

	A	B	C	D	E	F	G
1	Nummering	Naam HIER DE OFFICIELE TERM PLAKKEN JAARPLAN	Doelstelling	Keten	Proces	Categorie	Risico oorzaak
2	1	Besturings- risico	adequate behandeling/ informereren	Kan alle ketens raken	DV	Bedrijfs- proces en reputatie	Situatie bij Toeslagen, programma menselijke maat, alle activiteiten uit zomerbrief, diverse onderzoeken mbt DV creëren noodzaak om DV anders te organiseren.
3	2	COVID-19 risico	Alle doelstellinge n in JC	Kan alle ketens raken	Alle	Bedrijfsproce s	Door COVID-19 crisis impact op bedrijfsprocessen en in- en externe contacten.

	A	B	C	D	E	F	G
		ICT	Corrigerend optreden	IH	IH	IT	Uitkomsten van het onderzoek naar FraudeSignaleringsvoorziening en projectcode 1043
4	3						

	A	B	C	D	E	F	G
		ICT	Portfolio S&E	S&E	S&E	IT	Meerjarige financiering benodigde productiemiddelen, zoals IV-voortbrenging en portfoliodiscussie, geldt voor S&E, bezwaar en IH. Maar ook beschikbare ruimte binnen portfolio Df&A.
5	4						

	A	B	C	D	E	F	G
6	5	ICT	Portfolio IH	IH	IH	concern, bedrijfsproce s, juridisch, personeel, reputatie, financiën, globalisering, IT, beveiliging en overig.	Meerjarige financiering benodigde productiemiddelen Zoals IV-voortbrenging en portfoliodiscussie, geldt voor S&E, bezwaar en IH. Maar ook beschikbare ruimte binnen portfolio Df&A.
7	6	ICT	Portfolio BBK	BBK	BBK	IT	Meerjarige financiering benodigde productiemiddelen, zoals IV-voortbrenging en portfoliodiscussie, geldt voor S&E, bezwaar en IH. Maar ook beschikbare ruimte binnen portfolio Df&A.

	A	B	C	D	E	F	G
8	7	Personeels- risico	Bezwaar	BBK	Bezwaar	Personeel	Financiële middelen voor bezwaar in 2021 Op dit moment ontbreken nog financiële middelen voor 68 fte voor 2021.
9	8	Personeels- risico	Alle doelstellingen in JC	Kan alle ketens raken	Alle	Personeel	Benodigde werving om op toegestane formatie te komen. Beperkte wervingscapaciteit bij EC, uitdagingen t.b.v. opleiding en begeleiding nieuwe medewerkers en beschikbare kantoorruimte in Covid-19 tijdperk. Is er voldoende aanbod vanuit arbeidsmarkt?

	A	B	C	D	E	F	G
10	9	Reputatie- risico	adequate behandeling/ informereren	OB	K&EC buitenland	Reputatie	E-commerce Het dossier EU btw E-commerce vormt voor de directie P een risico. In 2021 zal de implementatie van de regelgeving EU btw E-commerce gaan plaatsvinden. De ingangsdatum is definitief vastgesteld op 1 juli 2021. Er is een programma EU btw E-commerce ingericht. Aan dit programma is Brexit toegevoegd. Beide onderwerpen krijgen topprioriteit. Tijdige realisatie moet slagen.
11	10	Reputatie- risico	OBK/DV	BBK./inter actie	OBK/DV	Overig	Veel initiatieven en trajecten rondom menselijke maat. Het kan gebeuren dat er onvoldoende ondersteuning kan worden gegeven waardoor het imago van de BD wordt geschaad.

	A	B	C	D	E	F	G
12	11	Reputatie- risico	S&E	S&E	S&E	Bedrijfsproce- s en reputatie	I.v.m. nieuw automatiseringssysteem kunnen DA's schenkbelasting pas later opgelegd worden. Bij erfbelasting verhoogde voorraad complexe aangiften
13	12	Reputatie- risico	Corrigerend optreden	IH	toezicht	personeel- bedrijfsproce- s	Capaciteitstekort
14	13	Reputatie- risico	IH, OB, invordering	K&E Buitenland	IB, OB, invordering	Overig	Brexit. Per 1 januari 2021 treedt Brexit in werking. Een tijdige en juiste implementatie van de gevolgen van Brexit is noodzakelijk.

