

Rapportage Belastingregio's

***januari tot en met augustus
2011***

Inhoudsopgave

1.	Managementsamenvatting.....	4
2.	Toelichting op prestatie-indicatoren.....	6
2.1	Segmentoverstijgend.....	6
2.2	Dienstverlening.....	10
2.3	Particulieren.....	14
2.4	MKB.....	16
2.5	MGO/ZGO.....	18
2.6	Informatiemanagement.....	24
3.	Risicoparagraaf.....	25
4.	Bevindingen Algemene Rekenkamer.....	42

1. Managementsamenvatting

Inleiding

Dit is de tweede viermaandsrapportage van de belastingregio's in de nieuwe organisatievorm. In de eerste acht maanden zijn we bezig geweest met de lange termijn plannen ter uitwerking van het MLTP en onze strategische oriëntatie daarin. In deze rapportage leggen we verantwoording af over de goingconcern.

In de eerste viermaandsrapportage zijn bij alle prestatie-indicatoren toelichtende teksten opgenomen. In deze tweede viermaandsrapportage is ervoor gekozen om alleen bij de prestatie-indicatoren die substantieel afwijken van de norm een toelichting op te nemen.

Aanslag Regeling Inkomstenheffing en Vennootschapsbelasting

Er is een inhaalslag gemaakt in de aanslagregeling IH en VPB. Over de eerste 4 maanden werd de doelstelling niet gerealiseerd. De score ligt nu binnen de bandbreedte. De doelstelling voor de realisatie van het aantal uren besteed aan de aanslagregeling Inkomstenheffing en Vennootschapsbelasting worden ruimschoots gerealiseerd

Dienstverlening

Ondanks de veelal positieve ontwikkelingen scoren veel van de doelstellingen voor dienstverlening net onder de norm. Het gaat om het tijdig toekennen van BTW en LH nummers, het AWB conform afdoen van klachten, het tijdig opleggen van aanslagen voor schenkingsrecht en ook de realisatie van Belastingregio's voor de tijdige reactie op complexe vragen < 2 werkdagen is net onder de doelstelling. Dit laatste heeft te maken met de werkstroom invordering Toeslagen bij twee Belastingregio's die beïnvloed wordt door activiteiten van Belastingdienst/Toeslagen. De maatregelen (extra capaciteit, overleg met Belastingdienst/Toeslagen, informeren burgers over langere wachttijden) zullen leiden tot de prognose dat de doelstelling voor de Belastingregio's net gehaald zal worden.

In de score voor het tijdig toekennen van BTW en LH nummers, het AWB conform afdoen van klachten is een duidelijke verbetering te zien, de verwachting is echter dat de jaardoelstelling niet meer wordt gehaald.

Bezwaarproces

Het percentage afdoening bezwaarschriften binnen de AWB-termijn blijft voor de 4 grote middelen stabiel op circa 93%. Het middel Vennootschapsbelasting scoort met een percentage van 84,1% het laagst. Voor de Loonheffing is het percentage 96,2%. Om het proces te verbeteren zijn de volgende maatregelen getroffen:

- Implementatie van de uitvoeringsafspraken met betrekking tot het boeken van bezwaarschriften in GBV voor de middelen LH, OB en Vpb;
- Pilot centraal verwerken van bezwaren bij BCA/UAL, waarbij een splitsing gemaakt wordt tussen aanvullingen die aanvullend toezicht vereisen en aanvullingen waarbij dat niet het geval is.
- Verbetering van de sturing op het proces door met behulp van de informatievoorziening de processtappen in het bezwaarproces beter te kunnen onderscheiden naar de verschillende organisatieonderdelen (CFD, Belastingregio's en BCA).

Voor de komende maanden is de verwachting dat het aantal bezwaarschriften zal toenemen door het opleggen van ambtshalve aanslagen belastingjaar 2009 en 2010. Daarnaast zijn verstoringen in de

GBV een risico voor tijdige afdoening. De prognose is een realisatie rond het gerapporteerde percentage.

Tijdigheid aangiften IH/OB/LH

Voor de OB scoren de belastingregio's boven de bandbreedte. Er is geen reden de activiteiten van de Belastingregio's aan te passen. Voor de LH blijft de score onder de norm. De PI is in de afgelopen maanden ontwikkeld en het realiteitsgehalte van de doelstelling zal tegen het einde van het jaar worden geëvalueerd.

Voor de IH ligt de realisatie van 68% onder de norm van 90%. Inmiddels zijn de eerste drie fasen zo goed als afgerond; de overige fasen volgen later dit jaar. De Belastingregio's verwachten dat de doelstelling zal worden gerealiseerd. Er zijn geen maatregelen nodig.

De lage score voor IH is waarschijnlijk mede veroorzaakt door de gerichte handavingscommunicatie voorafgaande aan het inlevermoment.

Horizontaal toezicht MGO en ZGO

Voor het segment MGO zullen de beoogde doelen niet worden gehaald. De Belastingdienst is namelijk afhankelijk van de inspanningen die bedrijven zelf leveren om de fiscale beheersing op orde te brengen. Het is in deze fase van horizontaal toezicht niet de bedoeling dat de Belastingdienst de werkzaamheden overneemt. In mei heeft het segment MGO-ZGO de planning naar beneden bijgesteld. De prognose is dat deze bijgestelde planning net gehaald zal worden.

Voor ligt de realisatie nog onder de doelstellingen, maar de afwijking is gering. De prognose is dat de jaardoelstellingen ultimo 2011 worden gehaald.

Financieel

De prognose is dat de overschrijding op het P-budget circa € 33 miljoen zal bedragen. In de komende periode zal verder ingezet worden op SFB, uitbreiding van de cascades waar mogelijk en zo nodig/mogelijk toepassing van verplichte tijdelijke verplaatsing conform artikel 58 ARAR.

Het tekort op met materiële budget bedraagt ca. € 5 mln. De oorzaak van deze overschrijding heeft te maken met investeringen op video conference en Accenture.

BTW compensatiefonds

De doelstellingen uit het Stuurcontract rondom het thema Gemeenten zijn reeds gerealiseerd. Om de rechtmatigheid van de BTW-compensatie vast te kunnen stellen zijn in het segmentoverleg van 14 april als van 2 september aanvullende acties afgesproken. Eveneens zal conform de toezegging van de staatssecretaris in 2011 kwaliteitstoetsing worden uitgevoerd.

Belastingdienst Caribisch Nederland (B/CN)

De B/CN maakt zelfstandig een viermaandsrapportage. Met ingang van 2012 zal de B/CN worden meegenomen in de reguliere viermaandsrapportage.

2. Toelichting op prestatie-indicatoren

Hieronder wordt de realisatie van de prestatie-indicatoren toegelicht die aandacht behoeven van het management van de belastingregio's.

2.1 Segmentoverstijgend

NR.	Prestatie-indicator	Planning		Realisatie t/m aug		Trend*		
		jaarplan	t/m aug	aantal	%			
	SEGMENTOVERSTIJGENDE PRESTATIE-INDICATOREN					1e VM	2e VM	3e VM
	Prestaties/klantperspectief							
1	Aantallen onderzoeken toezicht buiten	75.000 110.000	46.875 68.750	63.691		↻	↻	
2	Aantallen behandelde aangiften IH en Vpb	450.000 650.000	281.250 406.250	313.320		↻	↻	
3	Achterstand invordering	2,5%-3,0%	Nvt		2,5%	↻	↻	
	Interne organisatie							
4	De tijdige erfaangiften leiden binnen drie Maanden\na datum binnenkomst tot een aanslag.	>85%	Nvt		83%	↻	↻	
5	Alle schenkingsaangiften leiden binnen zes maanden na datum binnenkomst tot een aanslag	98-100%	Nvt		96%	↻	↻	
6	Percentage directe tijdsbesteding (HAFIR-norm)	>86%	Nvt		86,3%	↻	↻	
7	Landelijk handhavingsplan wordt één keer per jaar geactualiseerd	1 juli	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	↻	
8	Voortgangsrapportage landelijk handhavingsplan	31 mei, 30 sept	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	↻	
9	Analyse compliance map	1 keer per jaar	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	↻	
10	Overzicht uit te voeren strategische oriëntaties, verkenningen en analyses	2 keer per jaar	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	↻	
11	Analyse steekproefresultaten na volledige afronding en registratie door alle regio's	< 3 mnd	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	↻	
12	Jaarlijks twee gesprekken tussen manager en medewerker over inhoud en resultaat van het werk (beoordelingsgesprek en voortgangsgesprek)	95%-100%	64-68%		42%	↻	↻	
13	Ziekteverzuim excl langer dan 1 jaar (Verbaan norm)	≤ 5,0%	Nvt		5,3%	↻	↻	
14	Meldingsfrequentie ziekteverzuim	1,5	Nvt		1,6	↻	↻	

NR.	Prestatie-indicator	Planning		Realisatie t/m aug		Trend*		
		jaarplan	t/m aug	aantal	%			
	SEGMENTOVERSTIJGENDE PRESTATIE-INDICATOREN					1e VM	2e VM	3e VM
	Leer- en groeiperspectief (ontwikkeling)							
15	Formatie t.o.v. bezetting in geld	99%-100%	Nvt		104%	⬆	↔	
16	Formatie t.o.v. bezetting in aantallen	99%-100%	Nvt		103,4%	⬆	↔	
17	Nulmeting van de mate van zekerheid over de belastingopbrengsten (compliance map)	> 1 juli 2011	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	

* vul in wat van toepassing is:

⬆ = positieve ontwikkeling
 ↔ = ontwikkeling onveranderd
 ⬇ = negatieve ontwikkeling

Nvt = geen onderwerp voor deze rapportageperiode.

In het Stuurcontract 2011 van de Belastingregio's zijn de prestatie-indicatoren benoemd. In onderstaand overzicht wordt per afzonderlijke doelstelling de realisatie en de trendmatige ontwikkeling in de verslagperiode gegeven.

PI 2	Aantallen behandelde aangiften IH en Vpb 281.250 - 406.250	Realisatie: 313.320
Er is een inhaalslag gemaakt in de aanslagregeling IH en VPB. Over de eerste maanden werd de doelstelling niet gerealiseerd. De score ligt nu binnen de bandbreedte. De realisatie van het aantal geplande uren wordt ruimschoots gehaald. De gerealiseerde tijd per geregelde aangifte ligt nog aanzienlijk boven de norm.		

PI 9	Omschrijving Analyse Compliance map	Realisatie: -
Met als dagtekening 1-6-2011 is een eerste versie toegezonden aan het LKB en de segmentsecretarissen. Na verwerking van de ontvangen feedback volgt de definitieve versie.		

PI 12	Omschrijving	Realisatie:
	Jaarlijks twee gesprekken tussen manager en medewerker over inhoud en resultaat van het werk	42%
Gesprekken met medewerkers betreft afgeronde beoordelings- en functioneringsgesprekken. De norm hiervoor is ultimo 2011 90-100% De doelstelling wordt mogelijk niet gehaald en dit geldt met name voor de beoordelingen. Een gegeven is dat de meeste beoordelingsgesprekken in de 2e helft van jaar plaatsvinden. Als oorzaken worden aangegeven de vele M2-wisselingen, de aanpassingen in de organisatie en het niet beschrijven en boeken van deze gesprekken. Er wordt door het management steeds weer aandacht gevraagd om zorg te dragen voor 100% realisatie van de doelstelling. Hier ligt een taak voor de manager én de medewerker. Zeker gelet op de huidige bewegingen in de organisatie.		

