerk terug. Zowel op inhoud (inkomstenbelasting, toeslagen, invordering) als competenties (problematiek herkennen, het goede gesprek voeren, coachings- en begeleidingsvaardigheden voor E). Deze leerlijnen zijn in Q1 2022 af en worden in de praktijk gebracht voor de 63 nieuw geworven medewerkers die binnenkomen in Q2.

De lichte nieuw geworven medewerkers van maart 2021 zijn volledig opgeleid en werken sinds september in alle processen binnen Dienstverlening. Alle zittende E-medewerkers binnen Dienstverlening hebben een opfrisprogramma gekregen op inhoud en competenties. We streven er naar om alle zittende C-medewerkers ook een opfrisprogramma aan te bieden in 2022. Er wordt nu gewerkt aan een programma, middels een pilot met 10 medewerkers.

Ten slotte werken Dienstverlening en OBK samen aan de opleiding Vroegsignalering. In deze opleiding worden handvatten geboden om problematiek bij een burger te herkennen en een passende interventie te plegen. Deze opleiding is bedoeld voor alle medewerkers met burgercontact, maar wordt in januari 2022 eerst gepilot binnen Dienstverlening en OBK.

BOR opleiding

De BOR-opleiding wordt momenteel gemaakt, ook hier kampt men met een capaciteitstekort voor het afronden van de opleiding waardoor de planning is opgeschort naar Q1 2022.

Docenten- en auteursstekort

Het docenten- en auteursstekort is nog steeds actueel binnen alle directies en dus ook P. Hier zullen we ook volgend jaar tegenaan lopen. Via SSO O&P wordt er gewerkt aan mogelijke oplossingen.

Uitputting Opleidingsbudget (%)	
Eventuele knelpunten	Docenten- en auteursstekort. Tekort capaciteit bij het vervaardigen van opleidingen. Continu herprioriteren van opleidingen binnen alle directies (denk aan grote instroom Invordering). Huidige ontwikkelingen en restricties rondom COVID-19.
Sturingsmaatregel	Continue aandacht voor de werving voor nieuwe docenten. Belastingdienstbreed wordt gewerkt aan oplossingen voor de langere termijn. NB De opleiding bij Dienstverlening is, vanwege de noodzaak snel te handelen, door Dienstverlening ontwikkeld, i.s.m. KI&S. Dit betekent dat er geen opleidingskosten zijn gemaakt (er is voor deze nieuwe medewerkers geen gebruik gemaakt van de reservering in ons opleidingsbudget).

• **Leiderschap & Cultuur**

Leiderschap & Cultuur	
Wat is uw voortgang op de uitvoering van het directie-specifieke traject voor L&C?	
Om het leiderschap binnen onze directie te versterken en te werken aan een veilige cultuur bouwen we verder op het fundament dat de afgelopen jaren is gelegd. Onder het motto 'Jouw bijdrage telt' geven we aan dat elke medewerker van onze directie een waardevolle bijdrage levert aan het behalen van de doelstellingen. We gebruiken hierbij de komende jaren de boom als metafoor voor de opdracht en de doelen van P. We voeren gesprekken met onze medewerkers aan de hand van de boom, het Jaarplan en, op een aantal kantoren, de A3. De A3 maakt tot op medewerker niveau	

helder waar we met elkaar aan werken; de doelstellingen op de A3 zijn 'smart' geformuleerd. Medewerkers hebben op teamniveau invloed hoe zij aan de slag gaan met de doelstellingen en de uitwerking van de vier focuspunten: huis op orde, burger en bedrijven centraal, professionele medewerker en leiderschap en cultuur.

Particulieren volgt het landelijk cultuurprogramma en de aandachtsgebieden die daarbinnen zijn benoemd. In Q4 hebben we een webinar georganiseerd voor alle medewerkers van Particulieren. Het thema was 'Van mens tot mens' (in aansluiting op burgers en bedrijven centraal). Een externe spreker motiveerde de medewerkers invloed te pakken op hun eigen (werkzame) leven. Hij liet de deelnemers zien hoe je energieverliezende patronen kunt doorbreken en energiegevend patronen kunt aanleren. Daarnaast is aan de hand van filmpjes gesproken **over de wijze waarop wij aan kunnen sluiten bij de veranderende houding van burgers, hoe wij onze brieven schrijven, hoe wij burgers te woord staan.**

In ons Werkplan Leiderschap en cultuur staan de uitgangspunten en activiteiten voor leiderschap en cultuur genoemd. We organiseren landelijke activiteiten naast interventies die kantoren/werkgebieden zelf opzetten/gestart zijn, passend bij hun eigen 'couleur locale' en in een eigen tempo. Landelijk organiseren we koersdagen (voor medewerkers en leidinggevend) en MT-conferenties. Op kantoonniveau zijn er initiatieven gestart waarin managers gezamenlijk een boek bespreken (boek 'De onbevreesde organisatie' en 'Durf te leiden') of intervisie organiseren.