	A	B	C	D	E	F	G
15	14	Reputatie- risico	Dividend	VPB	Dividend- belasting	Overig	Dividendstripping. Dividendstripping is een maatschappelijk ongewenst fenomeen.
16	15	Veiligheids- risico	Alle	Kan alle ketens raken	Alle	Personeel	Open en veilig werkklimaat: spanningsveld tussen transparantie over manier van werken enerzijds en op straat leggen van hele handhavingsstrategie anderzijds. Toegenomen mondigheid van burgers

	A	B	C	D	E	F	G
		Wetgeving risico	IH	IH	TBB / Intensief Toezicht	Overig	Het (tijdelijk) stilleggen van de risicosignalering, zogenaamde AKI 1043 en 1044.
17	16						

	A	B	C	D	E	F	G
		Wetgeving risico	adequate behandeling	K&E Buitenland	IB		Conserverende aanslagen De wet schrijft voor in welke situaties een conserverende aanslag moet worden opgelegd. In afstemming met FJZ heeft K&E Buitenland een doelmatigheidsbeleid gehanteerd.
18	17						

	A	B	C	D	E	F	G
		Wetgeving risico	Invordering	K&E Buitenland	Invordering	Overig	Verlaging dwangbevelkosten (risico Project Pilot Vervolgingskosten)
19	18						

	A	B	C	D	E	F	G
		Wetgeving srisico	Bezwaar	BBK	Bezwaar	Overig	Box 3 en Belastingplan 2021 Zeer recent is duidelijk geworden hoe box 3 in het belastingplan 2021 zal worden opgenomen. Dit brengt twee nieuwe risico's met zich mee. Enerzijds betekent dit hoogstwaarschijnlijk dat binnen de keten IH nagenoeg geen IV capaciteit beschikbaar is in 2021 voor continuïteit en het oplossen van damages. Daarnaast betekent het een risico in de uitvoering. Het is de verwachting dat directie Particulieren een toename krijgt in het aantal bezwaren tegen de, op basis van de BRI, verstrekte inkomensgegevens.
20	19						

	A	B	C	D	E	F	G
		Wetgeving srisico	Bezwaar	BBK	Bezwaar	Overig	Afdoeningswijze Box 3 Op dit moment heeft de directie een hele grote voorraad bezwaren box 3 liggen.
21	20						
		Wetgeving srisico	Bezwaar	Alle	Alle	Overig	Dwangsomarrest OB
22	21						

	A	B	C	D	E	F	G
		Wetgeving risico	Dividend	K&E Buitenland	Dividendbe- lasting	Overig	Beleidsbesluit SOFINA. De staatssecretaris is voornemens met Prinsjesdag het zogenoemde beleidsbesluit SOFINA af te kondigen. Dit gaat betekenen dat bepaalde buitenlandse belastingplichtigen onder voorwaarden in aanmerking kunnen komen voor een teruggave dividendbelasting. Afstemming directie FJZ en vaktechniek loopt en is nog niet afgerond. Ook is er overleg met UHB over een op te stellen impactanalyse om de gevolgen voor de uitvoering te bepalen.
23	22						

	A	B	C	D	E	F	G
		Wetgeving risico	Dividend	K&E Buitenland	Dividendbe- lasting	Overig	Project Dividendbelasting. De afgelopen jaren heeft de Belastingdienst (dwz K&E Buitenland) tienduizenden verzoeken om teruggaaf van dividendbelasting ontvangen van buitenlandse institutionele beleggers. Het overgrote deel daarvan is afkomstig van beleggingsinstellingen. Op grond van de nationale wet hebben zij geen recht op de gevraagde teruggaaf. De verzoekers menen echter dat de weigering van teruggaaf in strijd is met de bepalingen inzake het vrije verkeer van kapitaal uit het Verdrag betreffende werking van de Europese Unie (VwEU), aangezien een binnenlandse beleggingsinstelling met de status van een fiscale beleggingsinstelling wel gerechtigd is tot een teruggaaf van dividendbelasting (tot en met 2007) dan wel een afdrachtvermindering (vanaf 2008). Vanwege de aard en het grote aantal verzoeken is een projectgroep met medewerkers uit GO, MKB en K&E Buitenland in het leven geroepen. De projectgroep heeft deze verzoeken en de daaruit voortvloeiende bezwaar en beroepschriften in behandeling.
24	23						