PI 13	Omschrijving	Realisatie:
	Ziekteverzuim exclusief langer dan 1 jaar (zgn. Verbaan norm)	5,3%
<i>De Belastingdienst wil het (ziekte)verzuim terugdringen. In 2011 wordt uitgegaan van de Verbaannorm als richtlijn voor vermindering van het verzuim. De Verbaannorm houdt rekening met verschillen in verzuim op grond van 'werkniveau' en 'leeftijdsklasse'. Bij de berekening van de norm geldt in de jaren 2011 t/m 2013 een overgangsregiem. Het normpercentage is exclusief verzuim langer dan 1 jaar en exclusief verzuim door zwangerschap. Er wordt stapsgewijs toegewerkt naar de Verbaannorm, waarbij de jaarnorm wordt bepaald door een gekozen afbouw van het verschil tussen het gerealiseerde verzuim in 2010 en de Verbaannorm.</i> De doelstelling voor de Belastingregio's is op basis van het personeelsbestand vastgesteld op 5% voor 2011. De realisatie tot en met augustus is 5,3%. Op dit moment zijn geen aanvullende (landelijke) maatregelen nodig. Als oorzaak van het verzuim wordt soms de overbezetting en de komende herinrichting genoemd. De verwachting is dat we in de buurt van de doelstelling uitkomen De genomen maatregelen bestaan uit het goed in beeld houden van het verzuim en de oorzaak hiervan. Op een aantal regio's is weer invulling gegeven aan het SMO.		

PI 14	Omschrijving	Realisatie:
	Meldingsfrequentie ziekteverzuim	1,6
De meldingsfrequentie (ziekte)verzuim is de verhouding tussen het aantal meldingen en het aantal medewerkers (koppen), beide binnen het selectietijdvak. Voor een melding geldt, dat de begindatum van het verzuimgeval binnen het selectietijdvak ligt. Binnen de Verbaannorm is de meldingsfrequentie niet afhankelijk van werkniveau en leeftijd. De doelstelling voor de Belastingregio's in 2011 is 1,5. De realisatie tot en met augustus is 1,6 Belastingdienstbreed. Op dit moment zijn geen aanvullende (landelijke) maatregelen nodig. De verwachting is dat we in de buurt van de doelstelling uitkomen.		

PI nr	Omschrijving	Realisatie:
15	Formatie t.o.v. bezetting in geld	104%
16	Formatie t.o.v. bezetting in aantallen	103,4%
De budgetoverschrijding bedraagt waarschijnlijk circa € 33 miljoen. De financiële medewerkers op de regio's worden reeds lange tijd nauw betrokken bij het verzorgen van een zo nauwkeurig mogelijke boekhouding en het afgeven van een prognose. Maandelijks worden hiervoor kaders gegeven. Zo worden prognoses gecorrigeerd met vaststaande in-uitstroom die nog niet in SAP is verwerkt. Dit verhoogt de kwaliteit van een betrouwbare prognose. Door de korting op de formatie, het te laat op gang komen van uitstroombevorderende maatregelen en de werking van het cascademodel is de bezetting hoger dan gewenst. Eén regio heeft een forse onderbezetting. De afbouw van de bezetting bedraagt 482,1 fte. In een percentage t.o.v. de bezetting per 31-12-2011 is dit 1,81%. Het risico is dat we bij onvoldoende mobiliteit c.q. uitstroom over moeten gaan tot het opleggen van verplichte mobiliteit, maar ook dat we geen personeel kunnen laten instromen. De regio's geven voorlichting over de mogelijkheden om te werken bij de BelTel, bij B/Toeslagen, de Douane, BCFD of extern. Daarnaast worden mogelijkheden onderzocht om personeel naar andere regio's te bewegen om het evenwicht in de bezetting in aantal en functie meer in evenwicht met de formatie te brengen. Ook worden medewerkers gewezen op de mogelijkheid met stimuleringspremies de dienst te verlaten. Blijvende aandacht vanuit het MTBR is nodig om afspraken inzake Cascades, Sociaal flankerend beleid en (tijdelijke) verplaatsing artikel 58 ARAR te realiseren.		

PI 17	Omschrijving	Realisatie:
	Nulmeting Compliance map	-
De nulmeting van de compliance map is niet tijdig (voor 1 juli) gerealiseerd. De methodologie voor de compliance map is wel ontwikkeld en moet nog bestuurlijk worden vastgesteld. Voor het segment PDB is de nulmeting en analyse voorzien voor eind 2011. Voor de segmenten MKB en MGO/ZGO zijn vervolgstappen gepland. De verwachting is echter dat de nulmeting en analyse van de compliance map pas in 2012 wordt gerealiseerd.		

2.2 Dienstverlening

NR.	Prestatie-indicator	Planning		Realisatie t/m aug		Trend*		
		jaarplan	t/m aug	aantal	%			
	DIENSTVERLENING PRESTATIE-INDICATOR					1e VM	2e VM	3e VM
22a	Tijdige reactie op complexe vragen (Beltel): Binnen 2 werkdagen na dag van ontvangst	85– 90%	Nvt		84%	↻	↻	
22b	Tijdige reactie op complexe vragen (Beltel): Binnen 4 werkdagen na dag van ontvangst	90– 100%	Nvt		92%	↻	↻	
23	Afhandeling BTW- en loonheffingnummer binnen 5 werkdagen na dag van ontvangst	95–98%	Nvt		93%	⬇	⬆	
24	Verlenen VAR verklaring binnen 5 werkdagen na dag van ontvangst	90–100%	Nvt		94%	↻	↻	
25	Afgehandelde bezwaarschriften binnen AWB-termijn	95–100%	Nvt		93%	⬇	↻	
26a	Afgehandelde klachten binnen AWB-termijn: Percentage klachten dat AWB-conform wordt behandeld	95 –100%	Nvt		93%	⬇	⬆	
26b	Afgehandelde klachten binnen AWB-termijn: Percentage klachten dat binnen 6 weken na ontvangst wordt afgehandeld	> 85%	Nvt		84%	⬇	⬆	
26c	Afgehandelde klachten binnen AWB-termijn: Percentage klachten waarvan binnen 7 dagen na dag van ontvangst contact met de klager wordt opgenomen of er wordt binnen die termijn een brief verzonden met verzoek om contact	> 75%	Nvt		71%	⬇	⬆	
27	Klanttevredenheid balie	75 – 85%	Nvt		88%	↻	↻	

* vul in wat van toepassing is:

⬆ = positieve ontwikkeling
↻ = ontwikkeling onveranderd
⬇ = negatieve ontwikkeling

Nvt = geen onderwerp voor deze rapportageperiode.

In het Stuurcontract 2011 van de Belastingregio's zijn de prestatie-indicatoren benoemd. In onderstaand overzicht wordt per afzonderlijke doelstelling de realisatie en de trendmatige ontwikkeling in de verslagperiode gegeven.

PI nr	Omschrijving	Realisatie:
22 a-b	Tijdige reactie op complexe vragen	84% < 2 dagen
	Doelstelling 85-90% binnen 2 werkdagen	
	Doelstelling 90-100% binnen 4 werkdagen	92% < 4 dagen
De realisatie loopt achter op de doelstelling. De regio's verwachten dat de doelstelling mogelijk net wordt gehaald. De grootste afwijking op de		

gemiddelde doorlooptijd wordt veroorzaakt door twee Belastingregio's, het betreft vooral pieken in de werkstroom Inning Toeslagen:

- Belastingregio Oost (61% en maandpercentage 45%). Oost heeft lage maandpercentages vanaf januari door problemen met de werkstroom Invordering Toeslagen (maatregel: onder meer de implementatie van PSU en het bijschakelen van capaciteit). De laatste maanden ging de ontwikkeling geleidelijk weer richting dagverwerking, maar vanaf juli is er plotseling een grote volumestijging van frobo's door een miljoenenmailing van definitieve beschikkingen Toeslagen, waarvan een groot deel terugbetalingen betreft. Genomen maatregelen zijn: extra capaciteitsinzet uit het reguliere proces en overleg met Toeslagen en Belastingregio's om pieken aan de achterkant van het proces tegen te gaan. Gewenst is een technische verbetering (gescheiden 'GOA'-omgeving);
- Belastingregio Noord (77%). Noord heeft lage maandpercentages vanaf mei. Oorzaak is vooral de grote stijging van beslagen onder Toeslagen. Daardoor stijgt ook het aanbod van frobo's beslagen onder derden (BOD). Noord doet de afdoening van deze frobo's voor het proces inning. Maatregelen: eerstelijnsopvang door Beltel en informeren van burgers over langere terugbeltijden, toegang medewerkers tot INL (maar nog niet tot de Infoserver Blauw), overwerk en bijstand vanuit andere processen.

PI nr	Omschrijving	Realisatie:
P-23	Afhandeling BTW- en LH-nummer binnen 5 werkdagen na dag van ontvangst (norm 95-98%)	93%

In de 1e 4-maandsrapportage is de slechte start 2011 toegelicht en is vermeld welke maatregelen zijn genomen. Daarbij is aangegeven dat het onwaarschijnlijk is dat de cumulatieve doelstelling voor 2011 nog wordt gerealiseerd. In de loop van april was het proces landelijk gezien weer in control. Over de maanden mei en juni was de score 98% en steeg de cumulatieve score van 91 naar 93%. Daarna bleef de score op dit niveau steken door lagere maandscores. In juli werd de score gedrukt door toekomstposten* en een automatiseringstechnische verstoring aan het begin van de maand. Vooral de GI te Zwolle had daar veel last van. Daarnaast scoorden in juli en augustus een paar regio's opvallend slecht als gevolg van concentratie van processen en/of onvoldoende bezetting in de zomervakantie.

Alle inspanningen blijven er op gericht om het niveau van de doelstelling de komende maanden zowel landelijk als specifiek voor de GI Zwolle weer te realiseren. De cumulatieve doelstelling 2011 zal vermoedelijk niet worden gerealiseerd.

PI nr	Omschrijving	Realisatie:
25	Afgehandelde bezwaarschriften binnen AWB-termijn (95-100%)	93%
38	Voorraad bezwaarschriften ouder dan 6 maanden ten opzichte van de jaarproductie behandelde bezwaarschriften 2010 <1%	3%
57	Voorraad bezwaarschriften ouder dan 6 maanden ten opzichte van de jaarproductie behandelde bezwaarschriften 2010 <5%	7%

Het percentage afdoening bezwaarschriften binnen AWB-termijn komt cumulatief uit op 93,5% (variërend van 84,1% voor de Vpb tot 96,2% voor de LH). De doelstelling, 95-100%, uit het stuurcontract wordt nog niet gerealiseerd. Het lage percentage van de VPB drukt het resultaat en zal de komende tijd daarom snel moeten verbeteren. Bij de VPB ligt de verhouding tussen de behandeltijd op de regio (2 weken) en de verwerkingstijd bij B/CA (4 weken) erg scheef.

De trend van het AWB-percentage was in het begin van de 2e viermaandsperiode negatief maar is in de laatste maanden sterk verbeterd, waarbij vooral de verbetering binnen het MKB- en het MGO-segment opvalt. Er is ten opzichte van vorig jaar sprake van een substantiële verbetering van de resultaten in dit proces. De afgelopen maanden is voornamelijk gestuurd op de voorraad en de verbetering van de registratie in GBV. Daarnaast zijn procesverbeteringen doorgevoerd zoals bellen bij bezwaar, deze verbeteringen hebben een positief effect op het tijdig afdoen van bezwaarschriften binnen de Belastingregio's. Sinds april 2011 is managementinformatie beschikbaar waarmee het proces kan worden gestuurd. Tussen nu en eind 2011 zal het bezwaarschriftenproces op de Belastingregio's worden gecentraliseerd binnen bezwaarteams.

Voor de komende periode verwachten we echter ook een toename van het aantal bezwaren ondermeer door het opleggen van ambtshalve aanslagen (2009 en 2010) en het vervroegen van de weegmodule. Ook kampen de regio's in de afdoening van de bezwaren met verstoringen in GBV. Beide ontwikkelingen zijn een risico voor het AWB percentage en het tijdig verwerken van de voorraden. Hierdoor kan druk ontstaan op het percentage tijdig afdoen.