Het kernteam Leiderschap & Cultuur (L&C) houdt het werkplan actueel, organiseert en monitort de activiteiten, en verzorgt de communicatie over L&C-onderwerpen en -activiteiten. De werkgroep wordt hierbij ondersteund door adviseurs van SSO O&P en CD O&P (programma Leiderschap & Cultuur).

Ontwikkelassessments voor leidinggevend

Alle leidinggevend van de directie zijn uitgenodigd deel te nemen aan het ontwikkelassessment dat vanuit het landelijke programma L&C aangeboden wordt. Deelname aan de ontwikkelassessments helpt de leidinggevend te reflecteren op hun (voorkeurs)gedrag. Het kernteam zal door middel van communicatie aandacht geven aan activiteiten die als vervolg op het assessment gedaan kunnen worden.

Welke interventies zijn ondernomen, die aan de gewenste cultuur van de directie bijdragen? (aan de hand van aandachtsgebieden / onderwerpen op het gebied van L&C)

Naast de activiteiten bij de verschillende locaties/werkgebieden ('droomsessies', MT-sessies om elkaar beter te leren kennen, intervisie, boekbesprekingen) is er een tweede landelijke webinar georganiseerd voor alle medewerkers. Dit keer rond het thema Menselijke maat.

Leidinggevend hebben deelgenomen aan de ontwikkelassessments voor leidinggevend (conform planning opgesteld in overleg met het landelijk programma). De directie is in gesprek met het programma L&C over de vraag hoe wij opvolging kunnen geven aan de ontwikkelassessments.

In de P-actueel wordt elke 2 weken aandacht besteed aan L&C-initiatieven op de locaties, om zo kennis te delen en managers te inspireren.

Uitputting L&C budget (%)	
Eventuele knelpunten	Het verplicht thuiswerken en het elkaar niet kunnen ontmoeten maakt gesprekken lastiger, betrokkenheid mogelijk lager en het creëert nieuwe vraagstukken over samenwerken en leiderschap. Via de digitale weg aan de slag gaan met een open en veilig werkklimaat ervaren de locaties als een grote uitdaging; hiervoor zijn echt persoonlijke sessies nodig.

Sturingsmaatregel	Nieuwe manieren blijven zoeken om met elkaar in gesprek te blijven en medewerkers aandacht te geven.
-------------------	--

• Ziekteverzuim en werkdruk

Ziekteverzuim en werkdruk	
Welke maatregelen heeft de directie genomen, om het ziekteverzuim te voorkomen en terug te dringen?	
Het ziekteverzuim bij de directie Particulieren is hoog. De directie heeft daarom de afgelopen jaren op verschillende manieren aandacht besteed aan het terugdringen van het verzuim, maar dit heeft nog niet geleid tot lagere verzuimcijfers. De Regiegroep Verzuim werkt in samenwerking met SSO O&P (Vitaal, veilig en gezond werken) aan het krijgen van inzicht in het verzuim en de verzuimaanpak. We werken op 3 sporen: 1. Evaluatie van het plan van aanpak uit 2019. - De evaluatie van het Plan van Aanpak verzuim is afgerond. De aanbevelingen worden geïmplementeerd. We bieden zsm de cursus Grip op verzuim aan aan nieuwe leidinggevendenden, we organiseren een opfriscursus Verzuim voor alle leidinggevendenden bij onze directie en we organiseren een programma voor Vitaliteit in 2022. Deze activiteiten organiseren we met adviseurs van SSO O&P. 2. Kwalitatieve duiding van het verzuim: wat zijn de grote lijnen qua aard van het verzuim en mogelijke oorzaken? 3. Inzicht krijgen in de oorzaken van de verschillen tussen de regio's/processen. Voor zowel de kwalitatieve duiding als de oorzaken van de verschillen (spoor 2 en 3) zetten we een bestaand instrument in, namelijk het locatie-MDO. Per locatie/proces wordt een MDO georganiseerd om specifiek in te zoomen op de aard en mogelijke oorzaken van het verzuim op de locatie. In Q1 2022 bespreken we de resultaten van dit onderzoek. Naast deze actie is er permanente aandacht voor preventie van verzuim. Door het creëren van goede arbeidsomstandigheden, een prettige werksfeer, een gezonde werkdruk en uitdagend werk wordt er naar gestreefd dat medewerkers vitaal, veilig en gezond kunnen werken. Er is voor het eerst dit jaar een BeleidsMDO gehouden op directieniveau. Tijdens dit overleg hebben we de landelijke verzuimaanpak besproken, en gekeken op welke punten er extra acties nodig zijn. De aanbevelingen uit dit overleg zijn meegenomen in de aanbevelingen van de evaluatie van het plan van aanpak. Impact COVID-19 COVID-19 en de gevolgen daarvan heeft geleid tot een stijging van het ziekteverzuim. Dit ondanks de diverse inspanningen om de duurzame inzetbaarheid te vergroten. Uitstel van medische behandelingen, vertraging bij UWV en meer psychische klachten doordat medewerkers al een lange tijd thuis moeten werken zijn o.a. redenen voor de stijging van het ziekteverzuim. Naast de inschakeling van het team Vitaal, veilig en gezond werken van SSO O&P besteden we extra aandacht aan het thema 'Fysieke en mentale fitheid'. Het thema duurzame inzetbaarheid wordt besproken in een teamoverleg en medewerkers worden gestimuleerd oog voor elkaar te houden ('buddies' voor elkaar zijn).	
Ziekteverzuim (%)	
Eventuele knelpunten	Dit o.a. door de lastige omstandigheden die COVID-19 veroorzaakt.
Sturingsmaatregel	De directie implementeert de aanbevelingen van de evaluatie Plan van Aanpak verzuim. Daarnaast is er extra managementaandacht voor duurzame inzetbaarheid en preventie. Door deze sturing zal getracht worden het verzuim terug te dringen.