	A	B	C	D	E	F	G
25	24	Wetgeving risico	VPB	K&E Buitenland	Vpb	Overig	Vennootschapsbelasting bij Duitse Sondervermogen. De HR heeft een uitspraak gedaan voor de dividendbelasting (zie eerder gerapporteerde punt over teruggaven dividendbelasting) waarin de HR aangeeft dat een Duits beleggingsfonds onder bepaalde voorwaarden niet als doelvermogen in de zin van de buitenlandse belastingplicht bepaling van art. 3 Wet Vpb kan worden beschouwd. Eén beroept zich op deze uitspraak voor de heffing Vpb. Het ingenomen standpunt luidt dat als er geen belastplicht is voor de dividendbelasting dan is er ook geen belastingplicht is voor de vennootschapsbelasting. Een eerste bespiegeling leert dat dit een pleitbaar standpunt is. Er ligt het verzoek om de betreffende vpb- aanslagen met betrekking tot Duitse Sondervermogen uit het verleden te vernietigen.
26	25 a	A.3.1. GBB lijst.					Continuïteit van het kernsysteem OOB/OB Centraal staat onder druk. Context: systeem valt mogelijk uit wanneer daaraan niet tijdig modernisering of vernieuwing wordt doorgevoerd. Indien dit risico zich voordoet zijn gevolgen voor directie P (K&E Buitenland) zijn groot.

	A	B	C	D	E	F	G
		A.3.1. GBB lijst.					Continuïteit van het kernsysteem OOB/OB Centraal staat onder druk. Contex: systeem valt mogelijk uit wanneer daaraan niet tijdig modernisering of vernieuwing wordt doorgevoerd. Indien dit risico zich voordoet zijn gevolgen voor directie P (K&E Buitenland) zijn groot.
27	25 b						

	H	I	J	K	L
1	Risico gebeurtenis	Risico gevolg	Datum in	Risico-eigenaar	Risico- strategie
2	Teveel initiatieven die onvoldoende op elkaar afgestemd zijn.	Te veel initiatief en tegelijkertijd alles oppakken kan contra-productief zijn.	Jaarcontract 2021	☐ P	Reduceren
3	Werkprocessen niet of op aangepaste wijze uitvoeren. Medewerkers die uitvallen a.g.v. (psychische) problemen.	Prestatie-indictoren worden niet gerealiseerd. Kwaliteit of doorlooptijd van producten en nieuwe ontwikkelingen wordt negatief beïnvloed.	Jaarcontract 2021	☐ P	Reduceren

	H	I	J	K	L
4	Fraude Signalering Voorziening (FSV). Voldoet niet aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG).	Fraude Signalering Voorziening (FSV). Voldoet niet aan de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG). Het systeem is voor onbepaalde tijd uitgezet. Het systeem kan niet gebruikt worden bij uitvoeren toezicht. Het concept plan van aanpak "Herstellen, Verbeteren, Borgen" (HVB) is op 13 oktober aan de Kamer aangeboden.	1e VMR 2020	P	Reduceren

	H	I	J	K	L
5	Niet tijdig opleveren functionaliteiten danwel dashboards.	Latere of geen belastingheffing en inning. Onzekerheid of de 6Q planning gerealiseerd kan worden. Extra inzet vanuit primair proces omdat zaken handmatig moeten worden gedaan i.p.v. geautomatiseerd	1e VMR 2020		Reduceren

	H	I	J	K	L
6	Het huidige vraag portfolio van de keten IH voor 2021 is ruim 27.000 dagen, voor 2022 en verder stijgt het vraagportfolio van de IH alleen maar. Dit heeft onder andere te maken met een toename van de vraag bij MIV, om het target van uitfasering Cool:Gen voor 2026 te halen en een stijging van de vernieuwingswerkpakketten. Hiervoor is voor 2021 al financiering aangevraagd. Voor 2021 is dit probleem sterk afgenomen, het kader van de IH is fors toegenomen, waardoor onze vraag binnen kader past. De huidige uitdaging is nu om er ook voor te zorgen dat voldoende IV medewerkers in 2021 aan de slag kunnen om de dagen binnen het kader te kunnen realiseren. De IV, daarmee IBS IH, zet maximaal in op een beheerste en bestendige groei binnen het personeelsbestand.	Bij een gelijkblijvend of dalend kader zal het gevolg zijn dat van zowel MIV als beheerst vernieuwen een deel van de vraag niet gerealiseerd kan worden. Voldoende kader is verkregen, nu nog de mensen binnen de IV aantrekken om ook het aantal dagen (en daarmee het volledige vraagportfolio) te kunnen realiseren. Echter zijn we voor de portfolio categorie beheerst vernieuwen wel sterk afhankelijk van de opschaling bij raakvlakken.	1e VMR 2020	☐ P Ketenvoor zitter IH	Reduceren
7	Het niet tijdig opleveren van machten, E-herkenning en system to-system. Hierdoor hebben gemachtigden, ondernemers, fiscaal dienstverleners en intermediairs geen toegang tot de Online Bezwaarvoorziening en andere voorzieningen die nodig zijn voor een goed klantbehandeling.	Er kunnen geen bezwaren digitaal ingediend worden.	1e VMR 2020	☐ P	Reduceren

