Belastingdienst

Directie MKB
Tweede Viermaandsrapportage 2020

Versie 1.0

Datum 15 september 2020
Status Definitief

Colofon

Titel	Directie MKB Tweede Viermaandsrapportage 2020
Auteur(s)	[redacted]@belastingdienst.nl [redacted]@belastingdienst.nl
Bijlagen	**1:** 2e VMR 2020 - Risico-issue-tabel MKB versie 1.0 **2:** Projectenrapportages LH en OB
Inlichtingen	**Directie MKB** [redacted] [redacted]@belastingdienst.nl

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1. Managementverklaring 4

1.1 Algemeen beeld 4
1.1.1 Belangrijkste behaalde successen 4
1.1.2 Belangrijkste zorgpunten 5

1.2 Prestaties Jaarcontract 6

1.3 Personeel 7

1.4 Financieel 7

1.5 Onvolkomenheden 7

1.6 (Nieuwe) Risico's 7

1.7 Follow-up voorgaand viermaandsgesprek 8

Hoofdstuk 2. Prestaties 9

2.1 Prestaties dienstonderdeel 9

2.2 Prestaties ten aanzien van kaders concerndirecties 11

Hoofdstuk 3. Ketens 48

Voortgang prestaties keten Loonheffing 48

Voortgang prestaties keten Omzetbelasting 49

Hoofdstuk 4. KPI's 51

4.1 Scorecard met prestatie-indicatoren 51

4.2 Toelichting afwijkingen prestatie-indicatoren 52

Hoofdstuk 5. Risico's en beheersing 55

Bijlage 2: Projectenrapportage 57

Hoofdstuk 1. Managementverklaring

1.1 Algemeen beeld

De Belastingdienst maakt een roerige periode door. De uitbraak van het coronavirus brengt sinds maart 2020 voor het MKB (zowel voor medewerkers als voor de "business") de nodige onzekerheid met zich mee. De gevolgen van de maatregelen, met name het opschorten van het toezicht buiten, worden zichtbaar in de KPI's zoals hierna ook wordt toegelicht. Het MT MKB heeft veel waardering voor de medewerkers zoals veldtoetsers en taxateurs, ondersteuners van het veldtoets-proces en deurwaarders wiens werk moest worden opgeschort; zij hebben zich ingezet in andere processen en daar onmisbaar werk verricht. Naast de coronacrisis heeft de aangifte tegen de Belastingdienst, het lopende onderzoek naar informatiebeveiliging en veiligheid en de aanhoudende aandacht van pers en Tweede Kamerleden voor de werkwijze van de Belastingdienst veel impact op de organisatie en medewerkers.
Het MT MKB volgt de ontwikkelingen op de voet, stuurt op deze dossiers en agendeert de zorg en medewerkersbeleving tijdens het DTBD en andere bestuurlijke overleggen. Het MT MKB informeert en adviseert in nauwe samenwerking met de afdelingshoofden van de locaties de medewerkers frequent over zaken die voor hen van belang zijn en spreekt zijn steun en waardering uit voor de medewerkers in deze tijd.

1.1.1 Belangrijkste behaalde successen

Succes 1

Flexibiliteit en wendbaarheid

De wijze waarop medewerkers gedurende de Tweede VMR-periode om zijn gegaan met de coronacrisis is bewonderenswaardig. De flexibiliteit van organisatie en medewerkers is groot. De prestaties die geleverd konden worden binnen de beperkingen zijn geleverd en de resultaten behaald. Daarbij hebben de medewerkers wiens werk door de maatregelen geen doorgang kon vinden zich ingezet op alternatieve werkzaamheden. Met hun wendbaarheid en inzet hebben zij een belangrijke bijdrage geleverd aan o.a. de successen die hierna zijn genoemd.

Succes 2

Bezwaren en aangiften OB-negatief

De directie MKB voert een geïntensiveerde aanpak uit, in combinatie met een traject van procesoptimalisaties, op de behandeling van bezwaarschriften. Dit werpt zijn vruchten af. Er is een stijgende lijn te zien voor de afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn. Het huidige percentage is 77%, ten opzichte van 74% in de eerste VMR-periode 2020 (en 63% in de derde VMR-periode 2019). Deze positieve score op afhandeling bezwaar hangt samen met de eveneens positieve ontwikkeling van de voorraad bezwaren. Op het terrein van bezwaar is eveneens te melden dat de voorraad bezwaren OB-PGA (ca. 17.000) via een landelijke aanpak, dankzij de inzet van de coördinerende teams OB én FD-teams, alle zijn afgehandeld.
De geïntensiveerde aanpak op het werkproces OB-negatief laat eveneens positieve resultaten zien. Als gevolg van een wijziging in het datafundament door DF&A ontstond over een periode van ca. drie maanden een onbedoeld hoge uitworp van 2.765 aangiften. Deze zijn, mede met inzet van controlemedewerkers die vanwege de coronacrisis hun buitenwerk niet konden verrichten, in een intensief traject

opgepakt. Binnen vijf maanden is de voorraad onbedoelde uitworp teruggebracht tot een voorraad van 123 aangiften.

Succes 3

Dienstverlening

De inzet op dienstverlening is tijdens de coronacrisis nog verder versterkt. De belactie richting FD's waarover ook in de eerste VMR is gerapporteerd, was succesvol en is door FD's zeer positief gewaardeerd. Ook in de invordering zijn, met dank aan de deurwaarders die zich hiervoor hebben ingezet, belacties geweest om ondernemers te wijzen op de mogelijkheden tot uitstel van betaling tijdens de coronacrisis. In augustus is door het MT MKB besloten dat in september nog een extra gerichte belactie wordt uitgevoerd om ondernemers te wijzen op de mogelijkheid voor 1 oktober nog uitstel van betaling aan te vragen.
Vanaf maart was het daarnaast staande praktijk van de directie MKB om voorafgaand aan een te versturen vragenbrief of opgelegde correctie, telefonisch contact te zoeken met de ondernemer of zijn fiscaal dienstverlener. Vanwege de positieve reacties en effecten (voorkomen van fouten en onduidelijkheden) is besloten deze werkwijze voortaan standaard te hanteren.

Voorts is recent een webinar voor startende ondernemers over belastingen en ondernemen georganiseerd. Het webinar vervangt de normale regionale voorlichtingsbijeenkomsten van de Belastingdienst voor startende ondernemers, omdat die vanwege de coronacrisis niet zijn doorgegaan. Het webinar werd bijgewoond door ruim 800 startende/oriënterende ondernemers. Tijdens het interactieve webinar zijn circa 1.300 vragen beantwoord; het webinar is in de evaluatie goed beoordeeld met een 8. Tot eind 2020 wordt het webinar in totaal nog 4 keer voor startende ondernemers gehouden.

1.1.2 Belangrijkste zorgpunten

Zorgpunt 1

Impact corona op mens en werk

Met de voortdurende coronacrisis en bijbehorende maatregelen neemt ook de impact toe. Het MT MKB is trots op de prestaties die medewerkers hebben geleverd maar de lange duur van de maatregelen en het voortdurende "thuiswerken, tenzij" trekt ook een wissel op onze medewerkers. Het MT MKB besteedt hier aandacht aan in de gesprekken met plv. directeuren en teamleiders. In de periodieke afstemming met plv. directeuren is dit een vast terugkerend punt. Richting het einde van de tweede VMR-periode bleek de onzekerheid over de start van de buitenwerkzaamheden en het werk van de deurwaarders steeds lastiger, onder andere als gevolg van de besluitvormingsprocessen rond het RI&E en over de hervatting van de deurwaarderij. Het MT MKB volgt de ontwikkelingen op de voet en agendeert de zorg en medewerkersbeleving tijdens het DTBD en andere bestuurlijke overleggen waarbij aangedrongen wordt op aandacht voor- en gerichte informatievoorziening aan de medewerkers.

Zorgpunt 2

Negatieve publiciteit

Diezelfde aandacht is ook nodig voor de medewerkers als gevolg van de negatieve aandacht voor- en uitspraken over de Belastingdienst, zowel in de politiek als in de pers. Dit heeft niet alleen impact op het welbevinden van medewerkers maar met

name de collega's die in direct contact staan met belastingplichtigen en –schuldigen ondervinden weerstand, aansprakelijkstellingen en regelmatige verwijzingen naar een Belastingdienst die het allemaal niet goed doet. De medewerkers hebben daarbij het gevoel dat de top van de Belastingdienst en het Ministerie van Financiën hier niets tegen doet en niet voor de Belastingdienst en zijn medewerkers op komt.

Zorgpunt 3
Continuïteit OB-proces
De continuïteit van het OB-proces kan niet geborgd worden. Structureel noodzakelijk onderhoud kan niet uitgevoerd worden, de systemen zijn niet of moeilijk aanpasbaar, er is veel uitval en nieuwe wet- en regelgeving kan daarnaast maar beperkt worden doorgevoerd. Dit zorgpunt weegt zwaar. Dit onderwerp stond reeds op de risicolijst van de directie MKB en wordt ook in paragraaf 1.6 van deze managementverklaring toegelicht.

1.2 Prestaties Jaarcontract

De directie MKB is per 31 augustus 2020 op schema met de doelstellingen uit het Jaarcontract 2020 MKB, met uitzondering van een aantal KPI's dat rood scoort; deze zijn hieronder opgenomen met daarbij een korte toelichting op de achtergrond van de score. Percentage kasopbrengsten MKB-ondernemingen onder FD-convenant, bruto correctie-opbrengsten boekenonderzoeken MKB, onderzoeken in het kader van de steekproef ondernemingen, afgehandelde bezwaren binnen de AWB-termijn, directe tijd (de gemiddelde HAFIR-tijd per FTE) en P-gesprekken.

Het percentage kasopbrengsten MKB-ondernemingen onder FD-convenant blijft beneden de norm. In verhouding is de kasopbrengst MKB ondernemingen onder FD-convenant minder gegroeid dan de groei van het aantal MKB-ondernemingen in de betreffende periode.

De bruto-correctie opbrengsten boekenonderzoeken MKB en de onderzoeken in het kader van de steekproef ondernemingen zijn beneden de norm. Als gevolg van de coronamaatregelen zijn vanaf 13 maart 2020 de boekenonderzoeken en bedrijfsbezoeken opgeschort. Zoals aangegeven in de oplegnotitie bij de ondertekening van het Jaarcontract MKB 2020 is de impact hiervan zichtbaar in de (ten opzichte van de planning) achterblijvende bruto correctie-opbrengsten van boekenonderzoeken MKB. Afhankelijk van de finale besluitvorming over de RI&E zullen vanaf september deze onderzoeken weer stapsgewijs hervat worden.

Ook voor de KPI afgehandelde bezwaren binnen de AWB-termijn wordt de norm nog niet gehaald maar de cijfers laten een consistent stijgende lijn zien (zie ook de succespunten in de vorige paragraaf) en aan de voorraaddoelstellingen wordt voldaan.

Voor de KPI directe tijd kan nog geen betrouwbaar realisatiecijfer worden weergegeven. Een eerste analyse is uitgevoerd, een nadere analyse is gaande waarbij ook de gevolgen van de coronacrisis op de normen in kaart worden gebracht.

Tenslotte ligt het percentage van het aantal medewerkers dat één P-gesprek heeft gevoerd op schema, maar het percentage medewerkers dat twee of drie P-

gesprekken heeft gevoerd iets achter op schema. Vanuit het MT MKB worden de plv. directeuren hier op bevraagd. Zij maken vervolgens afspraken met de teamleiders om ervoor te zorgen dat de nodige P-gesprekken gevoerd gaan worden richting het einde van dit jaar.

Met het oog op de door de concerndirectie C&F gevraagde verklaring op rode scores in relatie tot onderbezetting het volgende. De KPI's rond boekenonderzoeken/ steekproefonderzoeken worden niet gehaald vanwege het niet kunnen inzetten van de beschikbare capaciteit als gevolg van de coronamaatregelen. Op het bezwaarproces wordt, in het kader van de geïntensiveerde aanpak, toezichtcapaciteit ingezet gelet op de prioriteit van het proces. Het niet behalen van de KPI's over de kasontvangsten en directe tijd staat los van de bezetting.
Voor een analyse over de beschikbare capaciteit in relatie tot de te leveren prestaties, verwijst de directie MKB naar de werklastanalyse die op dit moment wordt uitgevoerd. Tevens vindt op dit moment, mede naar aanleiding van de werklastanalyse MKB 2020, onderzoek plaats naar uitgangspunten/normatiek voor een minimum niveau van toezicht achteraf in de werkgroep Niveau Toezicht Achteraf onder leiding van DGFZ en UHB. Een analyse zal naar het oordeel van de directie MKB mede gebaseerd moeten zijn op deze nog lopende onderzoekstrajecten.

1.3 Personeel

De Coronacrisis heeft veel impact op het welbevinden van de medewerkers. Leidinggevenden hebben te maken met vraagstukken over hoe alle ballen in de lucht te houden, deadlines te halen, maatwerkafspraken te maken over thuiswerken, zelf omgaan met het eigen werk én bijvoorbeeld de zorg voor kinderen en/of ernstig zieke familieleden en dat soms allemaal tegelijk. En ook als de Coronacrisis voorbij is, zal het fenomeen thuiswerken veelvoorkomend blijven. Bij Vitaal Veilig & Gezond werken (VVG) zijn er workshops ontwikkeld om leidinggevenden hierbij te ondersteunen.

1.4 Financieel

De uitputting van het budget van de directie MKB over 2020 wordt op dit moment geprognosticeerd op € 562 mln. Dit is gelijk aan het budget conform budgetbrief 3. In deze budgetbrief heeft er op basis van een opgave van de directie MKB een negatieve bijstelling van het budget (conform budgetbrief 2b) plaatsgevonden van circa € 10 mln. met name als gevolg van: een te hoge bijdrage voor incidentele bijdrage IKB 2019, ondersteuning van MKB medewerkers aan de hersteloperatie Toeslagen, ruimte in de middelloonsom van de directie MKB, vertraging in de werving en lagere reis-en verblijfkosten en opleidingskosten als gevolg van COVID-19.

1.5 Onvolkomenheden

Er zijn geen nieuwe ontwikkelingen te melden ten opzichte van de laatst gerapporteerde stand van zaken in de eerste VMR 2020.

1.6 (Nieuwe) Risico's

De meeste in het Jaarcontract 2020 MKB genoemde risico's/issues zijn nog steeds actueel. De wijzigingen zijn de volgende.
Als nieuw risico is 'informatieverwerking en informatiebeveiliging niet op het vereiste niveau' aan de lijst toegevoegd. Dit is mede ingegeven door het onderzoek naar

FSV, waaruit gebleken is dat de Belastingdienst niet altijd voldoet aan de vereisten van AVG, Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO) en Archiefwet.
Binnen de directie MKB worden zoals eerder gerapporteerd vier landelijke afdelingen ingericht. Zo wordt invulling gegeven aan integrale sturing op MT-niveau. Eén van de afdelingen is de afdeling Businessontwikkeling. Hier krijgt de vernieuwingsopgave concreet vorm. Zo zijn de taken op het terrein van opdrachtgeverschap en eigenaarschap vanuit de directie MKB nu ingericht. Dit betekent dat het risico 'ontbreken alignment in verantwoordelijkheden en onderlinge afhankelijkheden' met betrekking tot de directie MKB niet langer als toprisico wordt aangemerkt.

Verder is het in de eerste VMR gemelde continuïteitsrisico, door sterk verouderd IV-landschap en onvoldoende ruimte voor procesvernieuwing OB, nog steeds actueel. De continuïteit van het OB-proces kan niet geborgd worden door niet of moeilijk aanpasbare systemen, veel uitval en nieuwe wet- en regelgeving kan daarnaast maar beperkt worden doorgevoerd. Het Ketenplan OB beoogde de versnelling van de modernisering van het IV-OB landschap en daarmee de reductie van de technische schuld. Omdat de prioritering is gegeven aan het wetgevende traject van EU btw e-commerce is het plan 'on hold' gezet. In Q4 2020 wordt daarom door de keten OB een nieuw handelingsperspectief gepresenteerd om de risico's waar mogelijk te mitigeren.

1.7 Follow-up voorgaand viermaandsgesprek

Het viermaandsgesprek over de eerste VMR is schriftelijk afgedaan. Eén van de vragen van de concerndirectie C&F had betrekking op de modernisering van het OB-landschap. In hoofdstuk 3 wordt nader ingegaan op de stand van zaken omtrent dit onderwerp.