Beschrijving van de al getroffen maatregelen of te treffen maatregelen
Om het proces verder te verbeteren zijn de volgende vervolgmaatregelen

gepland:

- Implementatie van de uitvoeringsafspraken met betrekking tot het boeken van bezwaarschriften in GBV voor de middelen LH, OB en Vpb;
- Implementatie van een pilot om ervaring op te doen met het centraal verwerken van bezwaren bij BCA/UAL, waarbij een splitsing gemaakt wordt tussen aanvullingen die aanvullend toezicht vereisen en aanvullingen waarbij dat niet het geval is.
- Verbetering van de sturing op het proces door met behulp van de informatievoorziening de processtappen in het bezwaarproces beter te kunnen onderscheiden naar de verschillende organisatieonderdelen (CFD, Belastingregio's en BCA).

De afgelopen maanden is voornamelijk gestuurd op de voorraad en de verbetering van de registratie in GBV. De afbouw van de voorraad > 6 maanden verloopt niet positief. In de loop van 2011 is het aantal bezwaren > 6 maanden met ca. 25% toegenomen.

Maatregelen: Door de verbeterde BI is er inmiddels voldoende informatie beschikbaar om actief te sturen door de segmenten. In het landelijk bezwarenoverleg van september zal aan de problematiek van de voorraad bezwaren aandacht worden besteed, er worden dan afspraken gemaakt over de verdere aanpak. Bijna alle regio's zitten momenteel in het transitieproces naar de nieuwe bezwarenteams. Tussen nu en eind 2011 beschikken alle regio's over een centrale bezwarenunit. Het inrichten van de bezwaarteams zal uiteindelijk een gunstige uitwerking hebben op de resultaten.

PI nr	Omschrijving	Realisatie:
26 a	> 95% van de klachten wordt Awb-conform behandeld	93 %
26 b	> 85% van de klachten wordt binnen zes weken afgehandeld	84%
26 c	> 75% van de klachten wordt binnen zeven dagen na ontvangst contact opgenomen met de klager	71%

De Belastingregio's realiseren de doelstelling niet, al is het cumulatieve resultaat geleidelijk gestegen van 88,2% in januari naar 93,2% in augustus.

Bij Belastingregio Oost is het begin van de verwachte verbetering zichtbaar in het maandresultaat (92,3%) dat in augustus 7,3% is toegenomen. Dit ondanks een forse volumestijging van klachten Inning Toeslagen en ondanks beperkte mogelijkheden voor extra capaciteitsinzet (door de complexe materie). De Belastingregio's zullen de jaardoelstelling niet meer realiseren.

2.3 Particulieren

NR.	Prestatie-indicator	Planning		Realisatie t/m aug		Trend*		
		jaarplan	t/m aug	aantal	%			
	PARTICULIEREN PRESTATIE-INDICATOR					1e VM	2e VM	3e VM
	Compliance							
32	Tijdigheid aangiften IH: Percentage bereikte belastingplichtigen na verzuim	90 - 95%	Nvt	Nvt	68%	Nvt	⬇️	
	Prestaties/klantperspectief							
33	Tevredenheid van klant (feed-back formulier), nulmeting 2011	1-11-2011	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	
	Interne organisatie							
34	Afgedane steekproefposten belastingjaar 2010 vóór 31-12-2011	>80%	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	↔️	
35	Afgedane steekproefposten belastingjaar 2009 vóór 1-09-2011	100%	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	⬇️	
36	Percentage opgelegde definitieve aanslagen 2010 voor 31 december 2011	50% - 60%	Nvt	Nvt	47,7%	⬆️	⬆️	
37	Percentage opgelegde definitieve aanslagen 2009 voor 31 december 2011	> 95%	Nvt		92%	⬆️	⬆️	
38	Voorraad bezwaarschriften ouder dan 6 maanden ten opzichte van de jaarproductie behandelde bezwaarschriften 2010	< 1%	Nvt		3%	⬇️	⬇️	
39	Kwaliteitsscore Belastingregio's (Index) 2e hj 2011	106-110	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	
40	Percentage dossiers kantoortoets IH-niet winst van voldoende kwaliteit (FIX) per regio 2e hj 2011	>75%	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	
	Leer- en groeiperspectief (ontwikkeling)							
41	Kwaliteitssysteem, nulmeting 2011	1-11-2011	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	

* vul in wat van toepassing is:

⬆️ = positieve ontwikkeling
 ↔️ = ontwikkeling onveranderd
 ⬇️ = negatieve ontwikkeling

Nvt = geen onderwerp voor deze rapportageperiode.

In het Stuurcontract 2011 van de Belastingregio's zijn de prestatie-indicatoren benoemd. In onderstaand overzicht wordt per afzonderlijke doelstelling de realisatie en de trendmatige ontwikkeling in de verslagperiode gegeven.

PI nr	Omschrijving	Realisatie:
32	Tijdigheid aangiften: Percentage bereikte belastingplichtigen na verzuim (IH) 90-95%	68%
Er zijn zes fasen van contact voorzien voor de circa 400.000 belastingplichtigen die niet tijdig aangifte hebben gedaan. Inmiddels zijn de eerste drie fasen zo goed als afgerond; de overige fasen volgen later dit jaar. De Belastingregio's verwachten dat de doelstelling zal worden gerealiseerd. Er zijn dus geen maatregelen nodig. Het aantal niet tijdig ontvangen aangiften ligt overigens 30% lager dan in voorgaande jaren, wat voor een belangrijk deel kan worden toegeschreven aan handhavingscommunicatie voorafgaand aan het inlevermoment.		

PI nr	Omschrijving	Realisatie:
35	afgedane steekproefposten 2010 voor 31-12-2011	Loopt
36	afgedane steekproefposten 2009 voor 31-12-2011	
Op voordracht van de LTO heeft MT BR besloten geen uitvoering te geven aan de steekproef 2009. Naar verwachting zal de steekproef in oktober aanvangen. De werkelijke behandeltijd van de steekproefposten 2008 is uitgekomen op 1,9 uren per post, tegen een planning van 1 uur per post. De behandeling van de steekproef 2010 zal waarschijnlijk meer tijd kosten dan de geplande capaciteit.		

2.4 MKB

NR.	Prestatie-indicator	Planning		Realisatie t/m aug		Trend*		
		jaarplan	t/m aug	aantal	%			
	MKB PRESTATIE-INDICATOR					1e VM	2e VM	3e VM
	Verstreken compliance map							
48	Aantal MKB-ondernemingen onder een horizontaal toezicht convenant	15.000 - 30.000	9.400 - 18.700	13.600		↻	↻	
	Terugbrengen nalevingstekort							
49	Tijdigheid aangiften: Percentage bereikte belastingplichtigen na verzuim (OB)	50-60%			64%	↻	↻	
50	Tijdigheid aangiften: Percentage bereikte belastingplichtigen na verzuim (LH)	90-95%			73%	↻	↻	
51	Aanpak Intracommunautaire BTW-fraude: uitvoering geven aan de door de Staatssecretaris aan de Tweede Kamer toegezegde maatregelen en in te zetten capaciteit (6 fte per regio)	135.860	84.913	96.055	113%	↻	↻	
	Prestaties/klantperspectief							
52	Tevredenheid van klant (feed-back formulier), nulmeting 2011	1-11-2011	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	
	Interne organisatie							
53	Afgedane boekenonderzoeken steekproef ondernemingen 1-11-2011	3.600	2.754	2.392	66%	↻	↻	
54	Percentage contacten met starters: startersbezoeken en Klantgesprekken (ten opzichte van het totaal aantal starters)	15% - 25%			20%	↻	↻	
55	Percentage definitief opgelegde aanslagen IH Winst 2009 voor 31-12-2011	> 95%			92%	↻	↻	
56	Percentage definitief opgelegde aanslagen VPB 2009 voor 31-12-2011	> 92%			92%	↻	↻	
57	Voorraad bezwaarschriften ouder dan 6 maanden ten opzichte van de jaarproductie behandelde bezwaarschriften 2010.	< 5%			7%	↻	↻	
58	Beoordeling INN posten uit NNO-box door regio's binnen 2 maanden na ontvangst.	95-98%			73%	↻	↻	
59	Kwaliteitsscore Belastingregio's (index)	>75%			Nvt	Nvt	Nvt	
60	Percentage dossiers kantoortoets IH winst van voldoende kwaliteit per regio 2e hj 2011	>75%			Nvt	Nvt	Nvt	
61	Percentage dossiers kantoortoets Vpb van voldoende kwaliteit per regio 2e hj 2011	>75%	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	

NR.	Prestatie-indicator	Planning		Realisatie t/m aug		Trend*		
		jaarplan	t/m aug	aantal	%			
	MKB PRESTATIE-INDICATOR					1e VM	2e VM	3e VM
	Leer- en groeiperspectief							
62	Kwaliteitssysteem, nulmeting 2011	1-11-2011	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	
63	Aantal overleggen per jaar met intermediairpanel per regio	26	Nvt	19		↻	↻	

* vul in wat van toepassing is:

🟢 = positieve ontwikkeling

↻ = ontwikkeling onveranderd

🔴 = negatieve ontwikkeling

Nvt = geen onderwerp voor deze rapportageperiode.

In het Stuurcontract 2011 van de Belastingregio's zijn de prestatie-indicatoren benoemd. In onderstaand overzicht wordt per afzonderlijke doelstelling de realisatie en de trendmatige ontwikkeling in de verslagperiode gegeven.

PI nr	Omschrijving	Realisatie:
P-49	Tijdigheid aangiften: Percentage bereikte belastingplichtigen na verzuim (OB) (50-60%)	64%
Als een ondernemer in zes opeenvolgende perioden voor de tweede keer in verzuim dreigt te raken voor de omzetbelasting dan wordt deze in de eerste tien dagen van de maand gebeld om een nieuw verzuim te voorkomen. Het percentage bereikte belastingplichtigen overschrijdt de verwachting. Er is geen reden de activiteiten van de Belastingregio's aan te passen.		

PI nr	Omschrijving	Realisatie:
P-50	Tijdigheid aangiften: Percentage bereikte belastingplichtigen na verzuim (LH) (90-95%)	73%
Voor de LH wordt voor de prestatie-indicator aangesloten bij de recent afgeronde doorlichting administratieve processen LH. Met de implementatie hiervan wordt gestart in mei 2011. Bij de prestatie-indicator wordt gekeken naar het aantal maandaangevers dat op de eerste dag na het verstrijken van de inlevertermijn niet heeft ingeleverd ten opzichte van het aantal dat nog niet heeft ingeleverd direct voor de dag dat de naheffingen worden geselecteerd. In de tussen gelegen periode worden acties ondernomen om de aangifte alsnog te ontvangen.		