	H	I	J	K	L
8	Te weinig mensen die bezwaren kunnen behandelen.	De positieve trend in de realisatie van de doelen uit het Plan van Aanpak Bezwaar kan worden gecontinueerd als er voldoende aanvullende financiële middelen voor uitzendkrachten (flexibele schil) of vast personeel voor 2021 en volgende jaren beschikbaar is en blijft.	VMR2 2020	P	Reduceren
9	Onvoldoende capaciteit om werkzaamheden uit te voeren.	Oplopende voorraden bij bezwaar. Oplopende voorraden bij S&E. Vermindering toezicht IH. Niet realiseren KPI's. Activiteiten uit zomerbrief niet kunnen uitvoeren	Jaarcontract 2021	P i.s.m. SSO O&P	Reduceren

	H	I	J	K	L
10	Invoering BTW E-commerce per 1 juli 2021 is niet mogelijk.	Nederland voldoet niet aan de Europese regelgeving. Nederland frustreert het systeem EU BTW E-commerce. Imagoschade en potentiële schadeclaims van gedupeerde bedrijven.	Jaarcontract 2020	MKB	Reduceren
11	Onvoldoende coördinatie op alle lopende initiatieven. Door Covid onvoldoende ondersteuning van BD aan maatschappelijk intermediairs in hun werk (het helpen bij het doen van aangifte van burgers die minder doevaardig zijn).	Dat zal automatisch afstralen op ons imago en het beeld versterken dat wij onvoldoende de menselijke maat hanteren.	Jaarcontract 2021	P	Reduceren

	H	I	J	K	L
12	Verjaringen Schenk- en erfbelasting	Reputatieschade en derving belastingopbrengsten	Jaarcontract 2021	☐ P	Reduceren
13	Toezicht medewerkers moeten ingezet worden op aanvullingen/ bezwaarproces	Door onvoldoende capaciteit kunnen we niet in de actualiteit werken en kunnen we niet al het toezicht uitoefenen dat wenselijk is om de compliance te handhaven / positief te beïnvloeden.	Jaarcontract 2021	portefeuillehouder Toezicht	Reduceren
14	Geen tijdige implementatie nieuwe maatregelen.	Indien geen tijdige implementatie wordt gerealiseerd, ontstaan problemen in de uitvoering. Heeft gevolgen voor IB, OB en invordering.	Jaarcontract 2021	CAP	Reduceren

	H	I	J	K	L
15	Het toezicht op dividendstripping activiteiten is bijzonder complex. Onvoldoende expertise aanwezig om toezicht uit te voeren.	Coördinatie en samenwerking met andere dienstonderdelen zijn nog onvoldoende op niveau. Het K&E Buitenland zal op beperkte schaal in 2021 intensiveren door eigen controle-kennis en -capaciteit te ontwikkelen en in te zetten. Er is sprake van een aantal concrete casus (40-tal bsn) bij K&E Buitenland. Deze casus zijn adequaat aangepakt en uitgewerkt. Structuren en modus operandi zijn duidelijk en in beeld voor zover als mogelijk. Een aantal zaken zijn aangemeld voor strafrechtelijke vervolging. In een aantal zaken is nader onderzoek nodig, deels bij Nederlandse banken. Dit vereist specifieke accountancy kennis en capaciteit. Deze kennis is overwegend aanwezig bij de directie GO en wel in Amsterdam bij de unit Financiële Instellingen. Vanwege schaarste is deze specifieke capaciteit niet vrij te maken zonder keuzes tov van andere zaken te maken.	Jaarcontract 2021	☐ P	Reduceren
16	Medewerkers voelen zich onveilig, omdat ze te maken kunnen krijgen met verbaal/fysiek geweld, aangiftes e.d.	Niet meer op adequate manier kunnen invullen van handhavende taak die uitvoeringsorganisatie heeft. Werkplezier medewerkers neemt af, ziekteverzuim neemt toe.	Jaarcontract 2021	☐ P	Reduceren

	H	I	J	K	L
17	Minder uitvoeren intensief toezicht	Indien de validatie van het selectieproces aan de poort uit blijft schort dit de behandeling van hoog risico aangiften op en kan dit zelfs ertoe leiden dat deze aangiften in het geheel niet opgepakt gaan worden.	Jaarcontract 2021	P	Reduceren