Hoofdstuk 2. Prestaties

2.1 Prestaties dienstonderdeel

Aansturing directie MKB

De visie "één MKB" is in 2019 uitgewerkt in afstemming met de afdelingshoofden van de MKB-locaties. De visie sluit aan bij het gedachtegoed en de implementatie van de Ontwikkelagenda MKB 2018-2020. Eén MKB houdt in dat de directie MKB het werk centraal stelt, landelijke productiesturing en werkverdeling inricht, de behandeling van de grote diversiteit aan ondernemers vormgeeft langs de inrichting van maximaal vijf klantgroepen en de expertise van medewerkers optimaal en voor de directie (niet voor de locatie) inzet. De kern van de visie is dat de medewerkers hun expertise optimaal kunnen inzetten en hun bijdrage aan het werk van de directie MKB herkennen. Dat vraagt leiderschap en sturing met een focus op het werk en niet op de inrichting van locaties.

De implementatie van deze visie wordt stapsgewijs uitgevoerd. In de tweede VMR-periode is het O&F rapport inhoudelijk afgerond, toegelicht aan de OR en afgestemd met betrokkenen. Het formele adviestraject volgt op korte termijn. Het O&F rapport legt de volgende ontwikkelingen vast:

- Landelijke afdelingen voor het landelijk werken in de primaire processen (Businessontwikkeling, Klantbehandeling en Productie)
- Landelijke ondersteunende functies (BDO en Bedrijfsvoering)
- Positionering ketenbureau MKB (ketens OB en LH)

De afdelingshoofden van de locaties worden nauwer betrokken bij de aansturing; ieder zijn zij verbonden aan één van de landelijke afdelingen en de strategie van de directie MKB wordt besproken in het Directieteamoverleg MKB dat maandelijks bijeen komt, naast een wekelijkse update vanuit het MT over de stand van zaken van de strategische trajecten uit het DT, Corona etc. Deelnemers aan dit overleg zijn de MT-leden, de afdelingshoofden van de locaties, de kwartiermakers/beoogd afdelingshoofden van de landelijke afdelingen en een vertegenwoordiging vanuit het BDO.

De landelijke afdelingen in oprichting hebben de laatste maanden samen met de afdelingshoofden van de MKB-locaties flinke stappen gezet in het neerzetten van de betreffende afdelingen en de landelijke implementatie van veranderingen. Zo is de coördinatie van de ondersteuning en het mandaat voor ketenpartners die de directie aan de ketentafel vertegenwoordigen ingericht, zijn urgente dossiers als OB-negatief en bezwaar gecoördineerd landelijk opgepakt en aangestuurd. Maandelijks wordt een nieuwe, inzichtelijke rapportage over de voortgang in de primaire processen van de directie MKB vastgesteld en, voorzien van annotaties, aan de locaties ter beschikking gesteld. Op basis hiervan is sturing vanuit het MT MKB richting de locaties mogelijk en kunnen ook de afdelingshoofden van de locaties hun afdelingen aansturen.

GBB-lijst

Sinds juni 2020 is de DGBD-lijst vervangen door de GBB-lijst. De directie MKB levert wekelijks input op deze lijst. De [redacted] MKB is in zijn hoedanigheid van keten[redacted] OB het aanspreekpunt dat verantwoordelijk is voor het traject EU

btw e-commerce. De directie MKB heeft het dwangsomarrest en de implementatie van de Brexit (OB) aangedragen als signalen. Daarnaast levert de directie MKB, vanuit de lijnverantwoordelijkheid voor het primair proces of het ketenvoorzitterschap OB en LH, een bijdrage aan FSV, verbetering afhandeling bezwaren, E-herkenning en het project Niveau Toezicht Achteraf.

Uiteraard heeft de directie MKB in de tweede VMR-periode eveneens veel inzet gepleegd om het kerndepartement en de concerndirecties te voorzien van input en advies op de in voorbereiding zijnde producten over de verbetertrajecten van de Belastingdienst: de Zomerbrief, de Meerjarenvisie (met daarin een aantal reeds lopende focuspunten uit de Ontwikkelagenda MKB) en het Kernverhaal.
De directie MKB zet zich ervoor in dat deze ontwikkelingen worden benaderd vanuit het werk en dat de medewerkers, die cruciaal zijn voor het bereiken van de gewenste situatie in 2025, de juiste aandacht krijgen in deze documenten. Dat maakt dat het gesprek over en de daadwerkelijke uitvoering van de verandertrajecten in een open cultuur plaatsvinden en leiden tot uitvoerbare en herkenbare veranderingen.

OB negatief

Eind januari 2020 heeft de directie MKB geconstateerd dat de voorraden van te behandelen aangiften OB-negatief sterk opliepen omdat het risicomodel een veel hoger aantal dan het verwachte aantal hoog-risicoposten uitwierp. Dit leidde tot voorraadvorming bovenop de normale voorraad van deze aangiften en vertraging in de behandeling. Deze verstoring in het risicomodel (die het gevolg was van aanpassingen door DF&A in het datafundament) is per 12 februari 2020 in opdracht van de directie MKB hersteld waardoor het risico zich niet meer voordoet. De directie MKB heeft een aantal maatregelen genomen om, mede in het licht van de Corona-crisis, de behandeling van deze voorraad alsmede nieuw inkomende aangiften, te versnellen. De staatssecretarissen zijn hier in maart en mei 2020 over geïnformeerd. Per eind augustus is een slot-update inclusief de beantwoording van vragen van de staatssecretaris T&D ingediend. Per eind augustus zijn dankzij de inspanningen van de collega's de voorraden teruggebracht, waarbij ook veldtoetsers die vanwege de coronamaatregelen geen toezicht buiten konden uitoefenen, hun bijdrage hebben geleverd.

De voorraad aangiften die tot 1 februari 2020 is ingediend heeft zich sinds maart als volgt ontwikkeld:

Onderdeel	Voorraad 18-03	Waarvan: onbedoelde uitworp*	Voorraad 24-08	Waarvan: onbedoelde uitworp*
MKB Middenbedrijf	3.959	1.187	1.051	58
MKB Kleinbedrijf	4.736	1.578	754	65
Totaal	8.695		1.805	

2.2 Prestaties ten aanzien van kaders concerndirecties

a. Fiscaal & Juridische Zaken en Uitvoerings- en Handhavingsbeleid

1. Validatie werkinstructies fiscaal

Medio juli zijn de laatste bijdragen aan de inventarisaties van de werkinstructies door de uitvoeringsdirecties ingeleverd bij de werkgroep. Eind augustus zijn de eerste conclusies welke uit de inventarisatie kunnen worden getrokken in een memo vastgelegd welke is besproken binnen CD VT. Naar aanleiding van de hier gevoerde discussie zullen de verder te nemen stappen overwogen en vastgesteld worden. In de laatste vier maanden van het jaar wordt de inventarisatie afgerond.

2. Uitvoering wet- en regelgeving

Fiscaaltechnische vraagstukken

Geen bijzonderheden.

Acties OB n.a.v. FIX 2019-1

Vanwege COVID-19 is er geen specifieke aandacht geweest voor de acties OB. Inmiddels zijn de acties uitgezet bij de vacoteams.

Acties LH n.a.v. FIX 2019-1

Voor DBA wordt verwezen naar de paragraaf 'Thematisch toezicht DBA' verderop in dit hoofdstuk.

Acties Invordering n.a.v. FIX 2019-1

De afgelopen periode is er veel tijd en energie gaan zitten in de uitwerking van corona-maatregelen, waardoor er geen specifieke aandacht is geweest voor de 'Acties Invordering n.a.v. FIX 2019-1.

3. Uitvoeringstoetsen

Dit wordt alleen in de derde VMR uitgevraagd.

4. Internationaal

Dit wordt alleen in de derde VMR uitgevraagd.

5. Melden en registreren voorgenomen specifieke rechtshandelingen

Vergrijpboeten

Vergrijpboetes per middel	2017	2018	2019	Augustus 2020
IH/ZVW	5.538	5.566	4.709	2.404
VPB	469	541	495	176
OB	924	1.951	1.449	608
LH	1.667	1.378	880	442
Totaal	**8.598**	**9.436**	**7.533**	**3.630**

Medepleegboeten

Eind vorig jaar heeft Vaktechniek een evaluatie gehouden op de inzet van deelnemersboeten. De conclusie was dat de BD als geheel niet veel medepleegboeten oplegt (44 in totaal sinds 2009) en dat we als MKB in vergelijking

met andere directies niet uit de pas lopen. De evaluatie heeft een aantal oorzaken op een rij gezet en de bevindingen daarvan zijn in de vacoteams bij MKB besproken.

Bij MKB houden we het aantal opgelegde medepleegboeten niet bij. Het bijhouden is niet in een systeem ingebouwd en het aantal rechtvaardigt ook geen doorlopende inventarisatie daarvan. Wel kent het opleggen van deelnemersboeten een gedwongen routing via Vaktechniek, dus als ergens bijgehouden kan worden hoeveel het er zijn dan is het daar.

Volgens de evaluatie wordt het instrument om diverse redenen weinig gebruikt. Als je het beschouwt als een van de instrumenten die we kunnen inzetten om gedrag te beïnvloeden c.q. de compliance te vergroten, dan kiezen medewerkers vaak voor andere (snellere en praktischer inzetbare) instrumenten in de controle, aanslagregeling, invordering etc. Risico kan zijn dat de Belastingdienst wordt bevraagd op de inzet van het instrument sec en het verwijt krijgt dat 'medeplegers niet worden aangepakt'.

Eind 2019 is afgesproken dat we de evaluatie in de vacoteams bij MKB bespreken en het instrument (weer) onder de aandacht brengen. Vaktechniek is geadviseerd om het voorgenoemd risico te adresseren, bijvoorbeeld bij FJZ.

Dwanginvorderingsmaatregelen met grote repercussies
De faillissementsaanvragen en verzoeken voor invorderingsmaatregelen die dit jaar gedaan zijn hebben betrekking op individuele gevallen. De standaard procedures vanuit de Leidraad Invordering en de Escalatie- en informatielijnen zijn bij deze aanvragen/verzoeken gevolgd.

6. Uitvoerings- en toezichtsstrategie

Activiteiten gericht op het voorkomen van fouten

Programma Integratie naleving in de administratieve keten
De planning met betrekking tot de oplevering van het OECD rapport "Enhancing tax compliance and reducing tax administrative burdens" is als gevolg van Corona aangepast. Het onderzoek zal in separate delen worden opgeleverd.
De werving voor het programmateam is deels afgerond, twee rollen zijn inmiddels met externen ingevuld. De directie MKB is met interne kandidaten in overleg om structureel een bijdrage te kunnen blijven leveren.

De iDEAL functionaliteit voor de aangifte OB is aan alle software ontwikkelaars beschikbaar gesteld. Een vijftal software ontwikkelaars heeft de functionaliteit reeds ingebouwd en succesvol uitgeleverd aan ondernemers. Met de overige partijen vinden gesprekken plaats over aansluiten. Een pilot met de iDEAL functionaliteit voor de aangifte LH met software ontwikkelaars is opgestart. Eind 3e kwartaal worden de bevindingen van de pilot geëvalueerd waarbij het streven is om de iDEAL-functionaliteit aan alle softwareleveranciers van salarispakketten eind 2020 beschikbaar te stellen.

In het 2e kwartaal zijn overleggen opgestart met softwareleveranciers over het beschikbaar stellen van fiscale content, Content as a Service (CaaS), in de vorm van boekhoudhulpen/content-kaarten. Hiermee wordt gekeken of de kwaliteit van de administratie en de aangifte verbetert als gevolg van het beschikbaar stellen van fiscale content op het moment van administreren door de ondernemer. De

softwareleveranciers zijn positief over deze vorm van dienstverlening. Zodra gesprekken zijn afgerond wordt samen met de markt een plan opgesteld voor verdere invoering.

De pilot met de automatische winstaangifte, de AWA, is per 1 juni jongstleden van start gegaan. Eind van het derde kwartaal 2020 gaat deze geëvalueerd worden. Inmiddels worden de voorbereidingen getroffen om de doorontwikkeling van de AWA in 2020 breder uit te zetten. Daarvoor zijn verkenningen gestart met een bredere groep van softwareleveranciers die zich richten op de doelgroep van de zelf-aangevende ZZP-ers.

Verbetering samenwerking met fiscaal dienstverleners
Ook in de samenwerking tussen de Belastingdienst en fiscaal dienstverleners blijft de coronacrisis een belangrijk gespreksonderwerp.
Op bestuurlijk niveau heeft in de tweede VMR-periode één overleg werkgroep Digicom en één Beconoverleg online plaatsgevonden. In het Beconoverleg werd een groot gedeelte van het overleg besteed aan de gevolgen van de coronamaatregelen en de werkgroep Digicom stond geheel in het teken van de coronamaatregelen.

In de tweede VMR-periode zijn Forum Fiscaal Dienstverleners (FFD), Forum Salaris (FSA) en Forum Horizontaal Toezicht (FHT), mede naar aanleiding van de belactie FD-teams MKB bij aanvang van de coronacrisis, nog steeds benut in het kader van de corona-maatregelen. Er zijn berichten geplaatst ter verduidelijking of aanvulling op eerdere berichtgeving. Daarnaast worden nog steeds corona-gerelateerde vragen gesteld door FD's. Deze aantallen nemen wel geleidelijk aan af.

Op 29 mei 2020 is de nieuwe website Forum FD beschikbaar gekomen voor de gebruikers. Deze migratie is voorspoedig verlopen. Suggesties en gebruikerswensen ter verbetering van de site worden zoveel als mogelijk meegenomen in de doorontwikkeling van deze site.

In de afgelopen periode zijn gesprekken vanuit het Meerjarenplan FD aan gegaan met de belanghebbenden FD-benadering over het thema bereikbaarheid. Samen met fiscaal dienstverleners zal in de komende periode activiteiten worden uitgewerkt die bijdragen aan een verbeterde bereikbaarheid van de Belastingdienst voor fiscaal dienstverleners. In de komende periode zal vervolgens het thema kennis worden opgepakt binnen het Meerjarenplan FD.

Publicaties over het Meerjarenplan FD (MFD) zijn gedeeld op Forum FD. Er is nu één pagina waarop de externe communicatie voor het MFD geplaatst wordt. De FD's zijn hier actief op verwezen via de nieuwsbrief en een publicatie op LinkedIn.

Doorontwikkeling horizontaal toezicht
In de tweede VMR-periode zijn intern, onder leiding van de werkgroep implementatie doorontwikkeling horizontaal toezicht (d)HT, sub-werkgroepen ingesteld om invulling te geven aan de verschillende deelonderwerpen zoals differentiëren van het aangepaste toezicht, agree to disagree, schorsen en beëindigen van het convenant. De planning en voortgang van de subgroepen is besproken in de stuurgroep implementatie (d)HT FD.

Ook is er uitwerking gegeven aan de samenwerking met de externe stakeholders. Er zijn voortgangsgesprekken over de implementatie en verdere uitwerking geweest met Extendum, KAN, de NBA, Nexia Nederland, NOAB, NOB, Novak, Register Belastingadviseurs en SRA. Deze externe stakeholders hebben de mogelijkheid gekregen om in de derde VMR-periode te reflecteren op de voorstellen van de sub-werkgroepen.

Intern is er een webinar geweest voor medewerkers van de directies GO en MKB om hen voor te lichten over de verdere invulling van (d)HT FD. Er hebben 412 medewerkers deelgenomen aan het webinar, dat positief is geëvalueerd. Daarnaast zijn vragen en antwoorden, voorheen Veel Gestelde Vragen (VGV), over (d)HT FD gepubliceerd op intranet.

De gesprekken met de grootste FD's over de ontwikkelingen en de gevolgen van (d)HT FD hebben vertraging opgelopen door de beperkingen ten gevolge van de corona maatregelen (bezoeken op locatie zijn niet mogelijk geweest). Die zien enerzijds op het beleid ten aanzien van bezoeken van fiscaal dienst verleners maar ook op beperkingen ten aanzien van digitale overlegvormen. Via het Landelijk Management Overleg FD zal ondersteuning worden aangeboden aan de uitvoerende medewerkers bij het digitaal voeren van gesprekken met FD's.

Afsluiten convenanten

Er is invulling gegeven aan de wijze waarop de Belastingdienst omgaat met middelgrote ondernemingen die nu nog een individueel HT convenant hebben. Deze organisaties kunnen overstappen naar een Fiscaal Dienstverleners-convenant, een FD convenant. Daarbij geldt vooralsnog soepelheid in het overgangsproces, als het niet mogelijk blijkt om deze organisaties in een FD convenant onder te brengen. Voorwaarde is, dat ze wel voldoen aan de nieuwe voorwaarden voor een individueel convenant, met uitzondering van de art 2:397 BW criteria. De organisatie moet bijvoorbeeld in control zijn. In dat geval bestaat ook de mogelijkheid een nieuw individueel convenant af te sluiten met een looptijd van maximaal drie jaar of zoveel eerder als een overgang naar een FD convenant een reële optie is.