Met opmerkingen : IS dezelfde tekst als bij 4.2.
 @ : stel voor dat we voortaan standaard deze tekst en de tekst in 4.2 gelijk laten zijn.

• Integriteit

Integriteit	
Normen:	
-	Integriteitscoördinator en Vertrouwenspersoon(en) binnen een directie zijn benoemd, opgeleid en vindbaar voor de medewerkers.
-	Geanonimiseerde casuïstiek en trends op het gebied van integriteit wordt besproken binnen de directie en dilemma's worden minimaal 3 maal per jaar tussen de integriteitscoördinator, vertrouwenspersoon en [] besproken.
-	Integriteit bij p-gesprekken en werkoverleg: medewerkers en leidinggevenden bespreken integriteit jaarlijks minimaal 1 keer binnen het werkoverleg en minimaal 1 keer []
Welke acties zijn ondernomen binnen de directie op het gebied van integriteit (gelet op o.a. bovenstaande normen)?	
De Directie Particulieren investeert in een goed integriteitsnetwerk en heeft een integriteitscoördinator en meerdere vertrouwenspersonen benoemd. Deze zijn opgeleid en vindbaar voor medewerkers via het servicepunt op intranet. Leidinggevenden en medewerkers bespreken het thema integriteit regelmatig in team overleggen en Gesprekcyclus Rijk. Overzichten met integriteitsmeldingen worden (geanonimiseerd) besproken binnen het MT Particulieren. Daarnaast vindt er op kantoonniveau overleg plaats tussen de lokale vertrouwenspersonen en []	

• Formatie en bezetting op orde

Formatie en Bezetting op orde	
Norm:	
Taken ten aanzien van 'onderhoud en beheer' van de formatie en bezetting in P-Direkt zijn binnen de directie belegd. De Formatie in P-Direkt is op orde en actueel, conform de meest recente Budgetbrief en de daartoe afgesproken regels en kaders	
Welke acties zijn ondernomen binnen de directie om de formatie en bezetting op orde te houden?	
Formatie en bezetting zijn niet volledig op orde.	
Eventuele knelpunten	In budgetbrieven staat enkel totaal formatie, geen nadere uitsplitsing op formatie per functieniveau. Dus hoe moet een dienstonderdeel dan zijn formatie per team conform budgetbrief invoeren. Dat is simpelweg niet mogelijk. Enkel kan gezorgd worden voor totaalaansluiting op formatie in budgetbrief. Voor dienstonderdeel is bezetting en werklast op functieniveau leidend om te bepalen waar geworven moet en kan worden binnen het financieel beschikbaar kader. De directie Particulieren voldoet grotendeels aan de spelregels, op punten waar afgeweken wordt, wordt in overleg met SSO O&P naar een oplossing gezocht.
Sturingsmaatregel	De directie Particulieren heeft een onderbezetting t.o.v. formatief kader dat grotendeels gecompenseerd is door inzet van uitzendkrachten.

b. Comply or explain

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

Contactpersoon: Explain:**5.4 Kaders gesteld door concerndirectie IV&D****5.4.1 Architectuur en technische schuld****c. Keten IH**

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

Sec kijkend naar het percentage aantal applicaties met technische schuld t.o.v. het aantal applicaties voldoet de keten IH reeds aan de benoemde doelstelling.
Het kader focust zich echter op het aantal applicaties met technische schuld ten opzichte van het totaal aantal applicaties. Dit geeft bij de IH een verkeerd beeld, omdat ABS in absolute zin maar één van de applicaties is, echter is het wel de grootste Cool:Gen applicatie van de hele Belastingdienst.