	H	I	J	K	L
18	FJZ is voornemens vanwege een mogelijk politiek risico het doelmatigheidsbeleid op te zetten en de staassecretaris te adviseren dat in alle voorkomende gevallen een conserverende aanslag wordt opgelegd.	Dit heeft grote gevolgen voor de uitvoering. Het gaat mogelijk om 95.000 op te leggen conserverende aanslagen. Dit betekent ook dat er IV-aanpassingen noodzakelijk zijn, zoals het M-biljet. Nu worden er jaarlijks zo'n 2.500 aanslagen opgelegd. Dit heeft dan grote gevolgen voor administratie, heffing, bezwaar, beroep en invordering. K&E Buitenland heeft de concept tekst voor de UTNS ingeleverd en gecijferd dat ongeveer 350 fte nodig zullen zijn om het werk te kunnen uitvoeren.	VMR2 2020	P	Reduceren

	H	I	J	K	L
19	Het Project Pilot Vervolgingskosten betreft terugbetaling van te hoge kosten bij dwang invordering. Kosten zijn niet evenredig verminderd als aanslag alsnog is verminderd. Er ligt een toezegging aan de Nationale Ombudsman om deze kosten terug te betalen. Het is buitengewoon complex deze kosten uit systemen te halen en tot terugbetaling te komen. Het risico voor de directie Particulieren / K&E Buitenland is dat dit proces deels handmatig moet gebeuren en een grote capaciteitsvraag met zich meebrengt.	Er ligt een toezegging aan de Nationale Ombudsman om deze kosten terug te betalen. Het is buitengewoon complex deze kosten uit systemen te halen en tot terugbetaling te komen. Het risico voor de directie Particulieren / K&E Buitenland is dat dit proces deels handmatig moet gebeuren en een grote capaciteitsvraag met zich meebrengt.	VMR2 2020	P	Reduceren

	H	I	J	K	L
20	Belastingplichtigen specificeren hun heffingsvrij vermogen niet.	In afwijking tot voorgaande jaren dienen belastingplichtigen hun heffingsvrij vermogen dat valt tussen de nieuwe grens en de oude grens wel gespecificeerd op te nemen in de belastingaangifte. De verwachting is dat velen dit niet gaan doen, hetgeen extra uitworpbehandeling, aanvullingen en bezwaren genereert.	VMR2 2020		Reduceren

	H	I	J	K	L
21	Indien de Hoge Raad beslist dat deze bezwaarschriften niet massaal kunnen worden afgedaan, zal dit veel extra capaciteit gaan kosten.	Indien het arrest van de Hoge Raad uitwijst dat deze bezwaarschriften niet massaal kunnen worden afgedaan, zal dit veel extra capaciteit gaan kosten. Deze capaciteit is niet beschikbaar, beheersmaatregelen zullen worden getroffen indien dit risico zich openbaart.	VMR2 2020		Accepteren
22	Dit gaat mogelijkwerijs ook gevolgen krijgen voor de IH, schenk- en erfbelasting en de keten BBK. Alle ingebrekestellingen (IGS) die uitbetaald worden, komen ten laste van het budget van de directie Particulieren	Dit betreft enerzijds een financieel risico anderzijds worden alle IGS'en behandeld door de directie Particulieren, dit betreft een personeel risico i.v.m. beschikbare capaciteit.	VMR2 2020		Reduceren

	H	I	J	K	L
23	Toezicht op deze teruggaveverzoeken is op dit moment zowel kwalitatief, als ook kwantitatief onuitvoerbaar. Het huidige systeem TDI (Teruggaven Dividendbelasting) zou hiervoor uitgebreid moeten worden.	Er is een begijfering gemaakt vanuit FJZ dat met de uitvoering van het besluit SOFINA een bedrag gemoeid is van ruim € 900 miljoen euro. Uit de begijfering volgt ook de inschatting dat er mogelijk 5500 verzoeken zullen worden ingediend. Dit heeft een grote impact op de uitvoering. De risico's zijn als volgt te omschrijven: onterecht uitbetalen, dubbel uitbetalen, geen contra-informatie, beperkte controle mogelijkheden in buitenlandse verhoudingen. Politieke en bestuurlijke risico's aanwezig. Daarbij komt dat terugvorderen in het buitenland complex is en in bepaalde gevallen niet mogelijk is.	VMR2 2020	P	Reduceren