Gericht communiceren naar starters

Alhoewel een groot deel van de startende ondernemers zelfstandig aan zijn fiscale verplichtingen voldoet, stelt MKB zich ten doel deze groep proactief te benaderen. In de achterliggende maanden moesten de reguliere fysieke startersbijeenkomsten echter worden afgelast. Een langdurig ontbreken van de mogelijkheid om deze specifieke klantgroep actief te benaderen, werd als een compliance risico gezien. Om die reden zijn de startersbijeenkomsten in digitale vorm gegoten wat heeft geleid tot een webinar voor startende ondernemers op 25 augustus jl. Dit webinar werd bijgewoond door ruim 850 startende ondernemers. In totaal zijn 1.300 vragen gesteld aan (en beantwoord door) een chatteam van voorlichters. In deze vorm zal het webinar nog vier keer dit jaar worden georganiseerd.

Dienstverlening

In de tweede VMR-periode heeft de directie MKB belacties gedaan in de invordering en richting de FD's. Gelet op de positieve ervaringen van dit telefonische contact heeft het MT MKB besloten dit te continueren, voordat er een brief wordt gestuurd of een correctie wordt opgelegd. Dit sluit aan bij de zomerbrief/meerjarenvisie.

Toezicht

Uitwerking beleidstheorie

De directie MKB heeft, gebaseerd op de Beleidstheorie, ervoor gekozen om te werken met klantgroepen. Op die manier kan gewerkt worden met een toegespitste uitvoerings- en toezichtstrategie voor groepen van MKB-ondernemers met bepaalde gezamenlijke kenmerken, oftewel klantordening. Uiteindelijk is het doel om het gehele MKB-klantenpakket daarmee af te dekken en zo in zijn totaliteit 'onder toezicht' te hebben. Door vanuit de klant(groep), en de specifieke kenmerken daarvan te redeneren, is het namelijk mogelijk om de oorzaken van compliance/non-compliance in beeld te krijgen en op basis daarvan een integrale aanpak op de groep te realiseren. Dit passend bij de mate van compliance, de kasopbrengsten, de beschikbare capaciteit en met toepassing van het gehele handhavingspalet.

De afzonderlijke behandeling van 300.000 stichtingen en verenigingen, zoals die ook in de eerste VMR-periode heeft plaatsgevonden, is in dit kader een voorbeeld van behandeling van een bijzondere klantgroep, de 'niet-ondernemers'. Ook valt hier te denken aan de klantgroep 'particulieren plus'. Dit is een grote groep belastingplichtigen die veelal alleen ondernemer zijn voor de omzetbelasting en in economische zin ook als niet-ondernemer beschouwd kunnen worden. Een voorbeeld hiervan zijn zonnepaneelhouders.

Daarnaast zijn er de drie hoofdklantgroepen ondernemers: MKB-Klein, MKB-Midden en MKB-Groot. Voor die laatste klantgroep is door het MT MKB de toegespitste uitvoerings- en toezichtstrategie vastgesteld. Voor MKB-Klein en MKB-Midden is in de tweede VMR periode gewerkt aan de opzet van de uitvoerings- en toezichtstrategie waarvan het de bedoeling is dat die de komende periode definitief worden vastgesteld. Binnen MKB-klein is verder gewerkt aan de pilot van de uitvoerings- en toezichtstrategie voor ZZP-klein. In pilotvorm wordt nu invulling gegeven aan de handhavingsactiviteiten zoals beschreven in de uitvoerings- en toezichtstrategie.

Thematisch toezicht DBA

Toezicht DBA

Conform het door de staatssecretaris goedgekeurde afwegingskader prioritering toezichtactiviteiten MKB en GO in het kader van COVID-19 (notitie d.d. 19 maart, nr. 2020-58333) zijn vanaf eind maart boekenonderzoeken, bedrijfsbezoeken en in het verlengde daarvan aanwijzingen voorlopig opgeschort. Vanuit de routekaart MKB zouden we het buitentoezicht per 1 september 2020 weer mogen oppakken, echter het buitentoezicht kan feitelijk pas weer plaatsvinden nadat de RI&E's geaccordeerd zijn door de OR.

De geworven nieuwe medewerkers zijn allemaal ingestroomd. Door de Coronamaatregelen is de startopleiding pas in september begonnen. Dit betekent dat deze medewerkers pas in de loop van 2021 inzetbaar zijn voor toezichtwerkzaamheden.

Sectorspecifieke aanpak

Ten aanzien van de sectorbenadering geldt dat de eerste verkennende gesprekken met een aantal koepelorganisaties van de zorg (ziekenhuizen, private klinieken) en bouw hebben plaatsgevonden. De vervolggesprekken die gepland stonden, hebben

in verband met het COVID-19 geen doorgang gevonden. In afstemming met de koepelorganisaties worden in september de activiteiten weer opgepakt.

Samenwerking ISZW
De Belastingdienst en ISZW zetten in op een gezamenlijk werkproces ter bevordering van de juiste kwalificatie van de arbeidsrelatie. Er wordt op dit moment samen met Inspectie SZW gewerkt aan de laatste versie van de bijlage bij het convenant o.g.v. art 64 SUWI dat ziet op de gegevensuitwisseling in het kader van toezicht arbeidsrelaties. Het afsluiten van het convenant dat ziet op de gegevensuitwisseling vraagt meer tijd dan verwacht. Dit komt enerzijds door COVID-19 en anderzijds omdat dit traject vraagt om een zorgvuldig proces en goede (wettelijke) waarborgen, waaronder bijvoorbeeld naleving van de AVG, omdat het hier gaat om de uitwisseling van (bedrijfs-) gevoelige informatie.

Tevens is in het kader van de onderlinge samenwerking het projectplan Schijnzelfstandigheid binnen LSI-verband nagenoeg afgerond. Zodra dat het geval is kunnen hier ook casussen uit volgen die, na het opheffen van beperkingen als gevolg van COVID-19, gezamenlijk kunnen worden opgepakt.

Thematisch toezicht KOR
Na een eerste analyse blijkt dat er met betrekking tot het onderwerp (nieuwe) KOR twee groepen naar voren komen. Eén groep waarbij een dienstverlenende brief verzonden zou kunnen worden omdat zij mogelijk ten onrechte van de KOR gebruik maken. Daarnaast is er een groep waarbij naar aanleiding van deze eerste analyse het lijkt alsof zij "zeker" ten onrechte van de KOR gebruik maken omdat ze de grensbedragen overschrijden. Omdat in die gevallen geen sprake is van een dienstverlenende brief maar mogelijk van correcties sprake zou kunnen zijn en dus van toezicht, is in overleg met CAP en de keten besloten eerst verder onderzoek te doen naar het belang en de omvang van deze groepen en naar de mogelijkheden van het versturen van brieven en eventuele vervolgacties. Verdere analyses lopen op dit moment nog.

Intensief toezicht
Intensief toezicht heeft tot doel het voorkomen, stoppen en bestrijden, in termen: proactief, preventief en reactief, van fiscaal niet-compliant of zelfs frauduleus handelen. Vanuit handhavingsregie is de inzet gericht op een subjectgerichte en integrale aanpak. Intensief toezicht is een verbijzondering van het reguliere toezicht, vanuit een fiscale focus. Een deel van de thema's kent een specifieke politieke en/of internationale opdracht, zoals btw-carrouselfraude en Aanpak Risicovolle Netwerken. Daarnaast heeft intensief toezicht ook een plaats in thema's zoals 'Zorgverleners met inkomsten uit PGB/omzet', waarmee ook het zorgdomein wordt geraakt. Intensief toezicht kent een sterke overlap met de integrale aanpak binnen de externe overheidssamenwerking; in beide vormen spelen deels dezelfde thema's.

De directie MKB maakt deel uit van de intensieve toezicht structuur binnen de Belastingdienst. Van hieruit werkt MKB mee aan het opwerken en verdiepen van fiscaal risicovolle fenomenen die in aanmerking (kunnen) komen voor intensief toezicht. In een deel van deze fenomenen (bijvoorbeeld de pilotprojecten Onverklaarbare uitgaven en Turboliquidaties) heeft de directie MKB een uitvoerende taak. Voor Turboliquidaties is MKB opdrachtnemer voor de (onderzoeks-)pilot. In deze periode is de pilot verder opgezet en is een verdiepingsslag gemaakt op het

onderwerp door onder meer nadere analyse en expertsessies. In de komende periode zal dit verder tot uitvoering worden gebracht.

Door onder meer de perikelen rondom FSV is in de afgelopen periode de behandeling van signalen door de informatieloketten MKB, stil komen te liggen. Dat heeft gevolgen voor het toezicht MKB. Belastingdienst breed wordt gewerkt aan een deugdelijke en AVG proof herstart van dit proces. Hetzelfde heeft de behandeling van informatieverzoeken van andere overheden geraakt. Die werkzaamheid kon en moest snel weer worden hervat met een noodvoorziening. Ook hiervoor is een verbetertraject ingezet.

Vanuit het oogpunt van intensief toezicht worden de teneur, het politieke- en bestuurlijk vergrootglas en toonzetting, de genomen maatregelen naar aanleiding van de FSV discussie et cetera, als een risico gezien en ervaren voor de kwaliteit en het draagvlak van de aanpak.

Toezichtacties uitvoeren bij o.a. landbouw, horeca, autohandel
Het gerichte toezicht op de uitzendbranche vindt enerzijds plaats door het instellen van fiscale boekenonderzoeken. In de achterliggende maanden is dat zo goed als stil komen te liggen en is onderhanden werk, zoveel mogelijk afgerond. Anderzijds vindt dat gerichte toezicht plaats door de samenwerking met de Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Ook hiervoor geldt dat dit toezicht niet of nauwelijks kon worden uitgevoerd. Met brancheorganisaties voor uitzendbureaus is in de achterliggende tijd wel contact onderhouden vanwege de positie/ belangen van deze branche in de coronacrisis.

In de eerste VMR 2020 is melding gemaakt van een in voorbereiding zijnde pilot om een uitvoerings- en toezichtstrategie te ontwikkelen voor de *autohandel* die vervolgens landelijk kan worden toegepast. In deze pilot willen we gebruik maken van een bredere handhavingsaanpak met daarbij ook gebruik maken van meerdere handhavingsinstrumenten. Onder andere door COVID-19 is het er (nog) niet van gekomen om vervolgstappen te zetten. Brancheorganisaties waarmee we vooraf in gesprek wilde gaan, en ondernemers die we dan op een andere manier zouden benaderen, hadden andere zorgen aan hun hoofd. Ook intern vroegen andere activiteiten onze aandacht waardoor de voorbereiding van deze pilot naar de achtergrond is verschoven.

Horecabranche
Door COVID-19 is het fysiek toezicht in de *horeca*branche stilgelegd. De meeste lokale activiteiten staan on-hold in afwachting van nadere landelijke instructies. De beperkende maatregelen van de overheid hebben de horecabranche flinke schade toegebracht en veel bedrijven zijn hierdoor in (financiële) problemen gekomen. Het onderhanden werk zal conform de algemene lijn, menselijke maat, worden opgepakt. Voor de Horeca kijken we wel nog naar het nieuw uit te geven werk in het kader van het project.

Op landelijk niveau is verder gewerkt aan de ontwikkeling van de kwaliteitsimpuls administratie- en bewaarplicht in de horeca. Tenslotte zijn afspraken gemaakt met een integrale overheidssamenwerking binnen de gemeenten Amsterdam en Dordrecht. Deze samenwerking, welke in de derde VMR-periode wordt gestart, is in LSI-verband.

Landbouw
Als gevolg van coronamaatregelen zijn de, in de tweede VMR-periode geplande, kwaliteitsgesprekken niet doorgegaan. Externe contacten waren niet mogelijk. Met de dienstverleners die bij deze kwaliteitsgesprekken betrokken zijn, zijn afspraken gemaakt over een alternatief indien fysieke bijeenkomsten na 1 september nog niet mogelijk zijn.

Dit is mogelijk omdat de interne processen en de richtlijnen van deze dienstverleners bij vorige kwaliteitsgesprekken zijn beoordeeld. Het gaat om elf dienstverleners en ongeveer 2.300 aangiften IH voor de belastingjaren 2017 en 2018 waarin de landbouwvrijstelling is geclaimd. Het streven is om uiterlijk 1 december ten minste 90% van deze aangiften op verantwoorde wijze zonder individuele behandeling af te doen. De overige aangiften worden met een behandeladvies uitgeleverd aan de kantoren van de belastingdienst.

Daar waar we de eerste maanden van 2020 er nog van uitgingen dat de centrale voorraad aangiften IH 2017 waarin de landbouwvrijstelling wordt geclaimd in juni 2020 afgedaan zou zijn, wordt nu ingezet op 1 november 2020. Voor aangiften IH 2018 is dat 1 december 2020. Waar mogelijk worden afspraken voor belastingjaar 2019 gemaakt, zodat we vanaf het eerste VMR 2021 meer in de actualiteit kunnen werken.

Externe overheidssamenwerking
LIEC/RIEC
De aanpak van georganiseerde, ondermijnende criminaliteit zal de komende jaren worden geïntensiveerd. De Minister van J&V heeft een breed offensief tegen deze vorm van criminaliteit aangekondigd. Hiertoe behoort, naast de inzet van preventieve middelen en aandacht voor bewaken en beveiligen, de inzet van een multidisciplinair interventieteam (MIT) ondermijning. De voorbereidingen voor de inzet van dit team lopen op dit moment. De directie MKB zal een actieve rol in het MIT krijgen. Het betreft het verstrekken van fiscale informatie en het uitvoeren van fiscale interventies. Het Kabinet heeft hiervoor (incidentele) financiële middelen ter beschikking gesteld. Inmiddels is duidelijk geworden dat de directie MKB met 27 FTE gaat deelnemen aan het MIT.
Bij de aanpak van ondermijnende criminaliteit vormen de landelijke en regionale ondermijningsbeelden, naast subjectgerichte casuïstiek, de basis voor de inzet. Vanuit de onderuitputting 2019 en VJN 2019 zijn financiële middelen beschikbaar gekomen om de capaciteit voor de aanpak uit te breiden. De werving van deze posities zal de komende periode plaatsvinden.
Afhankelijk van de concrete invulling van de genoemde posities (intern/extern) zal een opleiding- en begeleidingstraject van start gaan. Gezien het aantal in te vullen posities (ongeveer 70 FTE) zal dit een forse investering van de directie MKB vergen.

LSI
In het kader van de LSI-samenwerking wordt samengewerkt binnen vaste thema's zoals bijvoorbeeld gebieds-gebonden projecten en de sectoraanpak schoonmaak[1].

1 Het thema Schoonmaak wordt onder een ander juridisch regime vormgegeven namelijk art. 64 SUWI i.p.v. onder artikel 43c lid 1 UAWR; de voorbereidingen en afstemming daarvoor vragen extra aandacht. De operationele samenwerking heeft door Corona stilgelegen en kan pas opgestart worden als aan alle formaliteiten (getekend model gegevensuitwisseling onder het SUWI convenant) is voldaan.

Door de LSI zijn inmiddels (in het kader van een meerjarenplanning) een viertal thema's gekozen die, in de vorm van verkenningen, de basis vormen voor de LSI activiteiten in 2020:

- Horeca
- Malafide facilitators
- Wijkgerichte aanpak
- Schijnzelfstandigheid

De directie MKB is bestuurlijk verantwoordelijk voor het onderwerp Horeca. Deze verkenning wordt uitgevoerd in de gemeenten Dordrecht en Amsterdam. Het projectplan is recentelijk aan de LSI aangeboden. De coronamaatregelen hebben invloed op de planning.

Door onder meer de perikelen rondom FSV is in de afgelopen periode de behandeling van signalen door de informatieloketten MKB, stil komen te liggen (zie ook paragraaf intensief toezicht). Dit heeft ook de behandeling van informatieverzoeken van andere overheden geraakt. Die werkzaamheid kon en moest snel weer worden hervat met een noodvoorziening. Ook hiervoor is een verbetertraject ingezet.

Specifieke thema's

Digitale economie

De digitale economie richt zich op platformen en haar aanbieders. De twee belangrijkste pijlers zijn e-commerce en de deel- en kluseconomie.