2.5 MGO/ZGO

NR.	Prestatie-indicator	Planning		Realisatie t/m aug		Trend*		
		jaarplan	t/m aug	aantal	%			
	MGO PRESTATIE-INDICATOR					1e VM	2e VM	3e VM
	Compliance							
65a	Klant in beeld	80-90%	79%		76%	↻	↻	
66a	Organisaties waarbij de Belastingdienst de mogelijkheden tot horizontalisering heeft beoordeeld	35-45%	39%		39%	↻	↻	
67a	Organisaties waarbij de Belastingdienst zicht heeft op de kwaliteit van de opzet en bestaan van de fiscale beheersing	20-25%	17%		9%	↻	↻	
68a	Organisaties waarbij de Belastingdienst zicht heeft op de kwaliteit van de werking van de fiscale beheersing	10-15%	9%		4%	↻	↻	
69a	<i>Gemeenten (in percentage van het pakket):</i> Zicht op mogelijkheden horizontalisering	> 50%	Nvt		87%	↻	↻	
69b	<i>Gemeenten (in percentage van het pakket):</i> in gesprek over horizontalisering	> 65%	49%		54%	↻	↻	
70a	<i>Woningcorporaties:</i> Inzicht in de aanvaardbaarheid van de aangiften 2006 en 2008	95%	Nvt	Nvt	NB	Nvt	Nvt	
70b	<i>Woningcorporaties:</i> Geselecteerde risicovolle transacties in behandeling genomen	90%	Nvt	Nvt	NB	Nvt	Nvt	
70c	<i>Woningcorporaties:</i> HT traject gestart op verzoek van woco's onder het specifiek interm. convenant	75%	Nvt	Nvt	NB	Nvt	Nvt	
71a	<i>Grote bouwprojecten:</i> waar horizontalisering en fiscale beheersing in het toezicht centraal staan	Zie ZGO						
	Interne organisatie							
72a	Voorraad nog te behandelen aangiften Vpb: voorraad belastingjaar t-3	1-3%	11%		11%	↻	↻	
72b	Voorraad nog te behandelen aangiften Vpb: Voorraad belastingjaar t-2	15-17%	26%		26%	↻	↻	
73	Betrouwbaarheid relevante informatie in ATK+ wordt twee keer in 2011 beoordeeld: 30/4/2011 & 31/8/2011	95%	Nvt		95%	Nvt	↻	
74	Werken volgens de leidraad Horizontaal Toezicht binnen de Individuele Klantbehandeling versie 1.0 inzake horizontalisering van het toezicht IKB	90-100%	Nvt	Nvt	95%	Nvt	↻	
75	Percentage dossiers kantoortoets IH van voldoende kwaliteit per regio	>75%	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	
76	Percentage dossiers kantoortoets Vpb van voldoende kwaliteit per regio	>75%	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	

	Leer- en groeiperspectief					
77a	Actuele behandelplannen met strategische paragraaf geaccordeerd door management	75%-85%	Nvt		42%	⚡ ⚡

NR.	Prestatie-indicator	Planning		Realisatie t/m aug		Trend*		
		jaarplan	t/m aug	aantal	%			
	ZGO PRESTATIE-INDICATOR					1e VM	2e VM	3e VM
	Compliance							
65b	Klant in beeld	90-100%	94%		93%	↻	↻	
66b	Organisaties waarbij de Belastingdienst de mogelijkheden tot horizontalisering heeft beoordeeld	70-80%	74%		74%	↻	↻	
67b	Organisaties waarbij de Belastingdienst zicht heeft op de kwaliteit van de opzet en bestaan van de fiscale beheersing	40-50%	42%		36%	⚡	⚡	
68b	Organisaties waarbij de Belastingdienst zicht heeft op de kwaliteit van de werking van de fiscale beheersing	20-30%	22%		6%	⚡	⚡	
70a	<i>Woningcorporaties</i> : Inzicht in de aanvaardbaarheid van de aangiften 2006 en 2008	95%	Nvt	Nvt	NB	Nvt	Nvt	
70b	<i>Woningcorporaties</i> : Geselecteerde risicovolle transacties in behandeling genomen	90%	Nvt	Nvt	NB	Nvt	Nvt	
70c	<i>Woningcorporaties</i> : HT traject gestart op verzoek van woco's onder het specifiek interm. convenant	75%	Nvt	Nvt	NB	Nvt	Nvt	
71b	<i>Grote bouwprojecten</i> : waar horizontalisering en fiscale beheersing in het toezicht centraal staan	17.600	11.000	11.122	101%	🟢	↻	
	Interne organisatie							
72a	Voorraad nog te behandelen aangiften Vpb: voorraad belastingjaar t-3	1-3%	10%	2.700	10%	↻	↻	
72b	Voorraad nog te behandelen aangiften Vpb: Voorraad belastingjaar t-2	15-17%	31%	8.443	31%	↻	↻	
73	Betrouwbaarheid relevante informatie in ATK+ wordt twee keer in 2011 beoordeeld: 30/4/2011 & 31/8/2011	95%			95%	Nvt	🟢	
74	Werken volgens de leidraad Horizontaal Toezicht binnen de Individuele Klantbehandeling versie 1.0 inzake horizontalisering van het toezicht IKB	90-100%	Nvt	Nvt	95%	Nvt	🟢	
75	Percentage dossiers kantoortoets IH van voldoende kwaliteit per regio	>75%	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	
76	Percentage dossiers kantoortoets Vpb van voldoende kwaliteit per regio	>75%	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt	

	Leer- en groeiperspectief					
77b	Actuele behandelplannen met strategische paragraaf geaccordeerd door management	90-100%			55%	⇒ ⇒
78	Control Self Assessment, nulmeting	100%	Nvt	Nvt	Nvt	Nvt Nvt

* vul in wat van toepassing is:

🟢 = positieve ontwikkeling

⇒ = ontwikkeling onveranderd

🔴 = negatieve ontwikkeling

Nvt = geen onderwerp voor deze rapportageperiode.

In het Stuurcontract 2011 van de Belastingregio's zijn de prestatie-indicatoren benoemd. In onderstaand overzicht wordt per afzonderlijke doelstelling de realisatie en de trendmatige ontwikkeling in de verslagperiode gegeven.

PI nr	Omschrijving	Realisatie:
P39/40 P59/60/61 P75/76	FIX- indexcijfer / kwaliteit belastingregio's	Loopt
De FIX 2011-1 resultaten worden in september 2011 definitief vastgesteld. De voorlopige uitkomsten laten ten opzichte van 2010-1 in het algemeen een stabiel beeld zien. In het kader van de opvolging van de bevindingen van de Algemene Rekenkamer is geconstateerd dat de verslaglegging voor in deze FIX ronde beoordeelde belastingmiddelen landelijk van voldoende niveau is. De percentages zijn: - Invordering 87% (alle regio's voldoen); - OB 76%, van rood naar groen (vier regio's nog onder de norm); - LH 82%, van rood naar groen (twee regio's nog onder de norm). De maatregelen van regio's die niet voldoen, worden in het vierde kwartaal getoetst door een landelijke interne controle. De meting van de verslaglegging IH en VPB vindt plaats binnen FIX 2011-2. De regio's geven aan dat de door hen getroffen maatregelen afdoende zijn om de doelstelling te realiseren.		

PI nr	Omschrijving	Jaardoel	Realisatie:
P-65a	MGO: HT-fasen: fase 1	80-90%	76%
P-66a	MGO: HT-fasen: fase 2	35-45%	39%
P-67a	MGO: HT-fasen: fase 3	20-25%	9%
P-68a	MGO: HT-fasen: fase 4	10-15%	4%

De realisatie van de HT-fasen 3 en 4 staan het gehele jaar onder druk. In mei is reeds de waarschuwing afgegeven dat de doelstellingen uit het Stuurcontract niet haalbaar zijn. Tegelijkertijd heeft het segment MGO-ZGO neerwaarts bijgestelde doelstellingen geformuleerd. Uit recent opgestelde prognoses per regio blijkt dat voor het totale segment MGO de bijgestelde doelen krap zullen worden gerealiseerd.

Gebleken is namelijk dat bij de realisatie van deze twee doelstellingen de Belastingdienst afhankelijk is van de klant. Het is in deze fasen van horizontaal toezicht namelijk niet de bedoeling dat de Belastingdienst de werkzaamheden die de klant moet doen te snel overneemt.

PI nr	Omschrijving	Jaardoel	Realisatie:
P-65b	ZGO: HT-fasen: fase 1	90-100%	93%
P-66b	ZGO: HT-fasen: fase 2	70-80%	74%
P-67b	ZGO: HT-fasen: fase 3	40-50%	36%
P-68b	ZGO: HT-fasen: fase 4	20-30%	6%

Voor het segment ZGO ligt de realisatie nog onder de doelstellingen, maar de afwijking is gering. De prognose is dat de jaardoelstellingen ultimo 2011 worden gehaald.

PI nr	Omschrijving	Jaardoel	Realisatie:
	<i>Thema gemeenten:</i>		
P-69a	MGO: Zicht op mogelijkheden horizontalisering:	> 50%	54%
P-69b	MGO: In gesprek over horizontalisering:	> 65%	87%

De doelstellingen uit het Stuurcontract rondom dit thema zijn reeds gerealiseerd. Met het oog op de bestuurlijke aandacht voor gemeenten in verband met het BTW-compensatiefonds wordt opgemerkt dat drie regio's in 2011 niet in staat zijn om de beoogde percentages te halen. De reden hiervan zijn in beeld en liggen voor een deel buiten de beïnvloedingssfeer van de Belastingdienst.

PI nr	Omschrijving	Realisatie:	
		MGO	ZGO
P-72	Deltaplan MGO/ZGO, belastingjaren T-3 en T-2	T-3: 11%	10%
a, b	Doel ultimo 2011: T-3: 1-3% en T-2: 15-17%	T-2: 26%	31%

Om te kunnen werken in de actualiteit is een goede voorraadbewaking noodzakelijk. Hiertoe zijn per belastingjaar doelstellingen in het Stuurcontract opgenomen.

Op dit moment is voor ZGO de prognose dat de doelstelling van de oude jaren (2008 en ouder) net niet haalbaar is. Ten opzichte van de stand van vorig jaar is zeker vooruitgang geboekt, maar diverse regio's moeten van ver komen.

Bij MGO ligt de afbouw van de oude jaren op hetzelfde niveau als vorig jaar. Toch is de prognose van alle regio's samen dat het beoogde percentage kan worden behaald. Dit betekent dat de regio's in de laatste vier maanden moeten sturen op het afdoen van oude aangiften om de beoogde inhaalslag van 6% (ultimo 2010) naar 3% te kunnen realiseren.

PI nr	Omschrijving	Realisatie:
P-73	Betrouwbaarheid relevante informatie in ATK+	95%
P-74	Werken volgens de leidraad inzake horizontalisering van het toezicht IKB	95%

In juni is op basis van een statistische steekproef een quick scan uitgevoerd op de kwaliteit van de faseverantwoording in ATK+, waarbij één van de landelijke vaco's controle metatoezicht op de kwaliteit van de uitvoering heeft uitgevoerd.

Het onderzoek laat zien dat ongeveer 30% van de beoordeelde posten niet in de juiste fase staan (deels te laag en deels te hoog). Positief is dat geconstateerd is dat ATK+ goed gevuld is, zodat het onjuist registreren in de fasen in het algemeen niet ligt aan slechte vastleggingen, maar vooral wordt veroorzaakt door interpretatieverschillen en dilemma's over de definities.

In het segmentoverleg en in de kennisgroep vaktechniek zijn inmiddels standpunten ingenomen over een eenduidige uitleg van geconstateerde dilemma's en interpretatieverschillen. Deze worden binnen 2 weken gepubliceerd. Er is besloten een intervisiestructuur in te richten, waarbij toekomstige dilemma's eerder naar boven komen.

In het segmentoverleg is afgesproken dat de in het stuurcontract opgenomen doelstelling blijft gehandhaafd. Omdat een tweede scan in november te snel volgt op de publicatie van de standpunten over de interpretatieverschillen wordt voorgesteld deze te verschuiven naar begin januari. Dit laatste is reeds afgestemd met het LKB.

PI nr	Omschrijving	Jaardoel	Realisatie:
P-77a	MGO: Actuele behandelplannen met strategische paragraaf geaccordeerd door het management	75%-85%	42%
Meerdere regio's geven aan dat zij de doelstelling niet zullen halen. Hiervoor zijn diverse oorzaken aangegeven. Echter de prognoses van alle regio's samen laat zien dat wordt ingeschat dat de ondergrens van de doelstelling net zal worden gehaald.			