	H	I	J	K	L
24	Voor de BD ongunstige uitspraak van het hof.	Kasrisico: Teruggaven dividendbelasting. Het uitstaande actueel kasstroom risico is ongeveer € 2,7 miljard aan (mogelijk terug te geven) dividendbelasting. € 1,0 miljard zit in de beroepsfase, € 0,9 miljard in de bezwaarfase en € 0,8 miljard in de initiële teruggaaf verzoek fase. De genoemde bedragen zijn excl. proces- en rentekosten, deze kunnen pas bepaald worden na de uitspraak. Er is een berekening gemaakt worden om tot een betrouwbare indicatie te komen van het potentiële bedrag aan rentekosten. Indicatie rentekosten komt neer op ongeveer € 0,8 miljard.	1e VMR 2020	P	Reduceren

	H	I	J	K	L
25	Voor de BD ongunstige uitspraak HR	Kasrisico: Het financieel belang in deze zaak is € 1 - € 1,5 mrd aan betaalde vennootschapsbelasting. Op dit moment zijn er geen nieuwe ontwikkelingen te melden ten aanzien van dit risico. Dat is vooral goed nieuws omdat adviseurs dit standpunt nog niet "massaal" omarmen. De mondelinge behandeling van de genoemde zaak bij het Gerechtshof heeft inmiddels plaats gevonden. De verwachting is dat het Gerechtshof per ultimo 2020 uitspraak zal doen.	1e VMR 2020	P	Reduceren
26	1) Verzoeken om teruggaaf EU en non EU. Verzoeken kunnen door BD nog wel ontvangen worden. Maar daarna functioneert systeem niet meer en aangiften doorlopen geautomatiseerde systeem niet meer.	Gevolg is teruggaven niet meer verleend kunnen worden. Jaarlijks belang 2,3 miljard aan teruggaven. Aantal verzoeken non EU jaarlijks zo'n 1650. Aantallen verzoeken EU niet bekend door gebrek aan data.			

	H	I	J	K	L
27	2) Aangiften (geldt idem voor suppleties) OB worden ingediend.	Aangiften doorlopen systeem niet meer. Aangiften (incl suppleties) kunnen niet verwerkt worden. Betalingen komen binnen maar kunnen niet aan aangifte gelinkt worden. Veel extra werk voor ontvanger. Moet handmatig gaan koppelen van betaling en aangifte. Kans op fouten groot. Kans op forse vertragingen groot. Toezicht niet mogelijk want geen zicht op concrete aangifte. Jaarlijks gaat het naar inschatting om enkele miljarden aan betalingen op aangifte. Geen duidelijke en juiste data.			

	M	N
1	Maatregelen	Netto risico
2	Veel acties en activiteiten worden gebundeld in programma menselijke maat. Dit programma valt onder de verantwoordelijkheid van de ☐ Particulieren. Vergt veel coördinatie en afstemming met veel uiteenlopende partijen.	Programmatische aanpak vermindert inherent risico, wil niet zeggen dat het volledig geëlimineerd is.
3	BD stelt faciliteiten beschikbaar om 'werken op afstand' mogelijk te maken. Gefaseerde opstart voor herinneringen/aanmaningen die verwerkt wordt in productieplanning CAP. Fysieke HUBA waar mogelijk vervangen door telefonische HUBA. Aandacht voor medewerkers om langdurig thuis werken vol te houden, en thuiswerkvergoeding om thuis goede werkplek te kunnen creëren. Medewerkers op andere werkzaamheden inzetten die zij wel thuis kunnen uitvoeren	Als de COVID-maatregelen nog lange tijd geëffectueerd moeten worden, heeft dit ongetwijfeld effect op het realiseren van doelstellingen en opleiding van medewerkers. Het gaat ook ten koste van innovatie en vernieuwing

	M	N
4	In dit plan van aanpak 'Programma HVB' is ervoor gekozen om de processen rond risicodetectie- selectie en signalen van mogelijke fraude direct aan te pakken. Hierbij wordt specifiek gekeken naar het gebruik van nationaliteit en naar projectcode 1043. In het eerste kwartaal van 2021 moet het programma HVB de risico's in deze processen in kaart hebben gebracht, hernieuwde kaders zijn vastgesteld en de implementatie in gang gezet. Directie Particulieren is intensief betrokken bij het programma HVB en levert ten aanzien van projectcode 1043 een bijdrage aan het onderzoek naar de structurele werking van het uitvoeringsproces, de waarborgen ten aanzien van selectie en aangiftebehandeling en het besluitvormingsproces. Het programma HVB en daarmee het onderdeel "bedrijfsprocessen op orde" is van start gegaan binnen de keten IH. Er zijn afspraken gemaakt over de scope en op korte termijn zal er begonnen worden, met ondersteuning van IV&D met een modeluitwerking van een aantal bedrijfsprocessen.	Risico wordt verkleind, maar is niet nul.