Uit recente MIV-rapportage blijkt:

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

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

Kaders Portfolio ² en projectmanagement	1	2	3	Comply	Explain
Portfolio- en projectmanagement					
Continu actueel 6Q portfolio (minimaal iedere 4 maanden en in SAP bijgewerkt) conform vastgestelde (proces-) portfolio-kaders*	x	x	x	X	
In november een bijgewerkt MJP-Portfolio (5 jaar)	x	x	x	X	
Portfolio realisatie is voor meer dan 60% in control* waarbij projectvoortgang voor de afgesproken projecten bijgehouden wordt in SharePoint	x	x	x	X	

Continu actueel 6Q portfolio

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

Portfolio realisatie

De projectrapportages scoren allen groen. Voor de projecten zijn mitigerende maatregelen genomen binnen de IV naar aanleiding van besluitvorming over beschikbare financiering en

Met opmerkingen Wachten tot SharePoint rapportage december klaar is?

2. <https://intranet.belastingdienst.nl/management/site/kaders-belastingdienst/portfolio-management/>

capaciteit³ en is een aantal werkpakketten verschoven in de tijd. Binnen de IV wordt ondertussen nog hard gewerkt aan de benodigde opschaling voor de (midden-)lange termijn.

Kaders Architectuur ⁴	1	2	3	Comply	Explain
Bijgewerkte domeinarchitectuur conform vastgestelde eisen op te leveren vóór 1 april 2021	x	x	x	X	
Actueel meerjarig onderhoudsplan conform vastgestelde eisen vóór 1 september 2021	x	x	x	X	

Architectuur

Keten IH - domeinarchitectuur

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

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

Architectuurafwijkingen stand van zaken ultimo 2021 – keten IH		
Nummer	Omschrijving / verantwoording	Einddatum
2018-005a	Vanwege capaciteitsperikelen aan de zijde van het bouwblok is het besturingsbouwblok BPM/BPEL niet ter beschikking gesteld aan de IH. Het gevolg is dat er vooralsnog wordt teruggevallen op OCP voor de processturing. Als gevolg van de keuze van IBM om de ondersteuning voor het bouwblok BPM/BPEL af te bouwen, is IV gestart met een aanbesteding om een alternatief bouwblok voor de massale processturing te verwerven.	1-6-2023
2021-007	Niet toepassen van SOA benadering in de FAA bij aansluiting van Schenkbelasting. Reden: Ontbrekende (architectuur)capaciteit aan de zijde van IBS IH. IBS IH geeft voorrang aan het toepassen van Service Oriëntatie binnen de IH aangezien dit bijdraagt aan het stapsgewijs rationaliseren van ABS.	31-12-2024
2021-026	Domein IH geeft kantoor- en toezichtfunctionaliteit tijdelijk zelf vorm, die uiteindelijk door GKT geleverd moet worden. Oorzaak: generieke voorzieningen GKT zijn nog niet beschikbaar, GKT kan niet tijdig een aanbod doen. Betreft o.a. afwijkende behandeling en doorselecteren.	31-12-2024
2021-039	Automatisch Vooringevulde Winstaangifte (AWA): Oplossing aangifteproces IH zonder Solution Architectuur (SA). Oorzaak: Door MKB is een tijdelijke oplossing gerealiseerd, zonder betrokkenheid vanuit de keten IH. Afsproken is dat voor de structurele oplossing wel een SA zal worden gemaakt, conform de architectuur governance afspraken binnen de Bd.	n.n.t.b.
2021-044	Oplossing heffingsvrij vermogen box3 (n.a.v. UT 2020-1421). Oorzaak: Als gevolg van deze UT is aan de keten IH gevraagd om rekening te blijven houden met het belang van B/Toeslagen bij de oude (lagere) vermogensgrens – ook in situaties waarbij er geen	1-1-2026

³ Zie ook onderdeel Beheerst Vernieuwen onder 3.1

⁴ Architectuur - Managementsite ([belastingdienst.nl](#))

	fiscaal IH belang is. Hiermee is in het IH-landschap een afhankelijkheid gecreëerd met belangen van andere partijen dan de IH. Strijdig met principe: Separation of concerns (domeinen hebben een specialisatie en werken samen o.b.v. diensten)	
--	--	--