Deel- en kluseconomie

Het toezichtsplan Deel- en Kluseconomie is afgerond. Als vervolg hierop wordt er door de directie MKB, in goede samenwerking met de directie P, op dit moment gewerkt aan concretere handhavingstrajecten voor Deeleconomie (P) en Kluseconomie (MKB). Er gaat gewerkt worden met één gezamenlijke projectleider. Ultimo 2020 moeten de genoemde handhavingstrajecten zodanig uitgewerkt zijn dat deze in 2021 in bedrijf zijn. Hiervoor is een belangrijke plek ingeruimd voor interactie met een aantal vooraf geselecteerde digitale platformen.

E-commerce

Er zijn drie actorcategorieën bij e-commerce bedrijven (starters, compliant en niet-compliant). Vanuit de verder te ontwikkelen uitvoerings- en toezichtstrategie wordt er gewerkt aan een actorgerichte benadering. Dit houdt in dat elke actor zijn eigen handhavingsaanpak krijgt. De niet-compliante actoren worden (repressiever) in toezicht betrokken via met name boekenonderzoeken. Deze aanpak werkt bij starters en compliante actoren minder goed. Op dit moment wordt in de Groen-Blauwe samenwerking (Douane, GO en MKB) onder meer gewerkt met "maatwerk" bedrijfsgesprekken voor deze twee actoren. Het project heeft vertraging opgelopen doordat extern bezoek aan bedrijven (via boekenonderzoeken/bedrijfsgesprekken) door COVID-19 niet mogelijk was.

Verhuld vermogen

De directie GO rapporteert in haar tweede VMR 2020 in afstemming met de directie MKB over dit onderwerp.

Activiteiten t.b.v. andere opdrachtgevers

De directie MKB voert ook werkzaamheden uit voor andere opdrachtgevers[2]:

- Buitentoezicht voor Toeslagen (BZK, SZW en VWS). Het betreft zowel projectmatig als incidenteel toezicht;
- Heffen en innen voor andere overheden (onder andere Mineralenaangiftesysteem - Minas);
- Buitentoezicht voor de verhuurderheffing (BZK).

7. Brexit

Vanaf 1 februari 2020 maakt het Verenigd Koninkrijk (VK) formeel geen deel meer uit van de Europese Unie (EU). In het terugtredingsakkoord zijn onder meer voorwaarden voor een overgangsperiode overeengekomen, waaruit blijkt dat het gemeenschapsrecht tot 31 december 2020 zal blijven gelden. Dat betekent dat tijdens de overgangsperiode het VK voor het gemeenschapsrecht en voor de nationale regelgeving die dient ter implementatie daarvan, wordt aangemerkt als EU-lidstaat. Tijdens deze overgangsperiode verandert er voor burgers en bedrijven vrijwel niets. De EU en het VK onderhandelen tijdens deze periode over hun toekomstige relatie. Het VK heeft er 1 juli jongstleden voor gekozen om geen beroep te doen op de mogelijkheid van verlenging van de overgangsperiode.

Tot nog toe bereidt de Belastingdienst zich voor op een Brexit op basis van een verdere invulling van het terugtredingsakkoord, al komen afspraken zeer moeizaam tot stand. Totdat er zekerheid is over de uitkomst van de onderhandelingen over het terugtredingsakkoord, bereiden acht werkgroepen op verschillende fiscale terreinen, waaronder een werkgroep voor gegevensuitwisseling, van de Belastingdienst/niet-Douane zich op de achtergrond alsnog voor op een scenario met terugtreding van het VK zonder afspraken. Het beeld is dat de Belastingdienst goed is voorbereid op een no-deal Brexit en hiervoor ook toereikende communicatiemiddelen beschikbaar heeft richting de stakeholders (belastingconsulenten, software-ontwikkelaars, belastingplichtigen en toeslaggerechtigden).

Vanuit de media, het VK en de EC komen signalen dat het VK de uitgangspunten van het terugtredingsakkoord niet meer onderschrijft en hiervoor VK-wetgeving heeft ontwikkeld. De vraag die nu voorligt -geagendeerd voor het DTBD van 17 september 2020- is of de gewenste Brexit-voorbereiding door de Belastingdienst zich wel of niet nog moet baseren op een Brexit conform terugtredingsakkoord. De keuze die hierin gemaakt wordt heeft zeer waarschijnlijk ook impact op de doorlooptijd van het programma EU btw e-commerce.

2 De verantwoordelijkheid over de werkzaamheden loopt via deze opdrachtgevers.

b. Informatievoorziening & Databeheersing

1. Architectuur

Keten LH

Technische schuld

De systematiek om technische schuld te meten sluit aan op binnen de Belastingdienst en MIV gehanteerde methode. De daling van de technische schuld wordt zichtbaar nadat applicaties zijn gemoderniseerd. Het prognoseverloop is hieronder opgenomen (bron: IBS/LH). De besluitvorming over de financiering en prioritering van het ketenplan Loonheffingen over 2021 en verdere jaren is nog niet afgerond.

Afname technische schuld excl rationalisatie PBS	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Aantal Functiepunten Applicatielandschap LH 2019		14954	14954	14954	14954	14954	14954	14954
Aantal Functiepunten Applicatielandschap LH met technische schuld		11128			9247	8061	3151	2857
Percentage Technische schuld Functiepunten	89%	74%			62%	54%	21%	19%
Aantal applicaties Applicatielandschap LH		23			23	23	23	23
Aantal applicaties Applicatielandschap LH met technische schuld		11			9	8	6	5
Percentage Technische schuld Applicaties		48%			39%	35%	26%	22%
Te moderniseren applicaties-functiepunten			OVR		PGA-780	WGA-1186	HLP-4411	EVL-294
			LBU		UZB-1101		VOA-499	
			VAR					
Totaal gemoderniseerde functiepunten					1881	1186	4910	294
Algemeen								
. Uitgangspunt aantal functiepunten applicatielandschap LH in 2019								
. Exclusief relatieve afbouw technische schuld agv toename aantal functiepunten applicatielandschap (agv nieuw ontwikkelde functionaliteit)								
. Exclusief afbouw technische schuld agv uitfasering LOA's								
. CBA, OVR, LBU, VAR buiten scope ketenplan								
. Meetmoment 31/12 van het betreffende jaar								
Toelichting afname technische schuld 2018/2019								
In 2019 is CBA gerationaliseerd. Daarnaast is WTL opgeleverd (nieuwe applicatie).								
Dit verklaart de daling van 89% naar 74%. Kemproblemen mbt HLP, WGA, PGA, e.d. zijn hiermee nog niet aangepakt.								

Domeinarchitectuur

De nieuwe Domeinarchitectuur (DA) richt zich op het integreren van de activiteiten uit het goedgekeurde ketenplan in de te doorlopen transitie c.q. target-architectuur. De eisen voor 2020 worden grotendeels ingevuld. Voor de onderwerpen BCM en de referentiearchitectuur Gegevenshuishouding is nadere afstemming nodig. De aanbevelingen gegeven door Gartner worden deels in de 2020-versie overgenomen en verder uitgewerkt in 2021. Er wordt gekoerst op vaststelling van de DA begin oktober 2020.

Architectuurafwijkingen

Het beheer van architectuurafwijkingen is belegd bij de Keten Loonheffingen. Monitoring vindt onder meer plaats via DAB LH, Verandertafel LH en CAB BD. Bij het beheerst omgaan met de architectuurafwijkingen is er een grote afhankelijkheid met de betrokken raakvlakken. Raakvlakken moeten namelijk de afwijkingen te niet doen of oplossen. In overleg met de domeinen Generiek Kantoor & Toezicht, Interactie en Inning en Betalingsverkeer worden werkpakketten opgenomen in de portfolio van vooralsnog 2021 om dit op te pakken.

Onderhoudsplan

De inhoudelijke afstemming van het onderhoudsplan is nagenoeg gereed en begin oktober 2020 gereed.
De ketenplannen Loonheffingen, Omzetbelasting en Gegevens worden niet expliciet in notities van de Zomerbrief en Wenkend perspectief meegenomen. Het borgen van de ketenplannen in het portfolioproces verloopt moeizaam.

Het ketenplan Loonheffingen was de uitkomst van een toezegging van de Stas aan de Tweede Kamer. In het Ketenplan is een fundament beschreven voor het oplossen van technische schuld vanuit het perspectief van continuïteit. Het realiseren van de programma's binnen de keten loonheffingen kent een lange doorlooptijd. HLP bijvoorbeeld loopt door tot 2025/26.

De afgesproken weg om medio 2021 een meerjarige financiering vast te leggen, goedgekeurd door IRF, FEZ en DG Control, komt hiermee in gevaar. Een meerjarige financiering voorziet het ketenplan van een structureel fundament. Het ontbreken daarvan doet geen recht aan de bedoelingen van het ketenplan en de toezegging aan de Kamer.

Keten OB

Technische schuld

Op dit moment is het opstellen van een prognoseverloop van de technische schuld niet mogelijk omdat de data niet actueel zijn. Er is gestart met het waarderen van de applicaties met eind Q3 2020 in de planning als afronding. Op basis hiervan zal het prognoseverloop worden opgesteld met Q4 2020 in de planning als afronding. Deze planning is ook gedeeld met het Programma MIV.
Het onderhoudsplan loopt conform planning en gaat worden opgeleverd voor 1 oktober 2020.

Domeinarchitectuur

Tot begin augustus beschikte de keten OB niet over een domeinarchitect. De werkzaamheden aan de DA zijn daardoor stil komen te liggen. Inmiddels is de vacature extern ingevuld en worden de werkzaamheden aan de DA in kaart gebracht. Iteratief worden vervolgens nieuwe versies van de DA opgeleverd. 1 oktober lijkt daarmee niet haalbaar. Het streven is om de DA conform eisen eind 2020 gereed te hebben. Met IV&D is deze aangepaste planning afgestemd. De voortgang wordt bewaakt via de domeinarchitectuurboard (DAB) OB en gedeeld met de ketentafel OB.

Focus ligt nu op het actueel maken van de DA, daarvoor is een constante invulling van de functie van domeinarchitectuur noodzakelijk. Het structureel invullen van de functie is de verantwoordelijkheid van IV&D en wordt samen met de keten OB in 2021 verder opgepakt.

2. Portfoliomanagement

Portfoliomanagement keten Loonheffing

Vanwege de urgentie van het rationaliseren c.q. uitfaseren van groupware zijn al projectwerkzaamheden van PGA gestart zonder een uitgewerkte business case (BC). In september 2020 wordt een BC ter besluitvorming voorgelegd. Voortgang van PGA loopt vanaf augustus 2020 via sharepointrapportage.

De synchronisatie van de doelstellingen, roadmap en domeinarchitectuur is opgepakt. Dit zijn echter trajecten die meer tijd vragen dan verwacht. Bijvoorbeeld doordat integratie met het programma risicomanagement en managementinformatie nog niet is gestart. Eind 2020 worden voorbereidingen getroffen om goed te kunnen aanhaken op het programma. Het toewijzen van capaciteit en de verdere uitwerking van de genoemde synchronisatie zijn daar voorbeelden van.

De aansluiting van portfolio op werkpakketten uit de domeinarchitectuur en de finetuning op de onderkende veranderacties en belastingdienstdoelstellingen, is in de tweede VMR-periode beperkt opgepakt.
De voortgang van belangrijke projecten wordt vanaf september geheel gevolgd door sharepointrapportages en het tijdig opleveren van business cases is verankerd in de reguliere werkwijze. De gang van zaken rondom PGA is hierop een uitzondering. Aan deze situatie komt eind september 2020 een einde door het opleveren van een BC.

Portfoliomanagement keten Omzetbelasting

Toetsen portfolio-initiatieven aan domeinarchitectuur

De portfolio initiatieven worden getoetst aan de domeinarchitectuur (DA). De transitieparagraaf van de DA dient hiervoor als toetsingskader. De geworven domeinarchitect actualiseert de komende periode de transitieparagraaf van de DA. De verwachting is dat deze transitieparagraaf gereed en met de business is afgestemd in Q4 2020.

6Q en meerjaren portfolio op orde

Het 6Q en het meerjaren portfolioproces is ingericht. Het portfoliodashboard staat maandelijks op de agenda van de ketentafel en kijkt 6Q vooruit.

Vastleggen voortgang projecten

Binnen de keten is een overzicht opgesteld met daarin de begin- en einddatum projecten, gepland aantal dagen ten opzichte van het besteed aantal dagen. Daarnaast wordt maandelijks het dashboard van de specifieke projecten besproken en de samenvatting daarvan is in het portfolio dashboard terug te vinden. Voor de grotere projecten wordt de gekozen maandelijkse opzet positief ervaren, voor de kortlopende projecten is de wens om te komen tot een kortere cyclus. Samen met IV en de ketenpartners wordt dit verder uitgewerkt. Om ook de bestede tijd van de business zichtbaar te maken wordt een pilot gestart. De komende periode wordt onderzocht hoe het business case format ook ingezet kan worden voor de kort lopende/kleinere trajecten. Voor de grote- én MIV-trajecten gebeurt dit al.

3. Databeheersing en informatiehuishouding

DMM-scan

De DMM-scan wordt als gevolg van de coronacrisis en her-prioritering van activiteiten later uitgevoerd. De verwachting is nu dat voor het einde van het jaar de DMM-scan is uitgevoerd en -op basis van de ervaringen die met de scan worden opgedaan- een plan van aanpak is gemaakt voor de verdere aanpak. Hiermee wordt voldaan aan het door IV&D gestelde kader.

Informatiehuishouding op orde

Monitor i-Control

De monitorrapportage i-Control 2019 is op 27 juli 2020 door B/CFD aangeboden aan het MT MKB. Op basis van de monitor zal in het 4e kwartaal van dit jaar een verbeterplan worden opgesteld. In het verbeterplan zal de borging van de te treffen maatregelen worden meegenomen.

Schonen van gestructureerde en ongestructureerde gegevens

In onderstaande tabel wordt ingegaan op de KPI's met betrekking tot het schonen van gestructureerde en ongestructureerde gegevens.

Nr.	KPI	Specificatie	Deadline	Status	Toelichting
1.	De persoonsgegevens op orde ten aanzien van het schonen, vernietigen en archiveren.	-	31-12-19; deadline is door IV&D niet aangepast.	Afgerond	Binnen de persoonlijke werkomgevingen zijn de persoonsgegevens geschoond en vernietigd. Voor de applicaties zijn wijzigingsvoorstellen opgesteld en opgenomen in het portfolio.
2a.	**Ongestructureerde gegevens:** Plan van aanpak.	• de aanpak. • een inschatting van de benodigde expertise en capaciteit. • planning met meetbare mijlpalen.	31-8-19; (nog steeds) in afwachting van verdere communi-catie door IV&D.	Loopt, niet op schema.	Het plan van aanpak is nog niet uitgevoerd. Structurele aandacht voor het schonen, vernietigen en archiveren behoeft verbetering. Met de uitbreiding van het cluster security is hiervoor meer capaciteit beschikbaar.
2b.	**Ongestructureerde gegevens:** Acties o.b.v. plan van aanpak uitgevoerd.	-	31-12-19; deadline door IV&D niet aangepast.	Loopt, niet op schema.	De (tijdelijke) datakluis is gevuld. Schoning heeft nog niet plaatsgevonden. Binnen de keten gegevens -in samenwerking met CAP- is er overleg om een Q-scanner te ontwikkelen. Deze scanner maakt het mogelijk om op eenvoudige wijze de Q-schijf te schonen. De werkinstructie voor de primaire processen wordt in oktober 2020 ter besluitvorming aangeboden aan het MT MKB. Daarna volgt de implementatie.
2c.	**Ongestructureerde gegevens:** Maatregelen getroffen via:	Datakluis.	31-12-19	N.v.t.	Zie toelichting bij 2b.
		Andere maatregelen.	31-12-19; streven 31-12-2020, geen specifieke deadline vanuit IV&D, wel continu aandachts punt voor de AVG.	Loopt	Om structureel aandacht te hebben voor schonen, archiveren en vernietigen wordt in samenwerking met andere bedrijfsonderdelen een SIM-sessie voor medewerkers ontwikkeld.
3.	Medewerkers geïnstrueerd en opgeroepen tot het uitvoeren van acties.	-	1-11-2019	Afgerond	Blijft een onderwerp dat aandacht vraagt. Vandaar opzet SIM-sessie.
4a.	**Gestructureerde persoonsgegevens:** Aantoonbaar actie ondernomen om de applicaties (de formele systemen, de RTV's en de LOA's):	• Het daadwerkelijk geschoond hebben van applicaties.	31-12-19	N.v.t.	Archieffunctionaliteit ontbreekt; binnen applicaties/systemen geen verdere actie ondernomen. De lijst van alle applicaties met wel of geen data over de data ligt bij IV&D.
		• Opname in de portfolio.	31-12-19	Afgerond	Bouwen functionaliteit aangemeld bij portfolio LH en OB.
		• Andere maatregelen zoals dichtzetten toegang.	31-12-19	Niet gestart	LH LOA's zijn beoordeeld en daar waar van toepassing zijn maatregelen genomen.
4b.	**Gestructureerde persoonsgegevens:** een actuele applicatielijst van de formele systemen en de RTV's bij te houden waar inzichtelijk is:	• In welke applicaties de AVG van toepassing is; en • Welke applicaties, waar de AVG van toepassing is, zijn nog niet op orde.	31-12-19	Afgerond	Lijst opgeleverd aan IV&D en wijzigingsvoorstel ingediend bij portfolio m.b.t. bouwen archief functionaliteit.