PI nr	Omschrijving	Jaardoel	Realisatie:
P-77b	ZGO: Actuele behandelplannen met strategische paragraaf geaccordeerd door het management	90%-100%	55%
Uit de door de regio's opgestelde prognoses ultimo 2011 blijkt dat de doelstelling net haalbaar zal zijn			

2.6 Informatiemanagement

NR.	Prestatie-indicator	Planning		Realisatie t/m periode		Trend*		
		jaarplan	t/m periode	aantal	%			
	INFORMATIEMANAGEMENT					1e VM	2e VM	3e VM
79	Tijdigheid ontwerpproducten	> = 90%	Nvt		91%	↻	⬇	
80	Kwaliteit ontwerpproducten	> = 95%	Nvt		100%	↻	↻	
81	Bedrijfsonderdeel portfolio is basis voor projecten	> = 95%	Nvt		74%	⬇	↻	
82	Testen opzet en werking in orde	voor 31-12-2011	Nvt		oranje	↻	↻	

* vul in wat van toepassing is:

⬆ = positieve ontwikkeling

↻ = ontwikkeling onveranderd

⬇ = negatieve ontwikkeling

Nvt = geen onderwerp voor deze rapportageperiode.

In het Stuurcontract 2011 van de Belastingregio's zijn de prestatie-indicatoren benoemd. In onderstaand overzicht wordt per afzonderlijke doelstelling de realisatie en de trendmatige ontwikkeling in de verslagperiode gegeven.

PI nr	Omschrijving	Realisatie:
81	Bedrijfsonderdeel portfolio is basis voor projecten	74%
De PI 'bedrijfsonderdeelportfolio is basis projecten' meet het aantal wijzigingen in het portfolio. Het doel is weinig veranderingen aan te brengen. Afgelopen maart is de beeldvorming hierover veranderd en worden er bewust meer wijzigingen doorgevoerd. De PI is echter niet aangepast en scoort daardoor lager dan de ondergrens.		

PI nr	Omschrijving	Realisatie:
82	Testen opzet en werking in orde	Oranje
Door het niet tijdig gereed hebben van testomgevingen is het niet zeker of de PI 'testen opzet en werking in orde (voor 31-12-2011)' wordt gehaald. In overleg met B/CIE en B/CAO wordt naar oplossingen gezocht.		

3. Risicoparagraaf

Rapportage Risicomanagement Blauw

Aan de Belastingdienst
Van de Monitorgroep Stuurcontract Blauw
September 2011

Inleiding

In het stuurcontract 2011 is een risicoparagraaf opgenomen. De dienstleiding heeft in de risicoparagraaf een aantal risico's beschreven die het realiseren van de doelstellingen 2011 mogelijk kunnen verstoren. Voor elk risico is een eigenaar aangewezen die verantwoordelijk is voor de beheersing van de risico's.

Hierna wordt per risico uitgewerkt hoe Blauw er voorstaat met vermelding van de gewenste maatregelen.

1. Compliance <u>Terugdringen nalevingstekort</u> - groeiend nalevingstekort - complexe regelgeving - achterstand invordering/oninbaarlijden <u>Versterken compliancemap</u> - acceleratie Horizontaal toezicht	2. Prestaties/klantperspectief - kwaliteit beslissingen in nakomen afspraken met burgers en bedrijven - tijdigheid nakomen afspraken met burgers en bedrijven
3. Interne organisatie - uniform sturen, organiseren optreden naar buiten en verantwoorden - informatiepositie (bestuurlijke informatie) - informatiepositie (intelligence)	4. Leer- en Groeiperspectief - ontwikkeling van het toezicht - personeelsopbouw - formatie/bezetting

Terugbrengen nalevingstekort

Omschrijving risico	Groeiend nalevingstekort
Doelstelling(en)	Beperken nalevingstekort Particulieren
Risicogebied	Omgeving Processen
Kans	Mogelijk (3)
Impact	Rampzalig (5)
Risico beschrijving	Voor de aanslagregeling Particulieren bestaat het risico dat: - de selectie van aangiften te laat plaatsvindt; - de kwaliteit van de selectie (niet de juiste risico's) te wensen overlaat; of - te veel aangiften voor handmatige behandeling worden geselecteerd; - procesverstoringen optreden; - uitval ontstaat die moet worden behandeld op de Belastingregio's; - de compliance sterk afneemt (b.v. VT fraude). Er ontstaan daardoor zowel negatieve gevolgen voor de tijdige afhandeling van aangiften als voor de kwaliteit van het toezicht als voor het imago van de Belastingdienst.
Beheers maatregelen	De volgende maatregelen zijn getroffen: 1. <u>UC Aanslagbelastingen</u> - het jaarlijks toetsen van de kwaliteit van de wegingsmodule door het uitvoeren van een steekproef op de totale aangiftenstroom; - het afstellen van de parameters in de wegingsmodule zodat de uitwerp is afgestemd op de handmatige behandelcapaciteit; - regie op het vrijgeven van voor behandeling geselecteerde uitwerp. 2. <u>LTO</u> - strategische verkenning Particulieren uitgevoerd en op basis daarvan een aantal specifieke aandachtsgedieden in het LHP benoemd; - rakingsaspecten in het segment particulieren vanuit andere thema's en projecten benoemd.
Eigenaar	Landelijk kantoor Belastingregio's.
Stand van zaken september 2011	UCA Door de latere opstart van de behandeling van het belastingjaar IH 2008 heeft de evaluatie van de steekproef pas medio dit jaar plaatsgevonden. Komende maand zal LTO de steekproefresultaten nader analyseren. Het eerstvolgend toetsmoment, wordt de steekproef IH 2010, omdat de steekproef IH 2009 niet zal worden uitgevoerd, in verband met het gegeven dat er anders in 2011 zowel een steekproef over 2008, 2009 en 2010 zou worden uitgevoerd. Voor het inregelen van de wegingsmodule wordt door LTO jaarlijks een Kwaliteit- & Kwantiteitstest uitgevoerd. Voor de IH 2011 is dit proces lastiger uit te voeren, door de implementatie van VDA. Dit zorgt er voor dat de K&K-test op een andere wijze en veel sneller uitgevoerd moet worden, wat mogelijk gevolgen heeft voor de wegingsmodule IH 2011. Voor de behandeling van de geselecteerde posten in 2011 (belastingjaar 2008 t/m 2010) is een productieplan opgesteld. Aan de hand van het productieplan worden de af te behandelen werkpakketten toegedeeld aan de regiokantoren. Het toedelen vindt gedoseerd plaats. Het gaat hier om een nieuw proces met

	zowel een centrale als regionale rol in het toedeelproces. Het productieplan in aantallen heeft een forse achterstand opgelopen. Dit heeft tot gevolg dat er moet worden gesaneerd in de voorraden. LTO In 2010 is begonnen met de uitvoering van een plan van aanpak Handhavingsregie particulieren naar aanleiding van de Strategische verkenning particulieren. Een belangrijk onderdeel is het versterken van de handhavingsregie bij het segment Particulieren. Over een aantal deelonderwerpen uit het plan van aanpak wordt afzonderlijk gerapporteerd. Wat de overige deelonderwerpen betreft: Regelvereenvoudiging In het voorjaar is de fiscale agenda verschenen, deze is in hoofdlijnen besproken met IMB en DGBel op gevolgen voor de uitvoering. Als LTO zoeken we steeds meer aansluiting om uitvoerings(on) mogelijkheden in beeld te brengen. Door de contacten met de regio's en de thematische aanpak kan dat meer onderbouwd gebeuren. De uitvoeringstoets dient meer gericht te zijn op het gebruik van VIA en het gegeven dat de burger zelfstandig correct aangifte kan doen. Ook het Belastingplan 2012 zal zo beoordeeld worden. Verhoging zekerheidsniveau VIA is een belangrijk ijkpunt voor de strategie want VIA vermindert de kans op het doen van onjuiste aangiften. Ook nu het project VIA is overgegaan naar B/CA, verwachten we dat hierop stevig wordt doorgegaan. Waar VIA is toegepast willen we met het toezicht aansluiten. Nu is er nog geen onderscheid in het latere toezicht tussen VIA-gebruikers of niet. Daarnaast zijn met B/CA afspraken gemaakt over contra-informatiestromen en de marsroute voor de komende twee jaren. Het overleg met FNV (als eerste van de Maatschappelijke Dienstverleners) is op gang gebracht. We zijn gericht op verdere kwaliteitsverbetering van de aangiften die door deze MD worden ingediend door middel van het inrichten van een wederzijdse leercirkel. Poort- en procesverbetering In het kader van het project VDA werkt LTO aan versnelling van de K&K-test en het sneller binnenhalen van de derdeninformatie. Voor het geautomatiseerd aanbrengen van correcties (Massaal Corrigeren) heeft IMB inmiddels de nodige activiteiten in gang gezet. Er wordt een generiek script en een functionaliteit binnen ABS ontwikkeld waardoor het mogelijk wordt om binnen een aangifte op rubrieksniveau wijzigingen aan te brengen in de voorvastgestelde waarde, een waarde te verwijderen of een waarde toe te voegen. Het is de bedoeling dat het met behulp van het script mogelijk wordt bij de behandeling van de aangiftebiljetten IH 2011 de eenvoudige correcties in het kader van Massaal Toezicht geautomatiseerd aan te brengen. De benodigde functionaliteit binnen ABS zal vanaf de behandeling van de aangiftebiljetten IH 2012 het aanbrengen van correcties ondersteunen. Handhavingsregie Themabehandeling In de lijn van het Landelijk Handhavingsplan wordt handhavingsregie uitgewerkt in een zestal thema's die door regio's zijn opgepakt met als doel inzicht te verkrijgen in gedrag van belastingplichtigen en mogelijkheden om dit
--	--

	gedrag te beïnvloeden. De 6 thema's zijn aan de volgende regio's gekoppeld: - Alimentatie: Noord en Holland-Midden - Verzekeringsproducten: Utrecht-Gooi, Haaglanden en Rivierenland - Specifieke Zorgkosten: Limburg en Holland-Noord - Resultaat overige werkzaamheden: Randmeren en Noord - Internationaal Belastingrecht: Zuidwest, Rijnmond en BOB - Internationale Gegevens Uitwisseling: Oost De regio's hebben in eerste instantie de aanpak van de uitworp IH 2009 uitgewerkt en zijn nu bezig om Handhavingsregie uit te werken. De nadruk ligt momenteel vooral op de vooronderzoeken naar de oorzaken van de nalevingstekorten binnen de thema's. Door de vele werkzaamheden op de regio's blijft de voortgang op het gebied van Handhavingsregie achter op de planning. In de verslagperiode zijn zes intervisiebijeenkomsten themabehandeling belegd met de betrokken regio's. Tijdens deze bijeenkomsten zijn onder andere de Handhavingsregie, gedragsbeïnvloeding en effectmeting aan de orde geweest. Huidige risicostatus: kans: 3 * impact 5 = 15
--	--

Omschrijving risico	Complexe regelgeving
Doelstelling(en)	Juiste en tijdige aangifte (alle segmenten).
Risicogebied	Omgeving
Kans	Zeer waarschijnlijk (5)
Impact	Hevig (3)
Risico beschrijving	De wetgeving waar de Belastingdienst in de praktijk mee te maken heeft, is complex. Het risico bestaat dat (nieuwe) regelgeving onvoldoende handhaafbaar is dan wel in de praktijk onvoldoende wordt gehandhaafd.
Beheers maatregelen	De volgende maatregelen zijn getroffen: - het LHP voorziet een afzonderlijke behandeling voor starters. De startende ondernemer krijgt meer specifieke aandacht in de vorm van dienstverlening en begeleiding; - in de begroting IXB en het SC zijn criteria benoemd die beogen de tijdige indiening en juistheid van de aangifte te beïnvloeden. Ter ondersteuning daarvan is o.a. een landelijk thema "tijdige aangifte" benoemd; - adequate samenwerking met B/CA betreffende VIA; - ondersteuning door kennisgroepen.
Eigenaar	Landelijk kantoor Belastingregio's.
Stand van zaken september 2011	- Het aantal contactmomenten met starters is aanzienlijk toegenomen. In de gezamenlijke voorlichtingen KvK-BD en in het belscript starters wordt specifiek aandacht besteed aan het aangiftegedrag (voorkomen van AH/ tijdigheid aangifte). In de voorlichting en tijdens de startersbezoeken en spreekuren wordt aandacht gegeven aan starteronderwerpen m.b.t. de juistheid van de gegevens. - Tijdige indiening is onderdeel van het thema tijdige aangifte. Eerste successen zijn behaald zowel op het terrein van de IH als de VpB. De rapportage thema geeft een beeld dat de geplande activiteiten zijn opgestart. De uitvoering behoeft nog aandacht. Acties zijn in gang gezet. Juistheid aangiften - VIA LTO, Handhavingsregie Particulieren werkt samen met B/CA betreffende VIA: * In de aangiftecampagne IH 2010 (voorjaar 2011) en bij de persvoorlichting, is gebruik van de vooraf ingevulde aangifte gepromoot (medewerker LTO deed persconferentie); * Ook de komende campagne IH 2011 zal weer in het teken staan van promotie van VIA. LTO heeft voorgesteld om af te zien van een doelgroepthema om extra focus op VIA te krijgen; * Bij nieuwe derdeninformatie wordt een afweging gemaakt in hoeverre opname in VIA gerealiseerd kan worden; * Voorstel van Handhavingsregie Particulieren aan projectboard VIA om een tussenvorm toe te staan, daar waar de inkomensgegevens te laat voor VIA beschikbaar komen: wel vermelding bron van inkomen/geen vooraf invulling van het genoten inkomen uit die bron. * Ontwikkeling gedachtegoed hoe het toezichtproces te laten aansluiten op het dienstverleningsproces van VIA.