Keten IH - Onderhoudsplan

Het onderhoudsplan van de keten IH is onderdeel van de Domeinarchitectuur IH en is meerjarig. Het onderhoudsplan 2022 is onlangs vastgesteld aan de Ketentafel IH. Vanuit de business zal in 2022 nader worden afgestemd over de inhoud van het onderhoudsplan.

d. Keten BBK

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

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

e. Keten S&E

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

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

5.4.2 Kaders Databaseersing en security

Kaders Databaseersing en security					
Databaseersing					
Update voortgang activiteiten plan van aanpak n.a.v. DMM-scan	x	x	x		
Informatiehuishouding					
Voortgang verbeterplan n.a.v. monitor-rapportage I-Control 2019	x	x	x		
Ongestructureerde gegevens					

⁵ <https://intranet.belastingdienst.nl/management/site/kaders-belastingdienst/portfoliomanagement/>

a. Is een proces ingericht om aanwas nieuwe gegevens te voorkomen die onder de richtlijnen datakuis vallen?	x	x	x		
b. De acties worden uitgevoerd o.b.v. plan van aanpak voor schone ongestructureerde gegevens zoals opgesteld eind 2019/begin 2020.	x	x	x		
c. Is een plan opgesteld voor opnemen gegevens in datakuis in 2021, indien er nog ongestructureerde gegevens zijn die vallen onder het regime van de datakuis?	x	x	x		
Informatiebeveiliging					
Voor alle informatiesystemen zijn actuele risicoanalyses beschikbaar conform de eisen zoals gesteld in de BIO 2020. De toepasselijke controls en de wijze waarop aan de gestelde beveiligingsdoelstellingen wordt voldaan zijn gedocumenteerd.	x	x	x		
De autorisatiematrix van het bedrijfsonderdeel is actueel en is opgezet conform het "need to know/need to do" principe actueel en op orde.	x	x	x		
Fysieke toegangsbeveiliging					
De toegangsmanagement – autorisatiematrix BD/Rijkspassen is actueel	x	x	x		
Business Continuity Management					
Actualisatie van alle bedrijfskritische processen (BIA, herstel/testplan, uitwijktest en evaluatie)	x	x	x		
Geactualiseerde continuïteitsplannen	x	x	x		
Gegevensbescherming (zie voor de toelichting de bijlage)					
Naleving AVG en UAVG (Alle dienstonderdelen)					
Handreiking naleving AVG					
Het dienstonderdeel gebruikt de "Handreiking naleving AVG" om te voldoen aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) en de Uitvoeringswet Algemene Verordening Gegevensbescherming (UAVG)	x	x	x		
Vereisten uit AVG en UAVG					
Gegevens Effect Beoordelingen (GEB's)	x	x	x		
Bewustwording medewerkers	x	x	x		
Register van de verwerkingsactiviteiten	x	x	x		
Rechten van betrokkenen*	x	x	x		
Datalekken	x	x	x		
Naleving Wpg					
Vereisten uit Wpg					
Autorisaties	x	x	x		
Intern toezicht x	x	x	x		
Werkinstructies of interne regels	x	x	x		
Vernietigen en verwijderen van data	x	x	x		
Plan externe audits in 2022					
Voorbereidingen voor externe audits Wpg in 2022	x	x	x		
Inrichting Informatiemanagement, Databeheersing en Veiligheid					
Uiterlijk Q1 2022 is in opzet uitgewerkt hoe de structurele inrichting van de rollen m.b.t. Informatiemanagement, Data en Veiligheid (ID&V) er uit komt te zien voor het dienstonderdeel, in aansluiting met de notitie "Inrichting taken en regiefunctie IV en integrale beveiliging" (DTBD 25-2-2021).	x	x	x		
De benodigde rollen voor ID&V voor het dienstonderdeel zijn ingevuld gedurende 2022 en 2023.	x	x	x		

Gedurende 2022 zijn de D&S- rollen ingevuld en is de eerste helft van de benodigde formatie voor IM-rollen vormgegeven.					
Gedurende 2023 de tweede helft van de benodigde formatie voor IM-rollen.	x	x	x		

*Zie toelichting in bijlage 2

Toelichting:

5.5 Kaders gesteld door concerndirectie C&F

5.5.1 Budgettair kader

f. Uitnutting budget

Het dienstonderdeel neemt hieronder de tabel over uit de financiële rapportage zoals die aan SSO F&MI wordt opgeleverd ten opzichte van de meest recente budgetbrief.