	M	N
5	S&E: De voortbrenging van Erfbelasting en Schenkbelasting ligt grotendeels weer op schema. Voor de 2e helft van 2020 is het budget met 610 IV-dagen verminderd, maar dat brengt de voortbrenging voor 2e helft 2020 nog niet in gevaar. Onzekere factor blijft de meerjarige financiering van IV capaciteit. Ook blijft de beschikbare capaciteit van m.n. DF&A onzeker. Besluitvorming over portfolio 2021 voor IV heeft op 19 november plaatsgevonden. Uitkomst hierbij is dat we de iv formatie (aanbod) behouden die we ook dit jaar hadden en daarmee de vraag portfolio op basis van hoogste prioriteiten , borging continuïteit (jaarschuif, wetgeving en onvermijdbaar onderhoud en beheer) en BC kos kunnen oppakken en realiseren. Verder wordt op dit moment de BC KOS herijkt.	Midden, dossier krijgt juiste prioriteit echter het werven en behouden van IV-capaciteit is niet volledig beïnvloedbaar door IV. Daarnaast kunnen er operationele afstemmingsrisico's naar voren komen.

	M	N
6	IH: voortdurend overleg via portfolioraad en – board om te kijken om wensen van IV passen binnen portfolio. Gedurende 2021 zal regelmatig gemonitord moeten worden op de personele groei binnen de IV en het gevolg voor het vraagportfolio. Iedere keer zal daarbij het aanbod opnieuw gematcht moeten worden met de vraag, bij eventuele vertraging bij het ophogen van het aanbod zullen de gevolgen voor het IH portfolio in beeld worden gebracht.	hoog, ook gezien alle andere vernieuwingen die als dringend benoemd zijn (Zomerbrief, meerjarenvisie etc.)
7	BBK: Er is normatiek ontwikkeld deze wordt nu beproefd daarna volgt prioritering. De uitkomst moet eerst afgewacht worden alvorens andere beheersmaatregelen worden geformuleerd.	Risico wordt verkleind, maar is niet nul.

	M	N
8	Verzoek tot verschuiven budget eigen personeel naar budget externe inhuur. Via WLA tekorten inzichtelijk maken.	Vanaf 2e halfjaar 2021 hoog.
9	Wervingsplan Afstemming met EC Budget eigen personeel tijdelijk omzetten naar budget externe inhuur waardoor VT-aanvraag voor uitzendkrachten voor 2021 tot 1 september verlengd zijn en stabiliteit in uitvoering geborgd blijft.	Tot 1 september beheersbaar, daarna wordt het lastig.

	M	N
10	Vanaf medio juni 2020 is een [] E-commerce van start gegaan. Vanuit het programma is een plan E-commerce opgesteld. De [] MKB is eindverantwoordelijk. Datum ingang E-commerce is door de EC voor Nederland vastgesteld op 1 juli 2021. Brexit is aan programma E-commerce toegevoegd. Er worden nu maatregelen opgesteld om de implementatie per 1 juli 2021 mogelijk te maken. Tijdigheid heeft hoogste prioriteit. Tevens worden maatregelen opgesteld om E-commerce én Brexit beiden tijdig geïmplementeerd te krijgen. K&E Buitenland is hier vanuit de directie Particulieren nauw bij betrokken. In de inmiddels goedgekeurde en vastgestelde UTNS zijn de formatieve en budgettaire gevolgen becijferd voor zowel het tijdelijk aantal benodigde fte's als ook de structureel noodzakelijke fte's voor toezicht en invordering. Vanuit het programma is een [] aangesteld die integraal verantwoordelijk is voor planning, opzet en inrichting van de tijdelijke organisatie. Onderwerpen als huisvesting, werving en selectie, opleidingen etc zijn in het programma uitgewerkt.	Hoog, de genomen maatregelen verminderen het risico, maar neemt niet weg dat het risico zich toch kan openbaren.
11	Inbreng in programma DV en menselijke maat.	Risico wordt verkleind, maar is niet nul.