	- Kennisgroepen Algemeen beeld is dat de RTP-kennisgroepen grosso modo goed functioneren. Naast het beantwoorden van rechtsvragen houden ze zich ook bezig met het beantwoorden van complexe helpdesk vragen; dat laatste is belangrijk voor het werkveld omdat de kennisgroepen deels ook voorzien in kennisleemten in regio's. Het zal duidelijk zijn dat de kennisgroepen daarmee een wezenlijke rol hebben in het borgen van de EBU. Dat neemt niet weg dat er altijd zaken te verbeteren zijn; als voorbeelden de sturing, het delen van kennis en de communicatie met de regio's. In die zin hebben de RTP-kennisgroepen sinds de start de aandacht het team vaktechniek op het LKB. Verder hebben ze ook de aandacht van de plv. directeurs MGO/ZGO die ook verantwoordelijk zijn voor de vaktechniek in de regio's. Huidige risicostatus: kans: 4 * impact 3 = 12
--	---

Omschrijving risico	Achterstand invordering/afschrijven van dubieuze debiteuren (oninbaar lijden)	
Doelstelling(en)	Achterstand invordering en afschrijving dubieuze debiteuren op een aanvaardbaar laag niveau	
Risicogebied	Omgeving	
Kans	Waarschijnlijk (4)	
Impact	Ernstig (4)	
Risico beschrijving	De Belastingdienst is er op gericht om achterstanden in de invordering tegen te aan door tijdig invorderingsmaatregelen te nemen alsmede om het uiteindelijk oninbaar geleden deel van de vorderingen tot een minimum te beperken. Een risicoverhogende factor is dat de achterstanden invordering en het afschrijven van dubieuze debiteuren oplopen als gevolg van de verstoorde economische omstandigheden.	
Beheers maatregelen	De volgende maatregelen zijn door het Domein Invordering getroffen: - sturing en monitoring van de beginfase van de vervolging van vorderingen die ouder zijn dan 1 jaar; - sturing en monitoring van het achterstandsbedrag; - sturing en monitoring van de afschrijving van dubieuze debiteuren; - volgen van de top 10 schuldenaren van de regio's; - maandelijkse analyse op de voortgang door het Landelijk Analyse Team (adviesgroep van de []); - minimaal éénmaal per jaar een bezoek van het Domein aan de regiobestuurders om het regionale inningsproces te bespreken. Indien het resultaat van het lopende het boekjaar achterblijft bij de verwachting wordt door de [], in overleg met de uitvoerende regio's, extra maatregelen getroffen om alsnog de geprognosticeerde verwachting waar te maken.	
Eigenaar	[]	Landelijk kantoor Belastingregio's.
Stand van zaken september 2011	De beheersmaatregelen, m.u.v. de voorgenomen regiogesprekken zijn van kracht. Zoals ook uit de eerdere rapportages blijkt, worden de financiële prognoses waargemaakt. De verstoorde economische omstandigheden, die vermeld staand bij de risicobeschrijving, hebben niet geleid tot het oplopen van achterstanden en/of meer afschrijven op dubieuze debiteuren. Voor 2012 wordt de sturing door UCI specifiek gericht op de (dwang) invordering. Gesprekken met de B/CA (in het massale proces verantwoordelijk tot en met het per post betekenen van dwangbevelen) zijn gaande over de herinrichting van de rapportages. Huidige risicostatus: kans: 2 * impact 4 = 8	

Versterken compliance map

Omschrijving risico	Acceleratie Horizontaal Toezicht
Doelstelling(en)	Tot 2014 wordt 35% van de MKB ondernemingen onder een horizontaal toezicht convenant gebracht
Risicogebied	Omgeving Processen
Kans	Waarschijnlijk (4)
Impact	Ernstig (4)
Risico beschrijving	<i>De volgende risico's worden onderkend:</i> - Fiscale intermediairs maken onvoldoende gebruik van het instrument convenant - Ondernemers maken onvoldoende gebruik van de mogelijkheden van horizontaal toezicht. Als gevolg van onvoldoende deelname ontstaan productieverstoringen en verstoringen in de gewenste klantbehandeling.
Beheers maatregelen	Horizontaal Toezicht wordt programmatisch. Basis hiervoor is een risico-inventarisatie, die onderdeel is van het programmaplan. Dit betekent dat er specifieke bestuurlijke aandacht is voor de voortgang van het traject horizontaal toezicht en het beheersen van de genoemde risico's. De volgende maatregelen zijn getroffen: - klantenpanels, accountteams en relatiebeheerders; - voorlichting en communicatie (bijv. brochure voor ondernemers, intermediairdagen); - intensivering van de externe contacten en marketing van het product HT; - kennisnetwerk HT en best practices uitdragen.
Eigenaar	Landelijk kantoor Belastingregio's
Stand van zaken september 2011	Doelstelling ultimo 2011 is 15.000 – 30.000 MKB-ondernemers onder convenant. Per 31 augustus 2011 is 20.000 gerealiseerd. Doelstelling ultimo 2014 is 35%: 200.000. Intensiveren externe contacten - Er is beleid ontwikkeld hoe om te gaan met kleine FD's: door convenanten te sluiten met alle grote koepelorganisaties zijn ook kleinere FD's in staat mee te doen met horizontaal toezicht. - Oprichting platform koepels + Belastingdienst: sinds juni 2011 bestaat een platform HT. Vertegenwoordigers van koepelorganisaties, zeer grote FD's en vertegenwoordigers van de BD vormen samen dit platform. In het platform komen strategische onderwerpen aan de orde, zoals bijv. doorontwikkeling van horizontaal toezicht. Dit is een vorm van cocreatie (samen met externe partijen producten c.q. beleid ontwikkelen). - De leidraad branches wordt ter besluitvorming voorgelegd aan het MTBR. Na besluitvorming zal externe publicatie plaatsvinden. Communicatie/Marketing: - Vanaf september wordt aan 8.000 medewerkers in het MKB voorlichting gegeven over de positionering en inhoud van HT, dit traject loopt tot en met april 2012. Deze voorlichtingsronde heeft als projectnaam Horizontour. Huidige risicostatus: kans: 3 * impact 4 = 12

Prestaties/klantperspectief

Omschrijving risico	Kwaliteit in nakomen afspraken met burgers en bedrijven
Doelstelling(en)	De Belastingdienst geeft terecht BTW-nummer en verleent terecht VAR verklaringen
Risicogebied	Omgeving Proces
Kans	Zeer waarschijnlijk (5)
Impact	Ernstig (4)
Risico beschrijving	De Belastingdienst heeft de verplichting om tijdig zijn afspraken jegens burgers en bedrijven na te komen. De gewenste snelheid kan negatieve gevolgen hebben voor de beheersing van de processen waardoor ten onrechte VAR verklaringen en BTW-nummers worden afgegeven. Dit kan gevolgen hebben voor het imago van de Belastingdienst.
Beheers maatregelen	De volgende maatregelen zijn getroffen: <u>LTO</u> Door middel van projectmatige aanpak van thema starters en ZZP en carrouselfraude zijn beide risico's in beeld en zijn passende beheersmaatregelen getroffen. Voor de VAR ligt momenteel een nota bij M0 met voorstellen op dit gebied. Voor de OB wordt momenteel geschreven aan een notitie die specifiek een capaciteitsclaim neerlegt ter reducering van het genoemde risico. Deze claim is mede gebaseerd op toezichtvoorschriften die geformuleerd zijn in een EU verordening.
Eigenaar	Landelijk kantoor Belastingregio's
Stand van zaken september 2011	BTW nummers Het risico m.b.t. het ten onrechte een BTW-identificatienummer afgeven heeft de laatste maanden behoorlijk aandacht gehad. Aanleiding hiervoor was de BC Recast, waarin is beschreven dat we geen duidelijke afspraken hebben over een werkwijze die moet voorkomen dat er ten onrechte BTW-identificatienummers worden afgegeven. UC OB, LTO en UC KR hebben overleg gevoerd en zitten nu op één lijn. We zoeken naar een praktische werkwijze waarbij we zowel recht doen aan het tijdig (binnen 5 dagen) afgeven van een BTW-nummer als aan gericht toezicht aan de 'voorkant'. Hiervoor is het nodig dat er een goede samenwerking is tussen Klantenregistratie en Toezicht MKB op de regio's, vooral om de doorlooptijden te beperken. Dit is besproken met enkele directeuren van het segment MKB. Het memo wordt afgeprocédéerd in segmentoverleg MKB van 15/9. Regio's worden verzocht een contactpersoon aan te leveren, waaraan instructie wordt gegeven. Naar verwachting is het toezicht op de A/B-lijst dan per 1/11 helemaal geregeld, alsmede de resultaatmeting door LTO daarvan. Op basis hiervan kunnen de criteria voor de A/B-lijst waar nodig worden aangescherpt/aangepast. VAR In week 36 staat het eerder uitgestelde gesprek gepland tussen de staatssecretaris van Financiën, DGbel, DGFZ en de Belastingdienst. Doel van het gesprek is een afgewogen voorstel te concipiëren over de toekomst van de VAR. De staatssecretaris is een voorstander van een optioneel regime met een winstbox, vanuit de dienst zal worden geadviseerd toch te investeren in een

	webmodule met aanvullend een handhavingsplan dat daar op gebaseerd is. Tevens is het advies om een mediaplan op te stellen en de actualiteitenbezoeken aan starters vorm en inhoud te geven waarna in het volgende jaar (T+1) wordt bekeken of de begeleiding goed heeft gefunctioneerd en de klant compliant gedrag vertoont. De risicostatus betreffende de VAR blijft op dit moment vooralsnog ongewijzigd, de kans blijft op dit moment zeer waarschijnlijk dat er onterechte VAR verklaringen worden afgegeven met een ernstige impact. Belastingdienst/Noord heeft in de achterliggende periode geïnvesteerd in de opzet van een nieuwe handhavingsaanpak die het VAR-proces laat aansluiten op de nieuwe inrichting van de dienst. Deze nieuwe zienswijze zal in de komende periode (voor het einde van het jaar) worden besproken met de relevante segment vertegenwoordigers van het LKB. Huidige risicostatus: kans: 4 * impact 4 = 16
--	--