Uitgaven en ontvangsten	2021			
	1. Budget	2. Realisatie	3. Prognose	4. Verschil (1 - 3)

Contactpersoon:

Toelichting:

In de toelichting op de tabel besteden dienstonderdelen specifiek aandacht aan:
 - De uitputting op het budget ultimo 2021 conform de nieuwe budgetstructuur op basis van verplichtingen-kas principes.
 Toelichting op de afwijking tussen budget en prognose en hierbij zowel in te gaan op de onderdelen die achterlopen of lagere uitgaven door meevallers kennen als op onderdelen waarbij conform de prognose het budget wordt overschreden.

g. Inzicht in verplichtingenbeheer

Het dienstonderdeel neemt hieronder de tabel over uit de SAP-rapportage zoals die beschikbaar wordt gesteld door SSO F&MI. Alleen bij grote afwijkingen tussen budget en prognose:15 wordt in de VMR toegelicht welke meerjarige contracten dat betreft en/of welke oorzaken daarvoor zijn.

Verplichtingen (VPL)	2021			

Contactpersoon:

Particulieren 3e Viermaandsrapportage 2021

Toelichting:

h. Externe en interne verantwoording middelen

De betreffende dienstonderdelen geven op onderstaande onderwerpen indien van toepassing voor hun dienstonderdeel inzicht in de voortgang deze informatie is nodig voor de rapportage in de 4MR.

BVM 2020 - Toeslagen I

Er heeft bij OBK geen ontwikkeling plaatsgevonden waarvoor deze gelden zijn gebruikt.

BVM 2020 - Toeslagen II

Contactpersoon: is aantal mensen aan balie t.b.v. TSL. Geld voor 63 fte. Er zitten er 41.

BVM 2020 - Implementatie menselijke maat t.b.v. burgers

Er zijn geen budgettaire mutaties ten opzichte van budgetbrief 3 (zie 2^e VMR). Het initiële budget voor menselijke maat bedraagt ruim € 2.002.000. Hiervan zijn middels budgetbrieven ruim € 650.000 teruggeven, waarvan € 240.000 aan IV en € 70.000 aan SSO O&P voor uit te voeren diensten. De verwachting voor dit kalenderjaar is circa € 190.000 uit te geven. Er zijn verschillende redenen waarom budgetten niet zijn uitgenut. Personeel door beperkte wervingscapaciteit bij SSO O&P en het absorptievermogen van het dienstonderdeel.

Materieel: er zijn minder licenties aangevraagd door gebruik te maken van "concurrent user license".

Externe inhuur: er lopen verschillende onderzoeken naar de benodigde capaciteit voor inhuur.

BVM 2020 - Programma E-commerce

Contactpersoon:

POK 2021

Dienstverlening I

- Bezwaar en beroep (P)
- Herstellen, verbeteren, borgen (HVB)

Contactpersoon:

Dienstverlening II (KI&S transformatiebureau coördinerend)

- Fysieke loketten (P)

Er zijn geen budgettaire mutaties ten opzichte van budgetbrief 3 (2^e VMR). Het initiële budget voor fysieke loketten bedraagt ruim € 1.280.000. Hiervan zijn middels budgetbrieven € 438.000 teruggeven. De verwachting voor dit kalenderjaar is circa € 205.000 uit te geven. Er zijn verschillende redenen waarom budgetten niet zijn uitgenut. Personeel door beperkte wervingscapaciteit bij SSO O&P en het absorptievermogen van het dienstonderdeel.

Materieel: licentiekosten zijn betaald door dienstverlening I Menselijke Maat.

Externe inhuur: omdat de balies gesloten zijn geweest (i.v.m. COVID-19) is er ook geen behoefte geweest aan inzet tolken (tolkenbureau).

- Stella teams (P)

Er zijn geen budgettaire mutaties ten opzichte van budgetbrief 3 (2^e VMR).

Het initiële budget voor menselijke maat bedraagt ruim € 763.000. Hiervan zijn middels budgetbrieven € 460.000 teruggeven, waarvan € 81.000 aan DF&A voor het ontwikkelen van een dashboard. De verwachting voor dit kalenderjaar is circa € 110.000 uit te geven. Er zijn verschillende redenen waarom budgetten niet zijn uitgenut.

Personeel: door beperkte wervingscapaciteit bij SSO O&P, minder snelle groei van het werkaanbod dan verwacht (i.v.m. COVID-19) en het absorptievermogen van het dienstonderdeel.

Materieel: onderzoek- en ontwikkelkosten heeft langer geduurd dan verwacht, waardoor opleiding niet heeft kunnen plaatsvinden.

Externe inhuur: niet van toepassing voor Stella.

Het dienstonderdeel geeft in onderstaande tabel en in de toelichting per onderwerp inzicht in:

- Uithutting op middelen en de daarmee aangestelde fte
- Kwalitatieve toelichting op de voortgang, inclusief eventuele risico's bij achterblijven werving en onderbezetting.
- Toelichting op het effect op de KPI's

	Budget	Realisatie	Verschil	Formatie	Bezetting
Eigen Personeel					
Inhuur					
Materieel					
KPI 1					
KPI 2					
KPI 3					
KPI 4					

Toelichting:

i. Formatie en (onder)bezetting

Voor de formatie en bezetting neemt het dienstonderdeel hieronder de tabel over uit de financiële rapportage zoals die aan SSO F&MI wordt opgeleverd m.b.t. formatie en bezetting.