4. Beveiliging

Integrale beveiliging

1. Behalen beveiligingsdoelstellingen

Medio 2019 is met ondersteuning vanuit de concerndirectie IV&D een gezamenlijk plan van aanpak Integrale beveiliging en BCM ontwikkeld door de dienstonderdelen GO, MKB en Particulieren. Alle actiepunten vanuit het plan van aanpak (operationeel vanaf 5 september 2019) zijn toegewezen aan een verantwoordelijk actiehouder vanuit de directie GO, MKB of Particulieren. De planningstabel is gevuld en heeft een monitorfunctie.

Momenteel wordt de beveiligingsorganisatie binnen de directie MKB verder ingevuld en geprofessionaliseerd. Naast de in maart ingevulde rol van Senior Adviseur Informatiebeveiliging is per 1 augustus een [redacted] aangesteld. Daarnaast stromen er per 1 september een ondersteuner Integrale Beveiliging en 2 Privacy Officers binnen en is er een vacature uitgezet voor een Adviseur Business Continuity Management (BCM).

De [redacted] functioneel leidinggevende van het team integrale beveiliging en is verantwoordelijk voor de implementatie van integrale beveiliging binnen de directie MKB. Hij stelt hiertoe jaarlijks op basis van risico analyse en beleidsrichtlijnen het beveiligingsplan op en legt hier periodiek verantwoording over af aan de directie. In de komende periode wordt ingezet op het realiseren van de doelstellingen Integrale Beveiliging, waarbij rekening moet worden gehouden dat de organisatie binnen de directie MKB nog in opbouw is. De [redacted] zal zich in eerste instantie richten op het in kaart brengen van het landschap Integrale Beveiliging (denk hierbij aan de business processen, wat loopt er aan projecten, welke korte termijn prioriteiten zijn er, rapportagelijnen, etc.) en het aannemen van nieuwe medewerkers. Daarna zal hij zich gaan richten op het opzetten van de processen t.b.v. een Information Security Management System (ISMS).

2. Risicoanalyse beveiligingsmaatregelen

Bedrijfsvreemde rollen

Er is sprake van een driewekelijks monitoring, waarbij de lijst waarlangs getoetst wordt wijzigt. Ondanks het feit dat de lijst met bedrijfsvreemde rollen aan wijziging onderhevig is, blijft het aantal geconstateerde bedrijfsvreemde rollen in aantallen stabiel. In de laatste monitoringslag werden 186 bedrijfsvreemde rollen geconstateerd. Hiervan zijn er 23 nieuw. Dit betekent dat er 163 bedrijfsvreemde rollen in beeld zijn.

Rollenmodel 2.0

De voorbereiding is ingezet om in september 2020 te kunnen starten met het IMS rollenmodel 2.0 voor MKB. Bij het invoeren van het huidige rollenmodel zijn de dienstonderdelen individueel en zonder duidelijke richtlijnen aan de slag gegaan, waardoor elk dienstonderdeel een eigen rollenmodel heeft. Er zijn daarbij dubbele rollen ontstaan in IMS, die bij verschillende dienstonderdelen voorkomen, maar identiek aan elkaar zijn.

Voor de managers die de rollen aan hun medewerkers moeten toekennen, blijkt het rollenmodel ook onoverzichtelijk. Het huidige rollenmodel levert dus zowel voor de aanvragende managers als de LTB teams belemmeringen op, waardoor beide

partijen niet in control zijn met betrekking tot het tijdig correct (niet meer dan noodzakelijk) geven van autorisaties aan de medewerkers van de Belastingdienst. Het project wordt ook aangegrepen om de permissies per functie aan te passen zodat de MKB medewerker alleen over die permissies beschikt die nodig zijn voor de uitvoering van de werkzaamheden.

3. Te Beschermen Belangen[3] (TBB) en kritische bedrijfsprocessen

Eind 2019 hebben de directies IV&D en MKB in samenwerking, de TBB beoordeeld voor de directie MKB. In de loop van 2020 wordt een verdere verdieping gemaakt van de TBB. De door de Beveiligingsambtenaar (BVA office) te ontwikkelen toolkit / hulpmiddelen t.b.v. het uniform vaststellen van de TBB wordt in september ter beschikking gesteld.

Vanaf half augustus worden er, in samenwerking met de BVA office, risicomanagementsessies gehouden om te komen tot een nadere vaststelling van de TBB-en. Voor de SFO is de eerste sessie geweest op d.d. 20 augustus 2020. De resultaten worden via SFO gedeeld met het MT MKB. In vervolgsessies worden de maatregelen die recht doen aan het vastgestelde TBB verder geïnventariseerd en na goedkeuring geïmplementeerd.

De (bedrijfs)kritische processen zijn in kaart gebracht bij een uitvraag van het CMT BD inzake COVID-19.

4. Ernstige incidenten[4]

Er is een werkend proces ingericht voor de registratie van alle incidenten. Beveiligingsincidenten worden middels een digitaal formulier op het Servicepunt gemeld aan de postbus van het Centraal Meldpunt Incidenten (CMI). Meldingen die betrekking hebben op een rijkspas of bedrijfsmiddelen gaan ook automatisch door naar de Postbus HRO en de Postbus LIV.

Het meldpunt registreert, beoordeelt, behandelt, adviseert en rapporteert het management over de beveiligingsincidenten. Indien een beveiligingsincident een raakvlak heeft met een ander meldpunt, wordt het incident voor behandeling ook doorgezet naar het desbetreffende meldpunt (Agressie & Geweld, Integriteit en Datalekken).

Naast de meldingen vanuit het dienstonderdeel komen in de postbus ook onderzoeksvragen binnen van het Security Operations Center (SOC), namens [redacted] Data Center Services (DCS). Voor deze beveiligingsincidenten is een aparte registratie ingericht bij het CMI. Deze incidenten (CIE- en CRED meldingen) worden via de [redacted] ter beoordeling, behandeling en afhandeling uitgezet naar de leidinggevende van de betreffende medewerker. De afhandeling van de incidenten wordt door CMI teruggekoppeld naar het SOC.

Er zijn in de periode januari t/m augustus 2020 geen ernstige incidenten gemeld bij de directie MKB.

[3] Te Beschermen Belangen (TBB) zijn informatie, informatiesystemen, materieel, goederen, (bewinds)personen of objecten die beveiligd moeten worden om de bedrijfsvoering en andere gewichtige belangen en processen van de Rijksoverheid ongestoord doorgang te laten vinden.
[4] Ernstige incidenten zijn incidenten die de reputatie van de Belastingdienst raken, die een ernstige verstoring van de bedrijfsprocessen tot gevolg hebben en/of die gemeld zijn bij de AP, de landelijk directeur of hoger.

5. iBewustzijn

Alle medewerkers dienen zowel de iBewustzijn modules als de AVG module gevolgd te hebben, met als resultaat een certificaat in het P-dossier. Het is aan de leidinggevenden om hier op toe te zien en natuurlijk ook aan de medewerkers om daarin hun eigen verantwoordelijkheid te nemen.

6. Kwetsbare functies

Vooral de ambtenaren die vanuit hun functie vaak te maken hebben met burgers die opereren in of op het snijvlak van (georganiseerde) ondermijnende criminaliteit, hebben de behoefte aan een versterking van de door de werkgever geboden beschermingsmaatregelen. Het gaat daarbij voor de directie MKB bijvoorbeeld om medewerkers van de Deurwaarderij.
Medewerkers van deze organisatieonderdelen krijgen tot op heden van de werkgever dezelfde bescherming aangeboden als hun collega's die niet of althans veel minder in dat bedoelde werkveld werkzaam zijn. Verder is die bescherming meer gericht op al bedreigde medewerkers en veel minder gericht op de preventieve bescherming.
Uit gesprekken die de BVA-office heeft gevoerd met onder andere leidinggevenden van die onderdelen is het beeld naar voren gekomen dat met enkele niet al te kostbare preventieve maatregelen de veiligheid en het veiligheidsgevoel bij de betrokken medewerkers sterk kan worden verhoogd. Hieronder volgen voorbeelden van deze maatregelen.

Persoonlijke uitrusting:

- Veiligheids-(steekwerende)vesten
- Bodycams
- Veiligheidsschoenen
- Adressignalering / beveiligingsstatus woonadres
- Herkenbare kleding (zichtbare ambtenaar in functie)
- Geen privé auto gebruiken

Organisatorische uitrusting:

- Gealloceerde afgesloten gebouwruimtes
- Gealloceerde plekken in garage voor (huur)auto's die medewerkers direct kunnen gebruiken indien de politie daarom vraagt
- Verbeterde digitale afscherming van gegevens

Een concrete maatregel die is ingevoerd betreft het aanbieden van opleidingen veiligheid aan bepaalde groepen medewerkers.

Business Continuity Management

Governance

De directie MKB maakt voor de PDCA cyclus gebruik van het door de concerndirectie IV&D ontwikkelde Productenoverzicht BCM. In dit overzicht wordt bijgehouden wat de status is van alle BCM producten. Dit zijn onder meer de BIA's, herstelplannen, herstel strategieën, testen, bellijsten en crisisteam oefeningen. In het productenoverzicht is een signaalfunctie ingebouwd voor de uiterlijke review datum. Daarnaast wordt het BCMM (Business Continuity Maturity Model) bijgehouden. Eind 2019 heeft MKB het vereiste niveau 3 behaald van het door de Belastingdienst gebruikte volwassenheidsmodel. Er staan geen actiepunten vanuit niveau 3 open, die nog uitgevoerd moeten worden. Eind juni hebben de dienstonderdelen GO, P en

MKB gezamenlijk niveau 4 van het BCMM zover mogelijk gevuld en aangeboden aan IV&D voor feedback en verzocht om verdere ondersteuning bij het verhogen naar niveau 4. Op dit niveau staan, naast een aantal onderdelen op dienstonderdeelniveau, veel Belastingdienst brede vereisten. Het verhogen naar niveau 4 kan een dienstonderdeel derhalve niet alleen bewerkstelligen.
Om de governance verder te versterken is de werving voor een adviseur BCM in gang gezet.

Business Impact Analyses
Door de coronacrisis konden de gezamenlijk geplande en uit te voeren BIA's voor de Keten Bezwaar, Beroep en Klachten (onder leiding van P en in samenwerking met GO en MKB) niet doorgaan. Deze BIA's worden in het najaar van 2020 opgepakt.
Daarnaast is er in augustus gestart (onder leiding van GO) met een BIA op de Keten Vennootschapsbelasting en loopt er een BIA op het proces OB Vat Refund (aanvragen buiten EU).
De BIA's BBK (Bezwaar, Beroep en Klachten) en VPB (Vennootschapsbelasting) worden dienstonderdeel overstijgend opgepakt.
De BIA's voor MKB die alle in de tweede helft van 2019 hebben plaatsgevonden, zullen in de laatste maanden van 2020 worden gereviewd. De evaluatiepunten voortkomend uit de coronacrisis worden hierbij meegenomen.

Herstel- en testplannen
Aangezien er in 2020 nog geen nieuwe BIA's zijn afgerond en vastgesteld, zijn er ook geen bijbehorende herstel- en testplannen opgesteld en getest.
Alle producten zijn opgenomen in het productenoverzicht BCM en zijn actueel. In augustus hebben alle DO's de stand van de PDCA cyclus op BCM en BCMM aan de ADR gerapporteerd.

Crisisorganisatie
In november 2019 is het crisismanagementteam van de directie MKB voor het laatst getraind. Door de coronacrisis is het CMT MKB vanaf maart 2020 operationeel en actief aan de slag met de continuïteit van de MKB processen. Na afloop van deze crisis wordt geïnventariseerd welk vervolg (aan training/evaluatie) past na deze intensieve periode.

5. Gegevensbescherming

FSV
De in de kamerbrief van 28 april benoemde actielijnen zijn door MKB opgepakt en uitgevoerd. Hierbij bleek het proces van het verwerken van signalen en informatieverzoeken ook zonder gebruik van FSV niet te voldoen aan de privacy wetgeving. Deze verwerkingen zijn daarom tijdelijk stilgelegd. Gezien de wettelijke taken richting onze convenantpartners is het proces voor de verwerking van informatieverzoeken losgetrokken van het verwerken van signalen, opdat deze versneld kon worden aangepast om alsnog te voldoen aan de privacy wetgeving. Hierdoor kon deze verwerking (van informatieverzoeken) na een korte onderbreking alsnog worden gestart. Samen met de andere directies is door MKB verder ondersteuning verleend aan het externe FSV onderzoek door KPMG. Dit heeft geresulteerd in een nieuwe kamerbrief van 10 juli waarin onder meer de conclusies uit het rapport van KPMG zijn benoemd, en waarin tevens vervolgacties zijn opgenomen. Eén van deze vervolgacties is het realiseren van een (Belastingdienst brede uniforme) AVG-proof procesgang voor de behandeling van signalen met een

veilige digitale voorziening. Hierin neemt MKB het voortouw en werkt zij samen met de andere directies die signalen voor het toezicht verwerken. Verder heeft de directie MKB het initiatief genomen tot een brede inventarisatie van risicovolle processen binnen MKB. Deze worden geprioriteerd, beschreven en waar nodig voorzien van een nieuwe Gegevensbescherming Effectbeoordeling (GEB).

GEB's/PIA's

Er zijn op dit moment nog geen privacy impact analyses (PIA's) afgerond. De deadline van 1 juli 2020 voor de 8 PIA's voortkomend uit het AVG register is helaas niet realistisch gebleken. Ook de overige geïnitieerde PIA's zijn nog niet tot afronding gekomen. Voor een aantal PIA's is al gestart met het oppakken van mitigerende maatregelen.

De PIA-trajecten blijken meer tijd te vergen dan aanvankelijk wordt ingeschat. Verschillende factoren spelen hierbij een rol:

- Actuele procesbeschrijvingen slechts in beperkte mate aanwezig.
- Risicomodellen vormen nu expliciet onderdeel van het proces in de PIA.
- Mate van ervarenheid van de projectleiders en personele wisselingen;
- De aanbevelingen uit het onderzoek van KPMG, waardoor andere PIA's voorrang krijgen;
- Nog te beperkte kaders van IV&D;
- Afhankelijkheden van andere externe partijen;

Zie onderstaande tabellen voor de stand van zaken met betrekking tot de PIA's. Er vindt nog een herijking plaats om te komen tot een realistische planning.

PIA's voortkomend uit AVG-register (directie MKB is verwerkingsverantwoordelijk)	Status	Toelichting
2 PIA's toezicht / M907, M995	Loopt	Onderhanden bij [redacted] en inhoudelijk deskundigen.
1 PIA toezicht / M1375	Loopt	PIA ligt bij IV&D ter goedkeuring (voor de 3de keer). Twee maal eerder goedgekeurd door het MT.
1 PIA toezicht / M4023	Loopt	Onderhanden bij [redacted] in samenwerking met andere partijen.
2 PIA's toezicht: 1 door P / 2649 1 door GO / 2668	Loopt (M2648) Nog te starten: M2668, in afwachting van de procesplaat, afgestemd met het MT MKB.	Eén PIA wordt opgepakt door P en de andere door GO namens P, MKB en GO.
1 PIA OB / M1255	Loopt	Onderhanden bij [redacted] en inhoudelijk deskundigen.
1 PIA OB / M1288	Nog te starten	Inventarisatie binnen de directie MKB is gestart.