Omschrijving risico	Tijdigheid nakomen afspraken burgers en bedrijven
Doelstelling(en)	Afhandeling bezwaarschriften binnen AWB termijnen
Risicogebied	Proces Informatie en sturing
Kans	Zeer waarschijnlijk (5)
Impact	Ernstig (4)
Risico beschrijving	De Belastingdienst heeft de verplichting om tijdig zijn afspraken jegens burgers en bedrijven na te komen. Het risico bestaat dat termijnen niet worden gehaald door onvoldoende aandacht, piekbelastingen en verstoringen in het productieproces. Ondermeer kan dit gevolgen hebben voor het imago van de Belastingdienst en de compliance van belastingplichtigen.
Beheers maatregelen	De volgende maatregelen zijn getroffen: - bellen bij bezwaar; - centraliseren van het proces van bezwaarbehandeling; - inrichting automatisering GBV.
Eigenaar	Landelijk kantoor Belastingregio's
Stand van zaken september 2011	- Bellen bij bezwaar: BBB is geïmplementeerd en wordt bij particulieren vrijwel integraal toegepast. Bij ondernemers dient BBB nog verder ingevoerd te worden. - inrichten GBV: GBV is in alle regio's geïmplementeerd voor de vier hoofdmiddelen. GBV leidt zichtbaar tot een betere sturing, mede omdat via de afgeleide applicaties MOW (mijn onderhanden werk) en MAW (mijn afgehandeld werk) er zowel voor medewerker als manager direct en actueel zicht is op voorraad en afhandeling. - PSU-bezwaar: het gehele bezwaarproces is/wordt opnieuw beschreven en de efficiëntste en effectiefste werkwijzen worden in alle regio's doorgevoerd. - SLA met B/CFD en B/CA. De tijdigheid in het nakomen van afspraken in het bezwaarproces wordt ook gerealiseerd door de ketenpartners B/CFD (voorkant) en B/CA (nabewerking). Om te zorgen dat de hele keten binnen de AWB-termijnen blijft worden met B/CFD en B/CA SLA's gesloten. De herinrichting van het bezwaarproces (centrale bezwarenteams in regio's) is in volle gang en loopt samen met een toename van bezwaarschriften als gevolg van de AH-aanslagen IH/ZVW voor de belastingjaren 2008, 2009 en 2010 (verwerking start in november 2011) en de versnelling van de definitieve aanslagregeling. Deze samenloop, het realiseren van een uniforme werkwijze en de nieuwe release van GBV hebben in eerste instantie ongetwijfeld een negatief effect op het AWB-percentage. Met nog vier maanden te gaan en ruim 220.000 nog te ontvangen bezwaarschriften (35.000 per maand regulier, 40.000 VDA en 40.000 AH) komt het huidige AWB-percentage (93,5) onder druk te staan. Effect maatregelen tot zover: T/m augustus 2011 is een AWB tijdigheid van 93% gerealiseerd. Dit is nog niet genoeg (doelstelling 95-100%), maar aanzienlijk beter dan wat in 2010 is gerealiseerd (84%). Huidige risicostatus: kans: 4 * impact 4 = 16

Interne organisatie

Omschrijving risico	Besturing toezicht
Doelstelling(en)	Uniform sturen, organiseren optreden naar buiten en verantwoorden.
Risicogebied	Informatie & sturing Omgeving Processen
Kans	Zeer waarschijnlijk (5)
Impact	Ernstig (4)
Risico beschrijving	Het risico bestaat dat onvoldoende sprake is van een uniforme aanpak in het toezicht waardoor er effecten ontstaan voor het compliance niveau. Onvoldoende uitvoeringscoördinatie waardoor capaciteit onevenwichtig wordt ingezet. Ontbrekende analyse van de uitvoering en de bereikte effecten leidt tot onvoldoende aanpassing van het landelijk handavingsplan.
Beheers maatregelen	De volgende maatregelen zijn getroffen: - uniformering inrichting Belastingregio's; - landelijk handavingsplan; - het gebruik van toezicht ondersteunende programma's en de onderliggende handreikingen bevordert een uniforme, vaktechnische verantwoorde en rechtsgelijke behandeling; - versterking control; - inrichten kwaliteitssysteem.
Eigenaar	Landelijk kantoor Belastingregio's
Stand van zaken september 2011	1. De uniforme inrichting is een stap verder. Een aantal regio's werkt inmiddels met de herinrichting MKB, waarmee de starters, ZZP en MKB+ eenduidiger kunnen worden behandeld. De overige regio's volgen in de loop van 2011. 2. In de MKB conferentie MKB van 31 augustus en 1 september is met de plv. directeurs MKB de verschuiving van objectgericht werken naar subjectgericht werken verder uitgewerkt en zijn afspraken gemaakt over vernieuwde aanpak van het LHP vanuit het totale ondernemersbestand van MKB en de totale capaciteit. Dit is ook onderwerp op de MTBR conferentie in de 2^e helft van september. 3. Toezichtondersteunende tools komen steeds meer beschikbaar; in juli zijn handreikingen verschenen en vastgesteld voor actueel toezicht MKB+ en voor actueel toezicht ZZP; het uniform er meewerken vraagt voortdurende aandacht. 4. De control wordt aangepast op de segmentering en de gewijzigde verantwoordelijkheidsverdeling. Het risico blijft bestaan dat daardoor zaken minder adequaat worden opgepakt. Door het segment MGO/ZGO segment zijn initiatieven genomen voor verdere inrichting van het kwaliteitssysteem. Vanuit het MKB segment is een plv. directeur aangesloten voor de verdere uitrol en aanpak voor MKB passend bij het bredere handavingspalet. Huidige risicostatus: kans: 4 * impact 4 = 16

Omschrijving risico	Informatiepositie (bestuurlijke informatie)
Doelstelling(en)	Zorgdragen voor een betrouwbare tussentijdse informatievoorziening en verantwoording inzake (niet financiële) prestaties. Het voorzien in de gewenste business Intelligence.
Risicogebied	Sturing&Informatie
Kans	Waarschijnlijk (4)
Impact	Hevig (3)
Risico beschrijving	De volgende risico's worden onderkend: - bestaande bestuurlijke informatie biedt onvoldoende inzicht in de resultaten van veranderde toezichttaken; - door toegenomen complexiteit van processen neemt de betrouwbaarheid van de opgeleverde bestuurlijke informatie af; - voor nieuwe en veranderde taken voorzien de geautomatiseerde systemen onvoldoende in bestuurlijke informatie; - segmentering wordt niet ondersteund (bijvoorbeeld: invorderingsinformatie en onderscheid ZZP'ers); - AWB conform werken wordt niet ondersteund door BI uit productiesysteem; onvolledige vastlegging door de hoeveelheid verschillende BI systemen.
Beheers Maatregelen	Naast de maatregelen op concernniveau hebben de Belastingregio's de volgende maatregelen getroffen: - gerealiseerd zijn extracomptabele vastleggingen van "andere toezichtproducten" in BaTo. Hierin treedt echter een zeer grote afhankelijkheid op van de juistheid, tijdigheid en volledigheid waarmee de gegevens worden vastgelegd; - het door LTO uitbrengen van (ongevraagd) advies aan de werkgroep Informatiecontract en B/CA omtrent de te meten criteria en de meetbaarheid ervan; - het door LTO uitbrengen van (ongevraagd) advies aan B/CA omtrent de BI-tools.
Eigenaar	Landelijk kantoor Belastingregio's
Stand van zaken september 2011	- Beoordelen gegevens BaTo en BaTo Detail: er heeft een nadere afstemming plaatsgevonden v.w.b. de getoonde cijfers. - Samen met regio Oost is een analyse uitgevoerd op de juistheid van de getoonde cijfers. - Om de bestuurlijke informatie in en over handhavingsprojecten zo zuiver mogelijk te houden, worden kennelijke omissies in het registreren van projectnummers in IKB en SAP met regelmaat onder de aandacht van de regio's gebracht. In deze verslagperiode is daaruit voortvloeiend 1 conversieopdracht aan IKB ingezonden, waarmee 792 projectnummers zijn omgezet. Omzettingen in SAP verzorgen de regio's zelf. - In samenspraak met B/CA en UC is een extra model ontwikkeld om regiobijdragen v.w.b. uren heffing IH en VPB zo zuiver mogelijk in de concernrapportage te krijgen. B/CA volgt de opgave LTO. - Bijgedragen is aan het updaten per 1 juni van de subsegmentindeling in IKB en aan de nieuwsbrieven over segmentering. Huidige risicostatus: kans: 4 * impact 3 = 12

Omschrijving risico	Informatiepositie (Intelligence)
Doelstelling(en)	Maken van de juiste keuzes binnen het toezicht op de segmenten zowel landelijk als regionaal.
Risicogebied	Sturing&Informatie
Kans	Mogelijk (3)
Impact	Ernstig (4)
Risico beschrijving	Onvoldoende informatie om het toezicht in de actualiteit te kunnen uitvoeren als gevolg van onvoldoende eenduidig beschikbare informatie op centraal niveau (gegevenshuishouding B/CA) en onvoldoende inhoudelijke analyse van de beschikbare data op landelijk en regionaal niveau.
Beheers Maatregelen	De volgende maatregelen zijn getroffen: <u>LTO</u> - data voor toezicht/TIC; - initiatieven om te komen tot een dashboard effectmeting; - landelijk kennisnetwerk intelligence.
Eigenaar	Landelijk kantoor Belastingregio's
Stand van zaken september 2011	De opmerkingen bij de vorige rapportage gelden nog steeds. Het genoemde PID is nog steeds leidend. De toen genoemde risico's zijn nog steeds actueel. De onzekerheid inzake de haalbaarheid van data voor intelligence bestaat nog steeds. Hoewel in de uitgewerkte Business Case Data voor Klantbeeld de scope is gewijzigd van weten/kiezen naar doen heeft IM/B verzekerd dat de plannen uit het PID (Klantbeeld, Data voor Toezicht) uitgevoerd zullen worden. De pilot EDW is op dit moment gestart in de vorm van een POC. Het voorgenomen tijdspad heeft op dit moment een kleine vertraging opgelopen die nog geen vertraging op het totale traject hoeft te hebben. Bij spoor 1 heeft het voorgenomen plan vertraging opgelopen. Op dit moment is nog onduidelijk of dit ook vertraging voor het volledige spoor 1 op zal leveren. Het naast elkaar bestaan van 2 dataomgevingen blijft aandacht vragen. Hoe komen de trefferlijsten vanuit Weten/Kiezen bij het Doen? De vraag om ondersteuning van de Handhavingregie door intelligence wordt steeds groter (zie het MLTP). Dit betekent dat de impact van het eventueel niet tijdig slagen van Data voor Toezicht ook steeds groter wordt. Door de voorgenomen plannen met Data voor Klantbeeld zijn huidige tijdelijke voorzieningen bevroren en worden geen nieuwe ontwikkelingen opgepakt. Indien de voorgenomen ondersteuning van intelligence (Weten en Kiezen) niet slaagt per medio 2012 dan is twijfelachtig of de tijdelijke voorzieningen nog goed kunnen functioneren (o.a. door uitfasering Inforay, Access 1997). Huidige risicostatus: kans: 4 * impact 4 = 16

Leer- en groeiperspectief (ontwikkeling)