	M	N
12	Verjaringsdashboards	Klein, maar niet nihil.
13	UHB doet onderzoek naar het wenselijke niveau van toezicht. Vanuit dit onderzoek ontstaat vermoedelijk een vraag naar aanvullende capaciteit. Aanbevelingen uit het rapport 'Aanvullingen' implementeren	Hoog
14	heeft besloten om Brexit toe te voegen aan het programma EU btw E-commerce. Zodat met name de samenloop E-commerce en Brexit binnen IV beter en effectiever gehanteerd kan worden.	Hoog

	M	N
15	K&E Buitenland heeft eigen accountancy kennis geworven en zal deze ontwikkelen en inzetten op deze problematiek.	Klein, maar niet nihil.
16	Trainingen voor medewerkers, ondersteuning bedrijfsmaatschappelijk werk en juridische ondersteuning waar mogelijk.	Vermindert risico, maar niet volledig geëlimineerd.

	M	N
17	(1) WMK toets op de queries heeft plaatsgevonden en is geaccordeerd door data coördinatoren van CAP en P.(2) Bestaande handleiding is "non-valid" verklaard. Er wordt momenteel door CAP en P (met ondersteuning vanuit LRP) de laatste hand gelegd aan een werkinstructie die inmiddels is voorgelegd aan de data- en AVG coördinatoren van CAP en P. Indien deze akkoord zijn dan zal het proces eerst nog voorgelegd worden aan CD VT om vervolgens door CAP en P gevalideerd te worden. Wordt ook opgepakt middels het programma HVB	Klein, maar niet nihil.

	M	N
	Uitgevoerde UTNS	hoog
18		

	M	N
	Over dit risico wordt via de risico-lijst op het gerapporteerd. Daar kunnen acties geprioriteerd worden.	Hoog
19		

	M	N
	Voortdurende monitoring van voortgang, en afstemming in portfolioraad en portfolioboard.	klein, maar niet nihil
20		

	M	N
21	Er is nog geen gerechtelijke uitspraak en dus nog geen duidelijkheid. In het MT P van 5 januari van dit jaar is het memo "Scenario's ten aanzien van de behandeling van de Bezwaren IH Box 3" besproken. In dit memo zijn de uitvoeringsrisico's, de mogelijke scenario's en de wijze van aanpak beschreven. Dit wordt ook in de ketentafel BBK van 19 januari gedeeld met de ketenpartners. De verwachting is dat op korte termijn met de voorbereidende activiteiten ten aanzien van de beschreven scenario's zal worden begonnen.	hoog
22	De hoofddirectie Fiscaal Juridische Zaken stelt een notitie op over de impact, de directie Particulieren is bij de voorbereiding betrokken. Later is door de rechtbank ook een uitspraak op het gebied van de IH gewezen, waaruit ook blijkt dat de deformalisering van de IH aanvullingen (bezwaar) niet de juiste koers is. Ook dit wordt meegenomen in de notitie vanuit vaktechniek en FJZ. In het begin van 2021 zullen de gevolgen hiervan zichtbaar worden en wordt eventueel de benodigde portfolioruimte geclaimd.	Hoog; afhankelijk van de uitkomst van het onderzoek of dit zich ook bij P voordoet/ heeft gedaan

	M	N
	UTNS is uigevoerd en formatie is toegekend	Beperkt, toekennen formatie is gebeurd, echter personeel moet nog insromen en opgeleid worden.
23		

	M	N
24	Vanwege de aard en het grote aantal verzoeken is een projectgroep met medewerkers uit GO, MKB en K&E Buitenland in het leven geroepen. De projectgroep heeft deze verzoeken en de daaruit voortvloeiende bezwaar- en beroepschriften in behandeling. De projectgroep wordt aangestuurd door een stuurgroep olv van de Particulieren.	De uitspraak moet aanvaard worden.

	M	N
25	Kennisgroep IBR is betrokken en ☐ FJZ is geïnformeerd.	De uitspraak moet aanvaard worden.
26	Alternatief is dat de uitbetalingen handmatig verwerkt moeten gaan worden via penposten. Minimaal 15 minuten per post voor administratieve verwerking vanuit heffing. Extra werklast invordering nmb. Kans op fouten groot. Kans op forse vertragingen groot. Bedrijven moeten lang wachten op teruggave. Toezicht niet mogelijk want geen zicht op concrete verzoek.	Conclusie: beide situaties leiden tot onverantwoorde problemen in de uitvoering. Voor beide werkstromen geldt dat BD niet meer in control is. Gaat om miljarden.

	M	N
27		Conclusie: beide situaties leiden tot onverantwoorde problemen in de uitvoering. Voor beide werkstromen geldt dat BD niet meer in control is. Gaat om miljarden.