Overige PIA's (directie MKB verwerkingsverantwoordelijk)	Status	Toelichting
PIA IVT, spoor 2	Loopt	Inventarisatie binnen de directie MKB is gestart.
PIA Steekproef Ondernemingen	Loopt	Inventarisatie binnen de directie MKB is gestart.
PIA EESSI	Loopt	PIA ligt ter beoordeling bij IV&D.
PIA interne- en externe signalen	Loopt	PIA ligt voor aanpassing op basis van advies IV&D bij [redacted]. Negatieve appreciatie ontvangen.
PIA informatieverzoeken	Loopt	PIA ligt voor aanpassing op basis van advies van [redacted] bij [redacted]. Twee maal eerder goedgekeurd.
PIA FD benadering	Loopt	Onderhanden bij [redacted] en inhoudelijk deskundigen.

c. Organisatie & Personeel

1. Meerjarig inzicht in Kwaliteit en Kwantiteit personeel

Meerjarig Personeel Plan 2020-2024 *Norm: Iedere directie levert 1 april 2020 een MPP 2020-2024 aan[5].*	
Eventuele knelpunten bij opleveren MPP	Het MPP is per 1 juli in de definitieve versie doorgestuurd naar CD O&P.
Sturingsmaatregel	N.v.t.

Functiehuis
Het functiehuis MKB 2020-2024 is gereedgekomen. Het is op 28 juli in het MT MKB vastgesteld na een consultatieronde bij alle betrokken partijen en na positief advies van de OR MKB. Hiermee is het oude normenkader 2016 vervangen. Het functiehuis is daarmee een belangrijk basisdocument. Het geeft inzicht in gewenste en budgettair beschikbare formatie naar processen en functieniveaus en biedt ondersteuning bij keuzes op het terrein van instroom (welke werving op welk functieniveau etc.), doorstroom en uitstroom en bij toedeling van formatie aan locaties. Het functiehuis is ook input voor het MPP.

Wervingsplan 2020 *Norm: Indien de huidige bezetting niet overeenkomt met de toekomstig benodigde bezetting en in geval er formatief ruimte is, stelt de directie een wervingsplan op.*	
Wat is de voortgang op de uitvoering en opstellen van een Wervingsplan?	
Dit jaar heeft MKB ca. 605 FTE (waarvan 366 FTE met VSO) de (MKB) organisatie zien verlaten. De verwachting is dat dit jaar nog ruim 121 FTE MKB zal verlaten: ca. 35 FTE. met VSO, en restant natuurlijk verloop en pensioen uitstroom. Uitgaande van het formatiekader 2021 is de ruimte voor instroom dit jaar ca. 450 FTE. Hierbij is geen rekening gehouden met de (tijdelijke) vrijval als gevolg van de ca. 114 detacheringen van MKB medewerkers naar Toeslagen voor de Hersteloperatie. De werving/instroom ruimte is in het wervingsplan 2021 van MKB o.a. gereserveerd voor de werving/instroom van controle F medewerkers, E- heffing/bezwaar, deurwaarders, arbeidsparticipanten, taxateurs, C- en F –invordering, teamleiders, ondersteuning van de rollen, etc. Een groot deel van deze functies is de (interne/externe) werving in voorbereiding of in afrondende fase. De verwachting is dat de instroom daarvan ultimo 2020/eerste kwartaal 2021 plaatsvindt. Komende periode zal een start worden gemaakt met het opstellen van een wervingsplan voor 2022. De Werklastanalyse en het functiehuis zullen hiervoor als basis dienen.	
Eventuele knelpunten	* De controle F vacatures, voor ondermijning criminaliteit, systeem fraude en de reguliere controle zijn momenteel in voorbereiding voor publicatie en openstelling. Daar waar in

[5] MPP's worden afzonderlijk door O&P Control getoetst aan het geformuleerde kader.

	eerste instantie geen aansluiting kon worden gerealiseerd tussen de vacature openstelling en de opleiding bij de Belasting Academie is er vanuit het MT MKB urgentie gevraagd om toch te werven. Daar waar de Academie niet kan voldoen aan de vraag zal MKB zelf de opleiding gaan verzorgen i.o.m. de Academie. De controlemedewerkers die geworven moeten worden t.b.v. MIT worden door extra eisen later, maar zo snel mogelijk geworven. De samenwerkende partijen zijn momenteel in gesprek over de plek van tewerkstelling, de VOG en het antecedentenonderzoek dat hierbij gevraagd wordt. Zodra dit bekend is wordt de definitieve vacaturetekst opgemaakt. * De doorlooptijd tussen de wervingsopdracht per functie en de uiteindelijke instroom is door de Corona maatregelen opgelopen tot 6 maanden.
Eventuele risico's	* De Academie heeft te weinig capaciteit om meer opleidingen te starten dan gepland. * Door de oplopende doorlooptijd voor het binnen halen van nieuwe medewerkers zal de doelstelling om alle vacatures dit jaar af te ronden niet realiseerbaar zijn.
Sturingsmaatregel	* De Academie is bevraagd of ze meer opleidingsmomenten kan realiseren. * De afdeling Werving en Selectie van het SSO is gevraagd om een duidelijke planning af te geven over alle directies heen.

Opleidingsplan 2020 *Directies hebben de beschikking over opleidingsbudget[6], op basis van het aangeleverde opleidingsplan 2020*	
Wat is de voortgang op de uitvoering (o.a. op basis van uitputting opleidingsbudget) van het Opleidingsplan 2020?	
De uitnutting van het opleidingsbudget t/m 8 september 2020 bedraagt € 1,8 mln. (gerealiseerde kosten incl. aangegane verplichtingen). Vergeleken met de jaarplanning van € 4,2 mln. loopt de directie MKB achter op schema.	
Uitputting Opleidingsbudget (%)	**43% (incl. verplichtingen)** **33% (excl. verplichtingen)**
Eventuele knelpunten	Ook in de tweede VMR-periode hebben er minder opleidingen plaatsgevonden dan gepland. Als gevolg van COVID-19 zijn veel opleidingen geannuleerd en hebben bijvoorbeeld bijeenkomsten van grotere groepen nagenoeg geen doorgang kunnen vinden.
Sturingsmaatregel	Nog steeds heeft het ontwikkelen, maken en beschikbaar stellen van opleidingen via virtual classrooms/webex e.d. hoge prioriteit. Dit gebeurt in goede samenwerking met SSO O&P.

[6] Directies kunnen naast hun eigen administratie, de uitputting van het opleidingsbudget als extra informatiebron gebruiken om over de voortgang te rapporteren.

	Aan de kantoren is gevraagd om een inschatting te maken van de opleidingen die gevolgd gaan worden in de resterende maanden van het jaar. Vanwege de onzekerheden is de kans groot dat de oorspronkelijke planning niet gehaald gaat worden.

2. *Organisatie en Formatie*

Formatie en Bezetting op orde *Norm: Taken ten aanzien van onderhoud en beheer van de formatie en bezetting in P-Direkt zijn binnen de directie belegd. De Formatie in P-Direkt is op orde en actueel, conform de daartoe afgesproken regels[7] en de meest recente Budgetbrief.*	
Welke acties zijn ondernomen binnen de directie om de formatie en bezetting op orde te houden?	
De directie MKB heeft, samen met de SSO O&P, actie gezet op het juist registreren van de formatie in P-Direkt. Recentelijk heeft er nog een grote schoningsactie in P-Direkt plaatsgevonden, waarbij oude formatieplaatsen zonder bezetting zijn begrensd. Daarnaast is binnen de afdeling Bedrijfsvoering van de directie MKB een centrale postbus voor formatiebeheer aangemaakt. Alle formatieplaatsaanvragen lopen via deze Postbus.	
Eventuele knelpunten	Door uitval van medewerkers van de SSO O&P is er enige vertraging opgetreden in het onderhoud en beheer van de formatie in P-Direkt.
Sturingsmaatregel	Inmiddels is er weer voldoende ondersteuning vanuit de SSO O&P beschikbaar en wordt onderhoud en beheer van de formatie weer opgepakt. Recentelijk is er weer een nieuwe budgetbrief ontvangen met daarin de gewijzigde formatie voor de directie MKB. De directie MKB zal op korte termijn, met ondersteuning van de SSO O&P, de wijzigingen verwerken in P-Direkt zodat de formatie van de directie MKB in P-Direkt weer actueel is.

Span of Control *Norm: De Span of Control dient conform de Nota Topstructuur te zijn[8][9].*	
Oorzaak afwijking en knelpunten	Gerelateerd aan de kaders vanuit de topstructuur is er binnen de directie MKB sprake van onderbezetting op alle managementniveaus binnen de directie (directeuren, plv. directeuren en teamleiders). Stapsgewijs ontwikkelen we naar de kaders van de topstructuur. Recent zijn bijvoorbeeld de openstaande posities op directeursniveau (o.a. op basis van waarneming) ingevuld. Hiermee sturen de vijf directeuren elk maximaal 8 afdelingshoofden aan.
Sturingsmaatregel	MKB heeft, in lijn met de Nota Topstructuur en de benodigde span of control, in de werving (tranche 2) 10 vacatures voor uitbreiding van het aantal teamleiders opgenomen. Hiermee geeft de directie MKB uitvoering aan de verdere inrichting van de topstructuur.

[7] Conform afspraken Notitie DT BD van 17 juli 2019: 'Afspraken registratie van Formatie en Bezetting in P-Direkt'
[8] Uitzondering mogelijk, indien opgenomen in een door het DT geaccordeerd O&F rapport
[9] (Afdelings)hoofd stuurt maximaal 8 teamleiders of maximaal 25 medewerkers (20 fte). Teamleiders hebben span of control van maximaal 25 medewerkers (20 fte)

3. *Leiderschap & Cultuur*

Plan van Aanpak Leiderschap & Cultuur
Wat is uw voortgang op de uitvoering van het directie-specifieke plan voor Leiderschap & Cultuur? Wat is hierbij uw belangrijkste opgave?
Op het cluster Leiderschap & Cultuur is een aantal plv. directeuren aangehaakt om dit thema binnen MKB verder op te pakken en uit te bouwen. Op 25 juni 2020 is door het MT MKB samen met de plv. directeuren alsmede een afvaardiging van de OR MKB nader ingezoomd op uitkomsten van het cultuuronderzoek door Deloitte, het MO alsmede de FNV-enquête. In subgroepen zijn beelden met betrekking tot vervolgstappen en ideeën opgehaald, zoals: • Aanspreekcultuur creëren (leren feedback geven om te groeien) • Transparantie (top-down / bottom-up) • Doen wat je zegt + voorbeeldfunctie • Trots hervinden, vanuit het werk (verbindende factor) • Meer in contact met de medewerkers (aandacht / gehoord willen voelen) • Ook de goede punten benadrukken • Leercirkel opzetten ten aanzien van onze fouten Om dit een stap verder te brengen ligt er nu het plan om in het najaar 2020 binnen de directie MKB aan de slag te gaan met twee vervolgstappen, waarvoor budget is toegekend: 1. In het najaar beginnen met een aftrap voor alle MKB medewerkers door middel van een webinar. Hierbij zal o.a. worden ingegaan op thema's die hiervoor staan vermeld. 2. Verdiepingssessies. De kantoren zijn vrij in de samenstelling en organisatie van bijeenkomsten met medewerkers. Zij zullen ook een toolkit ontvangen om de verdieping in de sessies aan te kunnen brengen. De sessies zijn gekoppeld aan het eerder genoemde webinar. Het doel van de sessies is meerledig, namelijk: - verbinding maken; - het ophalen van ideeën om de cultuurverandering verder te brengen; - het dichten van de kloof tussen werkvloer en management. De directie MKB is aangesloten op de ontwikkelingen op het gebied van strategic alignment en participeert o.a. in de voorbereiding van het aanbestedingstraject.

Eventuele knelpunten	De aansluiting op de voortgang en ontwikkeling van het landelijke programma L&C kan beter.
Sturingsmaatregel	Binnen de directie MKB zijn twee plv. directeuren aangehaakt om de aansluiting op dit landelijke thema te borgen.

4. Aantrekkelijk werkgever

P-gesprekken *Norm: Met alle directies is een norm afgesproken voor het voeren van de P-gesprekken volgens de Gesprek Cyclus Rijk, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen drie soorten gesprekken (Plannen, Reflecteren en Evalueren). Om op schema te lopen, dient >60% van de medewerkers een Planning-gesprek te hebben gevoerd in de periode t/m april.*
Loopt de directie op schema bij het voeren van de P-gesprekken met zijn medewerkers? Indien nee, graag knelpunten en sturingsmaatregelen toelichten in onderstaande tabel.
De toelichting op dit onderwerp wordt gegeven in hoofdstuk 4 KPI's.

Arbeidsparticipanten *Norm: Per directie is n.a.v. het DT besluit van 30 januari een doelstelling afgesproken voor het aantal arbeidsparticipanten in 2020. Deze doelstelling geldt als de norm.*	
Hoeveel werkplekken denkt de directie in 2020 te bewerkstelligen voor arbeidsparticipanten, in relatie tot de doelstelling in het DT besluit van 30 januari 2020?	
Voor de directie MKB is n.a.v. het DT besluit van 30 januari afgesproken om als doelstelling 231,8 FTE arbeidsparticipanten in dienst te hebben in 2020. Voor 2020 verwacht de directie MKB uit te komen op 50 tot 60 arbeidsparticipanten. In de afgelopen viermaandsperiode is er als gevolg van de coronacrisis weinig beweging geweest in het aantal arbeidsparticipanten. Per 31 augustus 2020 zijn er 55 FTE arbeidsparticipanten in dienst; dit is samen met werkservicepunten (WSP's) en door de Belastingdienst gecontracteerde marktpartijen: Arbeidsplaats Ambtelijk personeel: 48,7 Arbeidsplaats Niet-Ambtelijk personeel (detachering): 6,4 In 2020 ingestroomd: 27	
In hoeverre maakt uw directie gebruik van de mogelijkheid om het werk bij de participant te zoeken; jobcarving (DT-Besluit 12 september 2019)? Levert dit het gewenste resultaat?	
Uitgangspunt bij de directie MKB is werkplekken te realiseren via werving op reguliere functies en niet via jobcarving.	
Oorzaak afwijking en eventuele knelpunten	1. Risico is dat bij onvoldoende begeleiding voor de arbeidsparticipanten deze groep weer voortijdig de organisatie verlaat. 2. Oorzaak voor de afwijking is dat er meerdere afhankelijkheden zijn: - invullen afspraak arbeidsparticipanten; - financiële/formatieve ruimte; - werving & selectiebeleid dat geen voorkeurspositie voor arbeidsparticipanten voorschrijft.
Sturingsmaatregel	1. Dit vraagt om een grote inspanningsverplichting. De directie MKB heeft dit georganiseerd door hier een begeleidingstrio op te zetten (teamleider, jobcoach en buddy). 2. Afspraken met GOR zijn nodig om af te kunnen wijken van werving & selectie beleid.

Onboarding directie *Norm: Naast de Centrale Onboarding, dragen directies de zorg voor het opvangen en inwerken van nieuwe instroom.*	
In hoeverre slaagt de directie erin om zijn nieuwe medewerkers in te werken met een directie-specifieke onboarding?	
Een digitale versie van het Startprogramma MKB is op dit moment ontwikkeld en gemaakt. Op 28 september aanstaande zal de eerste nieuw ontwikkelde versie worden aangeboden aan belangstellenden. Direct hierna zal een evaluatie worden gedaan, om na te gaan of bijstelling van het programma nodig is.	
Eventuele knelpunten	Door COVID-19 is er een achterstand ontstaan in de onboarding van nieuwe medewerkers. Het inlopen van deze achterstand is een behoorlijke opgave.
Sturingsmaatregel	Het digitaal beschikbaar stellen van het Startprogramma MKB. Hierbij zal voldoende aandacht zijn voor de communicatie aan nieuwe medewerkers over de mogelijkheid om het startprogramma digitaal te volgen.

Ziekteverzuim *Met de directies is een norm afgesproken omtrent het ziekteverzuim. Bij de verzuimaanpak kan gebruik worden gemaakt van het memo verzuimaanpak 2019*[10]
Welke acties onderneemt de directie (o.a. in relatie tot het RI&E), om de mentale en fysieke risico's op het werk te beheersen? En zijn daarbij specifieke risicogroepen binnen de directie aan te wijzen?
De Coronacrisis heeft veel impact op het welbevinden van de medewerkers. Leidinggevenden hebben te maken met vraagstukken over hoe alle ballen in de lucht te houden, deadlines halen, maatwerkafspraken maken over thuis werken, zelf omgaan met het eigen werk én bijvoorbeeld de zorg voor kinderen en/of ernstig zieke familieleden en dat soms allemaal tegelijk. En ook als de corona-crisis voorbij is, zal het fenomeen thuiswerken veelvoorkomend blijven. Bij VVG zijn er workshops ontwikkeld om leidinggevenden hierbij te ondersteunen. MKB heeft een afspraak met SSO O&P om in het najaar actief invulling gaan geven aan HR-thema's Leidinggeven, Duurzame Inzetbaarheid (DI) van medewerkers en RI&E. Hier wordt nadrukkelijk ook de link gelegd met de RI&E en de verplichtingen die hieruit voortvloeien. Het gaat hierbij om workshops over de 4 thema's: re-integratie (verzuim), bedrijfsmaatschappelijk werk (BMW), Doel hiervan is: Het management van MKB wil graag dat leidinggevenden activiteiten ontplooien die bijdragen aan de HR-doelstellingen m.b.t. leidinggeven, duurzame inzetbaarheid en de RI&E.
Welke maatregelen neemt de directie, om het ziekteverzuim terug te dringen en te voorkomen? [11]

[10] Memo *Verzuimaanpak 2019*, versie 01-02-2019; besproken en besloten in het Driehoeksoverleg O&P op 1 maart 2019; aangepaste versie o.b.v. 01-02-2019

[11] Daarbij ook rekening houdend met de afspraken in het hernieuwde Arbo-contract (bijv. triage 5e na 5e ziektedag) en resultaten uit het MO 2019

Voortschrijdend Ziekteverzuim (%)	Het ziekteverzuim t/m juli (noot: cijfer t/m augustus is niet beschikbaar) 2020 is 5,5%. Dit is gelijk aan de streefwaarde van 5,5%.
Oorzaak afwijking en eventuele knelpunten	n.v.t.
Sturingsmaatregel	n.v.t.