Omschrijving risico	Ontwikkeling van het toezicht	
Doelstelling(en)	Ontwikkeling van een instrumentarium inclusief bestuurlijke informatie om effectgericht toezicht te kunnen uitvoeren conform lijnen van handhavingsregie.	
Risicogebied	Processen Sturing & Informatie	
Kans	Mogelijk (3)	
Impact	Hevig (3)	
Risico beschrijving	De volgende risico's worden onderkend: inzet van onjuiste toezichtactiviteiten (niet afgestemd op de doelgroep/effect); onvoldoende ontwikkeling van uitvoeringsbeleid; onvoldoende bestuurlijke informatie over de effecten van het toezicht; onvoldoende organisatorische inrichting van en sturing op effectmeting waardoor verkeerde keuzes worden gemaakt en suboptimalisatie ontstaat alsmede terugval op alleen output maatstaven.	
Beheers maatregelen	De volgende maatregelen zijn getroffen: - opzet landelijk netwerken (o.a. effectmeting, starters, fiscale surveillance, HT); - professionaliseringsdagen, uitdragen van best practices en opleidingen; - initiatieven om te komen tot een dashboard effectmeting (in afwachting van een dergelijk instrument zullen de metingen, waarop de nulmeting voor IXB is gebaseerd, herhaald blijven worden).	
Eigenaar		Landelijk kantoor Belastingregio's
Stand van zaken september 2011	- Het kernteam effectmeting is omgedoopt tot kernteam nalevingsmeting. - Het beslismemo over de voorgestane aanpak is op 10 mei 2011 in het MTBR geaccordeerd. Voorzien is een begeleidingstraject in 15 thema's en projecten om met die ervaringen en best practices te komen tot een handreiking nalevingsmeting met daarin een set hulpmiddelen ter ondersteuning van de 4 fases. De handreiking gaat dienen als basismateriaal voor de nog te ontwikkelen training. Inmiddels hebben 13 klikgesprekken plaatsgevonden, met als resultaat: - 9 kliks, begeleiding start na de vakanties; - 1 geen klik, door regio alternatief aangereikt; - 2 kliks, geen begeleiding, maar directe advisering; - 1 geen klik. Voor de resterende klikgesprekken zijn afspraken gemaakt na de vakanties. De handreiking is in concept uitgewerkt. Het hulpmiddel voor fase A is gereed. Het hulpmiddel voor fase B is in concept uitgewerkt. Aan de hulpmiddelen voor de fasen C en D wordt momenteel gewerkt. - Geschreven is een modulaire trainingsopzet voor de (kop)studie nalevingsmeting voor medewerkers intelligence. - Leden van het kernteam hebben in de verslagperiode een aantal op zichzelf staande adviesgesprekken gevoerd over effect- en nalevingsmeting. - De verzamelde concerngegevens bij de meting naleving zijn in deze verslagperiode ingezonden aan LKB en een aantal andere belangstellenden. Huidige risicostatus: kans: 4 * impact 3 = 12	

Omschrijving risico	Personeelsopbouw
Doelstelling(en)	Het vergroten van de mobiliteit van medewerkers. Het benutten van een deel van de vacatureruimte en de ruimte voor tijdelijke krachten voor het werven van jonge medewerkers. Het delen van kennis. Het werken aan een meer diverse Belastingdienst op alle niveaus.
Risicogebied	Sturing&Informatie
Kans	Zeer waarschijnlijk (5)
Impact	Ernstig (4)
Risico Beschrijving	Het risico bestaat dat: - de Belastingdienst onvoldoende inspeelt op demografische ontwikkelingen waardoor uitvoering van taken wordt bemoeilijkt. - medewerkers te eenzijdig zijn opgeleid c.q. te eenzijdige ervaring hebben waardoor taken niet goed kunnen worden uitgevoerd. - mobiliteit onvoldoende plaatsvindt waardoor capaciteit onevenwichtig wordt ingezet en doelstellingen niet worden gerealiseerd
Beheers Maatregelen	De volgende maatregelen zijn in dit kader op concernniveau genomen: - selectief extern werven waarbij geprofiteerd kan worden van de ruimte op de arbeidsmarkt als gevolg van de economische crisis; - met Regie op Personele bewegingen wordt de interne mobiliteit vergroot alsmede de interne werving. Daarnaast worden door de Belastingregio's de volgende maatregelen genomen: - opleidingen en opleidingsprogramma's worden afgestemd op de ontwikkelingen in de werkzaamheden; - intensiever gebruik van POP bij het flexibeler inzetten van medewerkers; - professionaliseren talentontwikkeling/loopbaanontwikkeling; - kennismanagement ontwikkelen.
Eigenaar	Landelijk kantoor Belastingregio's
Stand van zaken september 2011	Het formatieve kader is nu 15.696 vanwege de overboeking van DGBel enerschikking tussen regio's en het LKB. De afbouw van de bezetting bedraagt 482,1 fte. In een percentage t.o.v. de bezetting per 31-12-2011 is dit 1,81%. Er wordt nog steeds hard gewerkt om de hele target in de loop van dit jaar te realiseren. Verplaatsingen van medewerkers naar andere Belastingdienstonderdelen als de Belastingtelefoon, Toeslagen en Centrale Administratie helpen mee aan het realiseren van de financiële target. Hiertoe hadden de directeuren zich aan 115 fte verbonden. Tevens zou een substantieel aantal medewerkers met leeftijdsontslag kunnen gaan. Ook is het instrumentarium voor uitstroombevorderende maatregelen in het RPBV tijdelijk aangepast met hogere bedragen en kan m.b.v. het SFB dit proces verder ondersteunen. Ook tijdelijke verplaatsingen in het dienstbelang is uitgetest tussen regio's. Uit de periodieke mobiliteitsgesprekken die de M2ers van de regio's houden met hun medewerkers is duidelijk geworden dat 305 van de potentiële 326 fte ook daadwerkelijk met leeftijdsontslag gaan. De netto cascadegetallen lopen t/m augustus echter nog achter bij de beoogde 115, namelijk slechts 46. Daar staat tegenover dat er met behulp van FSB en RPBV instrumenten er zeker 250 gaan. Er stromen nog 71 fte uit door: uitstroom naar andere dienstonderdelen dan de drie hiervoor genoemden, door minder uren te gaan werken en helaas ook door overlijdensgevallen of arbeidsongeschiktheid situaties. De verwachting is dat ondanks al deze inspanningen niet de hele

	target voor 2011 gehaald wordt. Het beeld van nu is dat het daarbij om ongeveer 300 fte gaat. Met behulp van het beschikbare instrumentarium en beleid wordt geprobeerd om dit aantal toch echt nog omlaag te krijgen voor het eind van het jaar. Huidige risicostatus: kans: 5 * impact 4 = 20
--	---

Omschrijving risico	Formatie/Bezetting
Doelstelling(en)	Budgetrealisatie binnen kaders; bezetting binnen de formatie
Risicogebied	Sturing & Informatie
Kans	Waarschijnlijk (4)
Impact	Ernstig (4)
Risico Beschrijving	Het financiële kader staat sterk onder druk door dat binnen de Belastingdienst op onderdelen sprake is van overbezetting. Ook de heroverwegingen op het terrein van belastingen, toeslagen en de bedrijfsvoering vormen op termijn een risico voor het financiële kader. Hoge loonsom door hoge gemiddelde leeftijd ook binnen de toegestane bezetting.
Beheers Maatregelen	Op concernniveau vindt monitoring plaats ten aanzien van de realisatie van de bezetting binnen de formatie. Daarnaast worden door de Belastingregio's de volgende maatregelen genomen: - herinrichting processen (lean); - actief mobiliteitsbeleid (intern en extern).
Eigenaar	<table border="1" data-bbox="528 1084 762 1122"></table> Landelijk kantoor Belastingregio's
Stand van zaken september 2011	De financiële target is dit jaar ruim 46 miljoen euro. Daarbij hoort een personele target van 886 Fte. Om dit tekort terug te dringen maken de regio's mobiliteitsplannen met SFB. Hierin staat een financieel overzicht wat het kost aan sociaal flankerend beleid en eventuele andere instrumenten. Het is goed om te zien dat de regio's de bezetting op orde willen krijgen. Punt van zorg blijft de financiële target omdat de uitstroom dit jaar laat op gang is gekomen. Het tekort zal per saldo rond de € 33 miljoen uitkomen. Het geraamde tekort op het materiële budget bedraagt € 5 mln. De belangrijkste oorzaak voor het tekort zijn de centrale uitgaven die we doen voor ondermeer videoconferencing en waarvoor eind 2010 geen budget is aangevraagd. Met DGbel wordt overlegd over budgetsuppleties waar mogelijk wordt gewerkt aan de businesscases ter onderbouwing van de uitgaven die de overschrijding veroorzaken. Daarnaast is sprake van een beperkt tekort bij de Belastingregio's als gevolg van de overbezetting (waarvoor wel personeelsgerelateerde materiële uitgaven worden gedaan maar geen budget beschikbaar is). Om het tekort op personele uitgaven terug te dringen stuurt LKB met de regio's sterk op het cascademodel en SFB. De afspraken die zijn gemaakt over het tijdelijk toewijzen van personeel uit de overbezetting zullen leiden tot een flinke verbetering van de juiste inzet van de capaciteit. Huidige risicostatus: kans: 4 * impact 4 = 16

4. Bevindingen Algemene Rekenkamer

Dossiervorming bij belastingregio's Dossiervorming is in 2010 verbeterd maar nog niet op het gewenste niveau. <i>Aanbeveling Algemene Rekenkamer:</i> <i>Zorg voor waarborgen voor blijvende management-aandacht voor goede dossiervorming.</i> <i>Maatregelen</i> <i>1. De uitkomsten van het FIX-onderzoek 2010/2011 voor LH en OB worden versneld geanalyseerd op het punt van toereikende dossiervorming.</i> <i>Op basis van de uitkomsten wordt gezien of aanvullende verbijzonderde interne controlemaatregelen (inclusief toets van de RAD) nodig zijn</i>	In de periode maart – juni heeft de voorjaarsronde van het FIX-onderzoek plaatsgevonden. Uit de analyse blijkt dat de kwaliteit van de verslaglegging van de bezwaren Loonheffing en de bezwaren Omzetbelasting landelijk gezien van voldoende niveau is. Op regioniveau halen twee regio's de doelstelling niet voor OB en vier regio's niet voor LH. Besloten is: 1. De regio's die nog niet aan de norm voldoen maken een verbeter- en herstelplan waarbij de kwaliteit van de verslaglegging maandelijks aan een interne controle wordt onderworpen. 2. Bij de regio's die nog niet aan de norm voldoen wordt in de maand november een extra landelijk interne controle uitgevoerd in samenwerking met de RAD.
Personeelsbeheer In praktijk is meermalen gehandeld in afwijking met de regels. <i>Aanbeveling Algemene Rekenkamer:</i> <i>Zorg voor zorgvuldige vastlegging besluiten in personeelsbeheer.</i> <i>Maatregelen</i> <i>1. Er zal extra managementaandacht worden gegeven aan de interne beheersing van de personeelsprocessen en de dossiervorming. Maatregelen zullen worden genomen om de stukken op adequate wijze te archiveren.</i> <i>2. De interne richtlijnen zullen worden aangescherpt en nog in 2011 zal een interne audit worden gehouden op de toepassing van de regelgeving.</i> <i>3. De RAD doet een audit over 2011 naar de naleving van de regelgeving, de archivering en de rechtmatigheid van de (grote) verlofafkopen, IKAP en buitengewoon verlof van lange duur.</i>	<i>Managementaandacht</i> Op 29 juni jl. heeft de een brief gestuurd aan de directeuren van de bedrijfsonderdelen waarin wordt aangedrongen dat zij met spoed de nodige maatregelen moeten nemen om tegemoet te komen aan de bevindingen van de Algemene Rekenkamer, opdat de resultaten van de inspanningen van de bedrijfsonderdelen zichtbaar zullen zijn in de audit door de RAD (najaar 2011). Ook is in de brief aangegeven dat de overgang van een fors aantal personeelswerkzaamheden aan P-Direkt per 10 oktober 2011 vereist dat de bedrijfsonderdelen ook op dit punt tijdig het huis op orde hebben. Inmiddels wordt door de bedrijfsonderdelen actie ondernomen. Dit heeft bij de B/CA tijdelijk tot grote voorraden te verwerken documenten geleid die in het digitaal personeelsdossier moesten worden opgenomen. Deze voorraden zijn inmiddels verwerkt. <i>Audit RAD</i> Naar aanleiding van de vraag aan de RAD een audit te houden is door deze dienst een opdracht geformuleerd. Deze wordt in september besproken. De audit wordt uitgebreid met een onderzoek naar de reis- en verblijfskosten, omdat de Algemene Rekenkamer ook de reis- en verblijfskosten zal meenemen in haar eigen rechtmatigheidonderzoek jaarverslag IXB (RJv 2011).