Bezetting & Formatie (x 1 fte)	Bezetting 31-12-2020	Instroom	Uitstroom	Stand Bezetting 31-12-2021	Formatie	Verschil Formatie-Bezetting
Eigen personeel						
Uitzendkrachten						
Overige inhuur						
Totaal						

Contactpersoon:

Toelichting:

In de toelichting op bovenstaande tabel besteden dienstonderdelen specifiek aandacht aan: Ga in op de gevolgen van de onderbezetting op de prestaties/ prioritering in concrete aantallen en percentages en effecten hiervan. Niet alleen wordt teruggeblikt, maar ook, voor zover van toepassing, vooruitgekeken naar de komende periode in 2021. Er wordt ingegaan

op de instroom / uitstroom in relatie tot de benodigde bezetting versus begrote aantallen (uitgesplitst in vast personeel, extern, UZK). Tevens wordt beschreven wat de oorzaken zijn bij tegenvallende prestaties, welke acties ondernomen zijn, wat de effecten zijn en wat de vervolgacties zijn.

Een toelichting waar de flexibele schil wordt ingezet.

5.5.2 Interne Beheersing

j. Aanpak onvolkomenheden Algemene Rekenkamer:

Zie hoofdstuk 1.5.

k. Management letter Audit Dienst Rijk:

In de management letter van de ADR 2020 zijn 9 bevindingen opgenomen:

Overzicht niet toegestane functiecombinaties (SOD-lijst) niet volledig

Reactie 3^e VMR 2021:

Contactpersoon:

@ [] hebt een mail ontvangen van []

Actualisatie proces- en risico-analyses meerjarig traject

Reactie 3^e VMR 2021:

Contactpersoon:

Actieve monitoring op voortgang

Reactie 3^e VMR 2021:

Contactpersoon:

Niet alle verjaringen bij de invordering in beeld

Reactie 3^e VMR 2021:

Contactpersoon:

Toezicht blijft achter, minimumniveau van toezicht komt in beeld.

Reactie 3^e VMR 2021:

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

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

Verder hebben de inzet bij UHT in 2020 en 2021 en in kwartaal 4 van 2021 op FSV significante negatieve impact gehad op de beschikbare capaciteit voor Toezicht binnen Particulieren.

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

Reactie 3^e VMR 2021:

Er is in 2021 onderzocht of er op onderdelen in de processen versnelling aangebracht kan worden. Een aantal uitwerpbeweringen erfbelasting worden efficiënter behandeld, waarbij het leren maken van keuzes in het toezicht centraal staat (selectie aan de voorkant). De pilot efficiënt toezicht erfbelasting loopt tot einde jaar en zal bij succes mogelijk leiden tot structurele aanpassingen in het toezicht. De nieuwe aanpak van het toezicht wordt uitgewerkt in het behandelplan voor 2022.

Teruggaven dividendbelasting en dividendstripping vragen gestructureerde aanpak

Reactie 3^e VMR 2021:

Contactpersoon:

Project dividend

Reactie 3^e VMR 2021:

Contactpersoon:

AVG

Reactie 3^e VMR 2021:

Contactpersoon:

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

Vraag	Antwoord dienstonderdeel
1. Wat zijn de voornaamste knelpunten (gaps) in de interne beheersing van uw dienstonderdeel waar u mee aan de slag gaat? ⁶	In het (her)ijkte PVA ICS is dit per activiteit uitgebreid toegelicht. Hierbij beknopt in hoofdlijnen een toelichting: (1) In beeld brengen van processen binnen de directie Particulieren en prioriteren. (2) Een adequaat risicomanagementproces inrichten. (3) Werven van personeel voor interne beheersing (AO/IC). (4) Adequaat inrichten van het VIC proces
2. Zijn er substantiele wijzigingen opgetreden in de prioriteiten van uw dienstonderdeel ten aanzien van de verbetering van de interne beheersing ten opzichte van de rapportage in de 1 ^e VMR 2021 en het (oorspronkelijke) plan van aanpak ICS van uw Dienstonderdeel? a. Zo ja, om welke wijzigingen gaat het en wat was de aanleiding hiervoor? b. Is dat in gang gezet?	De prioritering is niet gewijzigd, maar wel de benadering voor AO/IC. De directie Particulieren gaat de ketenbenadering toepassen (i.p.v. DO), zoals opgenomen in het plan van aanpak ICS. Het motief hiervoor is een gestructureerde aanpak en het creëren van een integraal overzicht, wel moet hiervoor de nodige randvoorwaarden met verschillende dienstonderdelen besproken worden.
3. Is 'hulp van anderen' nodig bij het oplossen van de gaps / knelpunten in de interne beheersing? en zo ja: a. Om wat voor hulp gaat het? b. Is dat in gang gezet?	De andere dienstonderdelen zijn hierbij nodig i.v.m. ketenbenadering. Er lopen gesprekken over de gestalte.
4. Welke punten verdienen expliciete bestuurlijke aandacht?	Bestuurlijk aandacht voor ketenbenadering i.p.v. DO benadering. Verdeling beschikbare capaciteit project AO/IC op orde en impact op de dienstonderdelen m.b.t. wel/niet inhuren van medewerkers voor AO/IC. Structureel budget voor interne beheersing (inrichting beheersorganisatie)