5. Integriteit

Jaarplan Integriteit 2020
Hoe wordt aandacht geschonken aan integriteit, in de eigen onboarding van nieuwe medewerkers en leidinggevenden?
In het nieuwe Startprogramma MKB wordt integriteit meegenomen als onderdeel van het programma. Ook bij de opvang van nieuwe medewerkers op de kantoren besteden leidinggevenden aandacht aan het onderwerp integriteit.
Hebben er Integriteitsrisico's voorgedaan, gekoppeld aan (werk)processen, waarin zich kwetsbaarheden bevinden? Zo ja, welke? En welke beheersmaatregelen zijn getroffen om deze incidenten in de toekomst te voorkomen?
Vooralsnog zijn er op dit moment geen bijzonderheden te melden.
Op welke wijze worden instrumenten op het gebied van integriteit ingezet, zoals opleiding/training/workshops e.d.
Opleidingen en trainingen vinden op dit moment vanwege de coronamaatregelen nog niet plaats. Daarnaast wordt onderzocht of de cursus "Management Leergang Integriteit" in een light-vorm aan managers kan worden aangeboden.
Op welke wijze wordt aandacht gegeven aan verbetering bewustwording integriteit, door team- en/of afdeling sessies, werkoverleg, medewerkersbijeenkomsten e.d.
Onlangs is in samenwerking met een extern bureau een opleiding "Omgaan met agressie en geweld/weerbaarheidstraining" ontwikkeld in het kader van VPT (Veilige Publieke Taak), waarbij ook onderwerpen als veiligheid en integriteit worden behandeld. Deze training, eveneens digitaal, zal vanaf begin oktober worden aangeboden en uitgevoerd. Wij zijn binnen de directie MKB gestart om van ieder kantoor eerst een 20-tal medewerkers deze training te laten volgen. In samenwerking met SSO O&P wordt de training uitgevoerd en geëvalueerd. Als dit succesvol verloopt wordt de training volgend jaar breder aangeboden.

Eventuele knelpunten	Opleidingen/trainingen en overleggen in teamverband blijven slechts in beperkte mate mogelijk. Veel overleggen vinden via webex plaats en maken bespreking van dergelijke onderwerpen als team niet gemakkelijk. Er is toch een bepaalde afstand en niet direct sprake van een vertrouwde omgeving.
Sturingsmaatregel	Via andere communicatiemiddelen (bijv. MKB-Actueel of managementsite) aandacht vragen voor hoe om te gaan met integriteit ten tijde van COVID-19.

d. Control & Financiën

1. Budgettair kader

Uitnutting budget

Onderstaand is de financiële situatie van de directie MKB weergegeven per ultimo augustus 2020.

Uitgaven en ontvangsten (x € 1 miljoen)	2020 Budget	2020 Prognose	2020 Verschil	t/m 31-8-2020 Realisatie
Apparaat Personeel	**557,7**	**557,7**	**-**	**361,4**
- Eigen personeel	554,0	554,0	-	359,8
- Inhuur externen	3,5	3,5	-	1,5
- Overig personeel	0,1	0,1	-	0,1
Apparaat Materieel	**1,7**	**1,7**	**-**	**0,8**
- ICT	0,8	0,8	-	0,5
- Bijdragen SSO's	0	0	-	0
- Overig	0,9	0,9	-	0,4
Programma	**2,6**	**2,6**	**-**	**2,1**
- Bijdragen aan ZBO's/RWT's	0,1	0,1	-	0,0
- ICT opdrachten	0,2	0,2	-	0,0
- Overige opdrachten	2,2	2,2	-	2,0
- Bijdragen aan agentschappen	-	-	-	-
- Bijdragen aan internationale organisaties	0,1	0,1	-	0,1
- Bekostiging	-	-	-	0,0
Totaal uitgaven	**562,0**	**562,0**	**-**	**364,4**
Ontvangsten				
- Reguliere ontvangsten	0,2	0,2	-	0,1

Uitputting budget per eind augustus 2020

In de meest recente budgetbrief, budgetbrief 3, is het budget van de directie MKB vastgesteld op € 562M. De realisatie per ultimo augustus 2020 bedraagt € 364,4M. De uitputting is berekend volgens de nieuwe budgetstructuur op basis van kas-verplichtingen principes.

Actuele prognose uitputting budget geheel 2020

De uitputting van het budget van de directie MKB over 2020 wordt op dit moment geprognosticeerd op € 562M. Dit is gelijk aan het budget conform budgetbrief 3. In deze budgetbrief heeft er op basis van een opgave van de directie MKB een negatieve bijstelling van het budget (conform budgetbrief 2b) plaatsgevonden van circa €10M. met name als gevolg van: een te hoge bijdrage voor incidentele bijdrage IKB 2019, ondersteuning van MKB medewerkers aan de hersteloperatie Toeslagen,

ruimte in de middelloonsom van de directie MKB, vertraging in de werving en lagere reis-en verblijfkosten en opleidingskosten als gevolg van COVID-19.

In de financiële prognose is getracht rekening te houden met de bijstand, voor in principe een jaar, van MKB medewerkers bij Toeslagen voor de Hersteloperatie. Op dit moment zijn 34 medewerkers van de directie MKB in P-Direkt overgezet naar Toeslagen en staan er op de lijst voor de 2e tranche circa 80 medewerkers die naar Toeslagen gaan. In verband met problemen bij de overzetting van deze medewerkers in P-Direkt is de 2e tranche tot op heden nog niet verwerkt en is het nog onzeker wanneer dit gaat plaatsvinden. De inschatting van de directie MKB is dat de vrijval op de begroting van de directie MKB als gevolg van de overgang van deze 2e tranche, per saldo weggestreept kan worden tegen het (verwachte) tekort op het flexibel budget bij Eigen Personeel. In de eerste budgetbrief is de directie MKB voor circa € 800k gekort op het flexibel budget, zonder dat er besparingsmogelijkheden tegenover stonden. Op basis van de realisatie ultimo augustus wordt er nog een groter tekort verwacht op het flexibel budget in verband met de bijdrage in de thuisfaciliteiten in verband met COVID-19.

Risico's

De directie MKB ziet ten aanzien van de financiële prognose de volgende risico's en budgettaire gevolgen a.g.v. COVID-19:

1. Er zal/kan mogelijk minder verlof worden opgenomen, waardoor er mogelijk meer verzoeken zullen komen het overschot aan verlofuren uit te laten betalen.
2. Er zal minder worden gereisd waardoor de reis- en verblijfkosten lager uit zullen vallen.
3. De werving komt in de vertraging, waardoor nieuwe medewerkers later zullen instromen.
4. Mogelijke (doorbelasting voor) extra uitgaven in verband met langer doorwerken op afstand en de bijdrage in de thuisfaciliteiten.
5. Lagere opleidingskosten.

In de derde budgetbrief hebben er op het budget van de directie MKB al enkele Corona gerelateerde bijstellingen plaatsgevonden.

Inzicht in verplichtingenbeheer

Verplichtingen (VPL) (x € 1 miljoen)	2020			t/m 31-8-2020
	VPL Budget	VPL prognose	Verschil	Realisatie
Apparaat Personeel	**557,6**	**557,6**	**-**	**361,9**
- Eigen personeel	554,0	554,0	-	359,8
- Inhuur externen	3,5	3,5	-	2,0
- Overig personeel	0,1	0,1	-	0,1
Apparaat Materieel	**1,7**	**1,7**	**-**	**1,0**
- ICT	0,8	0,8	-	0,6
- Bijdragen SSO's	0,0	-	-	0
- Overig	0,9	0,9	-	0,4
Programma	**0,5**	**0,5**	**-**	**0,1**

- Bijdragen aan ZBO's/RWT's	0,1	0,1	-	0
- ICT opdrachten	0,2	0,2	-	0
- Overige opdrachten	0,1	0,1	-	0
- Bijdragen aan agentschappen	-	-	-	-
- Bijdragen aan internationale organisaties	0,1	0,1	-	0,1
- Bekostiging	-	-	-	0
Totaal verplichtingen	**559,8**	**559,8**	**-**	**363,1**

Uitnutting middelen ondermijning, witwassen en toezichtsopties

	2020			t/m 31-8-2020	FTE's	
	Budget	Prognose	Verschil	Realisatie	Formatie	Bezetting
Ondermijning	1.694.000	160.000	1.534.000	102.000	22	2
Witwassen						
Toezichtsopties	2.849.000	1.578.500	1.270.500	705.833	37	22
EOM						

Binnen de directie MKB is getracht de openstaande posities voor Ondermijning met geschikte MKB medewerkers in te vullen door medewerkers op alle kantoren hier actief voor te benaderen. Dit heeft tot weinig effect gesorteerd. De directie MKB is daaropvolgend met de OR in gesprek om deze vacatures zo spoedig mogelijk intern/extern open te zetten. De controle F vacatures, voor ondermijning criminaliteit en systeem fraude zijn momenteel in voorbereiding voor publicatie en openstelling. Daar waar in eerste instantie geen aansluiting kon worden gerealiseerd tussen de vacature openstelling en de opleiding bij de Belasting Academie is er vanuit het MT MKB urgentie gevraagd om toch te werven. Daar waar de Academie niet kan voldoen aan de vraag zal de directie MKB zelf de opleiding gaan verzorgen i.o.m. de Academie.

Voor de 37 posities van DBA konden er in de eerste ronde van de werving 22 posities worden ingevuld. Voor de resterende 15 posities is een tweede wervingsronde gestart; hieruit zijn 12 kandidaten geschikt bevonden die op 1 september jl. zijn ingestroomd. De drie overgebleven posities worden zo spoedig mogelijk opengesteld. De geworven medewerkers voor DBA worden overigens nog niet voor DBA ingezet, omdat deze eerst een controleopleiding moeten volgen. De directie MKB zet op dit moment, vanuit het primair proces, 20 ervaren eigen controlemedewerkers in op DBA.

Uitnutting middelen BVM

BTW E-commerce

De verwachting is dat het budget van € 640k voor E-commerce dit jaar volledig tot betaling komt. Tot ultimo augustus 2020 is er € 147k gerealiseerd. Vanaf augustus zijn er vier, door de directie MKB ingehuurde medewerkers, op het project werkzaam. Bij IV en CAP zijn er ook drie externen (voor een deel van hun tijd)

betrokken bij E-commerce. De verwachting is dat hiervoor nog een begrotingsoverheveling gaat plaatsvinden.

	2020			t/m 31-8-2020	
	Budget	Prognose	Verschil	Realisatie	Bezetting
Eigen personeel					
Inhuur	640.000	640.000	0	146.688	4
Materieel					

Ketenplan LH
De doelstelling van het Ketenplan LH is het borgen van de continuïteit op de middellange termijn van de LH kasstroom van € 150 miljard en borgen van de continuïteit van de stroom aan loon- en uitkeringsgegevens voor essentiële belasting- en uitkeringsprocessen. Hiertoe zal de technische schuld binnen Loonheffingen moeten worden teruggebracht tot minder dan 30% eind 2025.

Inhoudelijke ontwikkelingen sinds de vaststelling
De in het Ketenplan LH opgenomen opdrachten voor 2020 zijn in volle gang. Werkzaamheden worden uitgevoerd voor de realisatie van de modernisering van de applicaties Werkgeversadministratie en Privé Gebruik Auto. Voor de modernisering van de applicatie Heffingen Loonbelasting en Premies werknemers- en volksverzekeringen wordt de solution architectuur opgesteld. In de afgelopen periode is ook de aanvraag van de financiële claim voor 2021 opgesteld.
Voor monitoring van de voortgang van de projecten is een sharepointrapportage ingericht.

Financiële uitputting/prognose (conform 2e VMR)

Ketenplan Loonheffingen	budget	besteding tm aug	prognose
Totaal	2.261.936	105.464	1.622.467

Ten aanzien van de boeking van bestedingen vindt nog een nadere analyse plaats.

Bijzonderheden vanuit bestuurlijk oogpunt
Het Ketenplan Loonheffingen is op dit moment nog niet bestempeld als Belastingdienst breed dossier met politieke toezeggingen. Ook het voor 2021 benodigde budget is op dit moment nog niet volledig toegewezen.
Tijdens de modernisering is het noodzakelijk om terughoudend om te gaan met wetgeving die impact heeft op de te moderniseren kernapplicaties en commitment af te geven op partieel beleidsluw.

Formatie en (onder)bezetting

In de derde budgetbrief is voor de directie MKB in 2020 een formatie toekend van 6.796 FTE en deze kent de volgende opbouw:

Kader personele capaciteit (FTE)	2020
Reguliere formatie conform DT besluit 27/9/18 (excl. IA/Bestedingsplannen)	5.959
Intensivering (uit bestedingsplannen 2018)	440
Stabiliteit (uit bestedingsplannen 2018)	20
Overige mutaties 2019	201
Middelen ondermijning	22
Middelen toezichtsopties (DBA)	37
WTL naar Concern	-38
Bezwaar particulieren tbv MKB (VJN)	140
Diverse UTNS-en	14
WTL vanuit CAP	1
Totaal	**6.796**

Bezetting

In onderstaand overzicht is het verloop van de MKB-bezetting in 2020 weergegeven:

Bezetting (in FTE)	Bezetting 31-12-19	Saldo in- en uitstroom 2020	Bezetting 31-12-20	Gemiddelde bezetting 2020	Te financieren gemiddelde bezetting 2020
Eigen personeel	6.781	-344	6.478	6.502	6.496

Toelichting:

- Tot en met augustus 2020 bedroeg het saldo van in- en uitstroom afgerond -344 FTE (instroom 261 FTE en de uitstroom 605 FTE).
- De gemiddelde bezetting over 2020 is berekend op 6.502 FTE. Na correcties voor respectievelijk de 'gratis' inleen vanuit Switch (3 FTE) en detacheringen (2 FTE) resteert voor MKB in 2020 een te financieren gemiddelde bezetting van 6.496 FTE.

Over/onderbezetting

Formatie conform 3e bb	Te financieren gemiddelde bezetting 2020	Onderbezetting
6.796	**6.496**	**300**

De gemiddelde bezetting 2020 van de directie MKB ligt 300 FTE lager dan formatief in de derde budgetbrief aan de directie MKB is toegekend. Deze onderbezetting in FTE's heeft ten opzichte van het kader zoals vastgesteld in de derde budgetbrief geen financiële gevolgen. De directie MKB is namelijk reeds in eerdere budgetbrieven voor diverse posten financieel gekort, maar niet formatief (bijvoorbeeld: loonkosten van uitstroom naar Switch, de overheveling van € 1,1

mln. naar inhuur externen, vertraging instroom i.v.m. werving, geen instroom op bezwaar in 2020). Hiermee rekening houdende zou de (financierbare) formatie ongeveer gelijk liggen aan de verwachte gemiddelde bezetting van de directie MKB.

Interne beheersing

2. Aanpak onvolkomenheden en aandachtspunten Algemene Rekenkamer

Verbijzonderde Interne Controles Belastingdienst

De focus van de verbijzonderde controle was in 2019 gericht op de zgn. key controls. Deze zijn afgestemd met de ADR. Met de ADR was voor alle verbijzonderde interne controles een deadline van 15 februari 2020 afgesproken. Zoals in de 1e VMR is gemeld zijn alle afgesproken controles voor deze datum afgerond. De ADR heeft op deze controles kunnen steunen.