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

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

⁶ Het gaat hierbij om de gaps in de interne beheersing die door het dienstonderdeel zijn opgenomen in het meerjarenplan interne beheersing zoals dat op 30 juni 2021 geread diende te komen. Wij vragen u deze punten zeer beknopt over te nemen.

⁷ Deze datum is aangepast n.a.v. bespreking van het overkoepelende plan van aanpak ICS.

⁸ Deze datum is aangepast n.a.v. bespreking van het overkoepelende plan van aanpak ICS.

eventueel ontbrekende, niet meer actuele of onvolledige kaders worden opgesteld. Daarna uitvoeren Plan van Aanpak. (VMR 2: PvA inderdaad tijdig vastgesteld op 30 juni?)		
---	--	--

Contactpersoon /

ICS/ICF (alle DO's): Loopt uw dienstonderdeel op schema met de uitvoering van het plan van aanpak ICS?

De directie Particulieren loopt bij benadering op schema met de uitvoering van het plan van aanpak ICS. Het plan van aanpak wordt herzien en de verwachting is uiterlijk februari 2022 dit in het MT_P te bekrachtigen. De uitwerking van de processen IH en KE&B staan volgens planning (ambitie en scope) respectievelijk voor de jaren 2023 en 2024, derhalve worden de processen in 2022 geclassificeerd naar risico's. In de vorige uitvoering van het plan van aanpak was de planning hiervoor 2021. In het grote geheel zorgt deze aanpassing niet voor wijziging van de ambitie en scope van de directie Particulieren.

n. Risicomanagement

De concernrisico's uit de Strategische risicoanalyse (SRA) worden centraal gevolgd, evenals de GBB-lijst. Deze VMR-uitvraag heeft betrekking op de risico's binnen uw eigen dienstonderdeel en geldt voor elke VMR 2021. U stuurt iedere VMR uw actuele risicoregister mee als bijlage. Wij verzoeken u de vragen over wijzigingen van uw risico's aan te geven t.o.v. de vorige VMR-periode.

Risicomatrix Dienstonderdeel Particulieren

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

Toelichting:

o. Overige onderwerpen

Maverick buying

Dienstonderdelen rapporteren over implementatie van genomen maatregelen ter verdere reductie van 'maverick buying' (het aangaan van verplichtingen buiten bestaande contracten en inkoopprocedures om).

Contactpersoon:

VT-achteraf

Indien daar in de afgelopen vier maanden sprake van is geweest rapporteren dienstonderdelen over het aantal ingediende 'VT-achteraaf'-aanvragen, en specificeren de titel en omvang van de VT-aanvraag. Het dienstonderdeel benoemt welke maatregelen het genomen heeft ter voorkoming van het aangaan van verplichtingen zonder voorafgaand akkoord van het Verscherpt Toezicht.

Contactpersoon:

Waiververzoeken

Indien daar in de afgelopen vier maanden sprake van is geweest rapporteren dienstonderdelen over het aantal ingediende waiververzoeken op het gebied van inkoop, en specificeren voor welke aan te gane verplichting(en) een waiververzoek(en) nodig was (waren). Het dienstonderdeel benoemt welke maatregelen het genomen heeft ter voorkoming van het opnieuw moeten indienen van nieuwe inkoop-waiververzoeken.

Contactpersoon:

Implementatie mandaatbesluit

Het nieuwe mandaatbesluit is gecommuniceerd in de P-Actueel, de nieuwsbrief naar de managers van de directie Particulieren. Daarnaast hebben bij HR-onderwerpen waarbij we het proces aangepast hebben (bijvoorbeeld urenuitbreiding medewerker, bijzonder belonen) het proces ingericht conform het nieuwe mandaat.

Bijlage 1: werkplan Meerjarenvise

Bijlage 2: Risicotabel