3. Management letter Auditdienst Rijk

Uitvoering verbijzonderde interne controles

De directie CAP draagt zorg voor de coördinatie en planning van de interne controles. Zie ook hierboven bij Verbijzonderde Interne Controles Belastingdienst.

Personeelscapaciteit en toezicht

De zorg omtrent toenemende werklast in relatie tot afnemend kader is nog steeds actueel en vraagt om keuzes in toezicht. Afstemming hierover met opdrachtgever DGFZ en met FEZ vindt plaats.

Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)

Taakomschrijving datacoördinatoren: Er is door IV&D een taakomschrijving opgesteld voor de rol van datacoördinator en voor de rol van datakluisbeheerder. Met de komst van een privacy officer per 1 september en daarnaast een tweede privacy officer op tijdelijke basis gaat de directie MKB invulling geven aan de datacoördinatie. In de afgelopen periode is de huidige datamanager van de directie MKB tijdelijk belast geweest met deze werkzaamheden.
Planning PIA's/GEB's: Er is een tweewekelijkse update van de planning van de PIA's. De planning wordt in het MT MKB besproken en indien nodig vindt er een bijstelling van de planning plaats na goedkeuring door het MT. Zie ook hoofdstuk 2.2b voor meer toelichting op de PIA's.
Kwaliteit AVG-register: vanuit IV&D wordt er actie ondernomen op het AVG-register in de vorm van een plan van aanpak. Na goedkeuring het plan van aanpak kunnen de directie MKB en de andere dienstonderdelen hiermee aan de slag.

Vraaggestuurde onderzoeken ADR

De directie MKB heeft op dit moment geen concrete vraag voor de uitvoering van een vraaggestuurde audit door de ADR. Niet uitgesloten wordt dat een dergelijke vraag zich in een latere fase alsnog manifesteert.

4. Interne fiscale beheersing

Fiscale risico analyse

De directie MKB heeft samen met het dienstonderdeel CAP de fiscale risicoanalyse her-beoordeeld en aangevuld. Deze fiscale risicoanalyse is ingediend op 30 juni 2020. Daarnaast is door de directies MKB en CAP een voorstel geformuleerd om niet

8 nieuwe risico's maar 4 nieuwe risico's op te pakken voor 2021. Dit voorstel is door de Driehoek C&F overgenomen.

Implementatie fiscale procesbeschrijvingen

De directie MKB heeft de procesbeschrijvingen van zeven van de acht belangrijkste geïdentificeerde fiscale risico's geïmplementeerd. Het risico DBA heeft in verband met het coronavirus lichte vertraging opgelopen, maar de procesbeschrijving hiervan zal in september worden geïmplementeerd.

Uitvoering VIC's

De uitvoering van de VIC's met betrekking tot detachering medewerkers en vervoerskaarten is afgerond. De VIC op auto van de zaak volgt conform planning van de HR-controle. De HR-controle op auto van de zaak is onderhanden.
De overige vijf VIC's zijn op dit moment nog in uitvoering. De deadlines voor deze VIC's zijn aangepast in verband met het coronavirus. In de maandelijkse voortgangsrapportage staan deze vermeld:

- Bedrijfsmiddelen: tot 1 maand na einde coronamaatregelen
- WKR Afscheid- en jubileumrecepties: 5 maanden na einde coronamaatregelen
- WKR Kosten externen: 3 maanden na einde coronamaatregelen
- WKR teamuitjes: 5 maanden na einde coronamaatregelen
- DBA: 3 maanden na einde coronamaatregelen

Voor wat betreft de VIC voor de bedrijfsmiddelen heeft MKB nog een vraag/klantwens uitstaan bij IV&D. Als deze wens wordt gehonoreerd dan kan de uitvoering van de VIC snel worden gerealiseerd. Op dit moment is de invulling van de klantwens nog niet gehonoreerd. Tot die tijd wordt in samenwerking met IV&D een alternatieve werkwijze gehanteerd voor uitvoering van de VIC. Deze werkwijze is echter wel iets minder solide en vergt meer handmatige acties.

De uitvoering van Verbijzonderde Interne Controles (VIC's) ziet er als volgt uit:

Fiscaal risico		**Initiële Implementatie**	**Planning 2020**
1	Vervoerskaarten (LH)	30-09-2019	Uitvoering VIC's continueren
2	Detachering medewerkers (OB-VPB)	30-09-2019	Uitvoering VIC's continueren
3	Auto van de zaak (LH)	31-12-2019	Uitvoering VIC's continueren
4	Bedrijfsmiddelen (LH)	31-12-2019	Uitvoeren VIC's (Q3)
5	Afscheids- en jubileumrecepties (LH)	31-03-2020	Opstellen VIC's (Q3) Uitvoeren VIC's (Q4)
6	Kosten externen (LH)	31-03-2020	Opstellen VIC's (Q3) Uitvoeren VIC's (Q4)
7	Teamuitjes (LH)	31-03-2020	Opstellen VIC's (Q3) Uitvoeren VIC's (Q4)
8	DBA (inhuur ZZP'ers) (LH)	31-05-2020	Opstellen VIC's (Q3) Uitvoeren VIC's (Q4)

5. *In Control Verklaring*

Op dit moment lopen er diverse projecten die bijdragen aan het "in control" zijn en blijven van de directie MKB. Voorbeelden van deze projecten zijn:

- Bedrijfsprocessen op orde
- Privacy bescherming
- Risicomanagement
- Verantwoord omgaan met gegevens

Er zijn stappen gezet om op korte termijn een programma "implementatie ICV/ICF" binnen de directie MKB in te richten. Het doel van dit programma is om integraal te sturen op (de samenhang tussen) de diverse verbeterprojecten en op de overkoepelende doelstelling van de Belastingdienst om in 2023 een ICV af te geven over het jaar 2022.

Er zal extra capaciteit worden aangetrokken om invulling te kunnen geven aan het programma en aan de verbeterprojecten. De werving voor twee eerste lijnscontrollers is reeds in gang gezet. Tegelijkertijd wordt ook het reguliere beheer van processen waar nodig verstevigd.

Tabel 1:

Vragen inzake bouwstenen ICS	Antwoord
Bent u begonnen/Werkt u met een plan van aanpak om tot een ICV over 2022 te komen?	Zie toelichting hierboven.
Risicomanagement • Zijn actuele risk assessments beschikbaar op genoemde invalshoeken (strategisch, operationeel, financieel, voldoen aan wet- en regelgeving)? • Zijn er eigenaren benoemd bij de geïdentificeerde risico's?	In juli en augustus zijn er themasessies risicomanagement in het MT MKB gehouden. Hierbij zijn onder andere de risico-eigenaren benoemd voor de belangrijkste geïdentificeerde risico's van de directie MKB. Er zijn afspraken gemaakt over het organiseren van risico-inventarisatiebijeenkomsten. Deze zullen in september/oktober worden gehouden, mede ter voorbereiding op het jaarcontract 2021 MKB. Risicomanagement zal voortaan maandelijks worden geagendeerd voor het MT MKB.
AO/IC-beschrijvingen • Zijn de kritische processen geïdentificeerd? • Zijn de procesbeschrijvingen van de kritische processen actueel? • Zijn de key-controls benoemd?	AO/IC zal onderdeel uitmaken van het programma ICV/ICF (zie hierboven). Extra capaciteit zal worden aangetrokken, onder andere voor AO/IC en BIZZ-design. Hiervoor is tevens ondersteuning toegezegd door de concerndirectie C&F team interne beheersing.
Controleplan VIC • Is er een actueel controleplan VIC? • Loopt de uitvoering van de VIC's op schema? • Worden bevindingen tijdig opgevolgd?	Ja, dit is geaccordeerd in het MT MKB. Ja. Ja.
Managementinformatie • Beschikt het dienstonderdeel over actuele managementinformatie? • Is er managementinformatie die de dienstonderdelen missen?	De beschikbaarheid van actuele en toereikende (complete) managementinformatie vormt een belangrijk fundament van het ICF. In het programma ICV/ICF zal hier specifieke aandacht aan worden besteed.

Tabel 2:

Vragen inzake organisatie/aanpak	Antwoord
Wat zijn uw grootste zorgpunten inzake de interne beheersing van uw doelstellingen en processen (bijv. top 3). Hierbij ook graag aangeven wat dienstonderdelen zelf (kunnen) doen t.a.v. deze zorgpunten.	De AO/IC niet geheel op orde waardoor het mogelijk is dat niet alle risico's inzichtelijk zijn of goed beheerst worden. Onder andere het gestarte verbeterproject "bedrijfsprocessen op orde" moet hierin verbetering gaan brengen.
We vragen dienstonderdelen in te gaan op (de adequaatheid in kwantiteit en kwaliteit van) hun personele bezetting inzake interne beheersing. Indien personele bezetting niet toereikend is, welke acties zijn/worden ondernomen?	Op dit moment is er weinig capaciteit/kennis aanwezig ten aanzien van interne beheersing, onder andere op het gebied van AO/IC. Werving voor extra ondersteuning vindt plaats.
Welke overige zaken u (kunnen) ondersteunen bij het versterken van hun 'interne beheersing'.	Ondersteuning vanuit het Programma MI/RM met kennis en capaciteit.

e. Overige onderwerpen

Maverick buying

Eind 2007 is door de toenmalige Groepsraad besloten dat bestellingen bij leveranciers boven € 5.000 op jaarbasis (incl. btw) bij een gecontracteerde leverancier dienen plaats te vinden. Indien inkopen plaatsvinden bij niet gecontracteerde leveranciers is sprake van 'maverick buying'. Voor de Belastingdienst is afgesproken dat het percentage maverick buying maximaal 1% mag bedragen.

De Belastingdienst als geheel blijft ruimschoots onder dit percentage. De directie MKB scoort boven de norm. De directie MKB ontvangt periodiek een overzicht van de SSO CFD van de inkopen die zonder contract hebben plaatsgevonden. Tot en met augustus gaat het in totaal om 17 verschillende leveranciers voor een totaalbedrag van € 205.220. Het totale inkoopbedrag van de directie MKB bedroeg € 5.458.093. Dit brengt het percentage inkopen zonder contract op circa 3,8%. Het betreft hier in 10 gevallen cafés en restaurants (voor circa €100k) omdat meerdere (afscheids)recepties zijn gehouden en dat brengt het totaal boven de € 5.000. De mogelijkheden worden onderzocht of cafés en restaurants, net als bij hotels en vergaderlocaties, ook via een mantelpartij kunnen worden geboekt.
Daarnaast hebben in de tweede VMR-periode voor een totaalbedrag van € 62.000 een tweetal maverick buyings voor Waardeonderzoek plaatsgevonden (WOZ data en licenties). Met Waardeonderzoek is inmiddels een actie opgestart om dit in de toekomst te voorkomen.

Samen met het Inkoop Uitvoeringscentrum (IUC) onderzoekt de directie MKB of er contracten afgesloten kunnen worden met de leveranciers van wie de verwachting is dat daarbij ook in 2020 en verder inkopen zullen plaatsvinden voor een bedrag van meer dan € 5.000 op jaarbasis. Daarnaast wordt onderzocht of er mogelijkheden zijn dat de SSO F&MI, verantwoordelijk voor het afgeven van verplichtingennummers, een signaal afgeeft als een verplichtingaanvraag vanuit de directie MKB de grens van € 5.000 bij één leverancier overschrijdt. Aan de hand van dit signaal kan de directie MKB bij het IUC nagaan of de Belastingdienst de desbetreffende leverancier onder contract heeft staan.

VT-achteraf

Nadat er in de eerste VMR-periode voor de eerste keer sprake was van een VT achteraf procedure (Vodafone abonnement ad € 727k) zijn er nu twee VT's achteraf bijgekomen. Het betroffen hier het niet tijdig aanvragen van een VT voor de verlenging van de inhuur voor het ketenplan OB-Automatische Winstaangifte ad € 189k en inhuur van externen voor project Versterking Administratieve Keten (VAK) ad € 217k. Beide zijn ontstaan door een misinterpretatie van een ontvangen e-mail over de 'VT-procedure tijdens Corona-tijd'. Daarin stond dat VT's achteraf aangevraagd mochten worden voor Corona gerelateerde zaken en is destijds abusievelijk geïnterpreteerd dat dit gold voor alle VT's tijdens de Corona-tijd.

Waiver-aanvragen

Tot en met de tweede VMR-periode is er voor de directie MKB geen sprake geweest van Waiver-aanvragen.

Implementatie mandaatbesluit

De uitwerking en implementatie van het financiële mandaatbesluit binnen de Belastingdienst is belegd bij de concerndirectie C&F en de SSO F&MI. De SSO CFD is daarin verantwoordelijk voor de aansluiting van het aanvraag- en bestelproces op het mandaatbesluit. Ruim 1,5 jaar na invoering van het mandaatbesluit sluit het aanvraag- en bestelproces niet aan op het nieuwe mandaatbesluit. Zo is de goedkeuring van een bestelling gekoppeld aan de teamleider van het team waarin de persoon zit die de bestelling inlegt (vaak management assistenten (MA's)) en niet aan de teamleider van het team waar de kosten daadwerkelijk neerslaan. Binnen de directie MKB zijn de MA's vaak in één team per locatie opgenomen, waardoor de goedkeuring van alle bestellingen op een locatie bij één teamleider terecht komen.

In samenwerking met SSO F&MI zal er in de derde VMR-periode gewerkt worden aan het implementeren van wijzigingen in het aanvraag- en bestelproces binnen de directie MKB om zo het aanvraag- en bestelproces binnen de directie MKB op het mandaatbesluit aan te sluiten.

Hoofdstuk 3. Ketens

Voortgang prestaties keten Loonheffing

Het ketenplan modernisering LH richt zich in het bijzonder op de modernisering van het onderliggende IV-landschap. De focus ligt de komende jaren op verminderen van de technische schuld en de sturing op de wetgevingskalender.

De ketenplannen Loonheffingen, Omzetbelasting en Gegevens worden niet expliciet in notities van de Zomerbrief en Wenkend perspectief meegenomen. Het borgen van de ketenplannen in het portfolioproces verloopt moeizaam of niet.

Het ketenplan Loonheffingen was de uitkomst van een toezegging van de Stas aan de Tweede Kamer. In het Ketenplan is een fundament beschreven voor het oplossen van de technische schuld vanuit het perspectief van continuïteit. Het realiseren van de programma's binnen de keten loonheffingen kent een lange doorlooptijd. HLP bijvoorbeeld loopt door tot 2025/26. De afgesproken weg om medio 2021 een meerjarige financiering vast te leggen, goedgekeurd door IRF, FEZ en DG Control, komt hiermee in gevaar. Een meerjarige financiering voorziet het ketenplan van een structureel fundament. Het ontbreken daarvan doet geen recht aan de bedoelingen van het ketenplan en de toezegging aan de Tweede Kamer.

Risico's

- Besluitvorming over financiering en verwerking in het portfolio verloopt traag. Verwerking in de derde budgetbrief van gedeeltelijke financiering ketenplan in 2021 is niet meegenomen;
- Bestedingsplan Vernieuwing is vertraagd door de werving van benodigde capaciteit. Inmiddels zijn de werkzaamheden gestart. Het beoogde resultaat bestaat uit een business case met nulmetingen, impactbepaling van de veranderingen en bijbehorende architectuur. Levering ultimo 2020.

Voor de volgende projecten van het portfolio LH 2020 is de voortgang kort beschreven:

Project Electronic Exchange of Social Security Information (EESSI)

De datum van in productie gaan in december 2020 is niet haalbaar. De voorlopige planning is nu eerste kwartaal 2021. De DPIA wordt herijkt naar aanleiding van de ADR-rapportage indien deze daar aanleiding toe geeft. In de stuurgroep is opdracht gegeven tot een impactbepaling van een zelfbouw scenario, mede ingegeven door de ondoorzichtige wijze van opereren van de EC met betrekking tot de voorgenomen handover.

Project Wet Arbeidsvoorwaarden gedetacheerde werknemers uit de EU (WagwEU)

Plateau 1 is in productie genomen, hiermee kan de Belastingdienst WagwEU-berichten ontvangen. Een exception is in voorbereiding om de haalbaarheid c.q. planning, van mijlpalen van plateau 2 en 3 te wijzigen. In plateau 2 wordt een alternatief gekozen scenario voortgebracht, namelijk: een Kijkvenster van Normalised Systems. Deze keuze moest gemaakt worden doordat de keten GKT geen aanbod beschikbaar heeft.

Project Algemene verordening gegevensbescherming (AVG)
Afgelopen periode is gewerkt om zicht te krijgen op stand van zaken AVG binnen de keten LH en zijn een aantal voorstellen tot uitvoering gedaan.
De Verandertafel LH heeft opdracht gegeven om alle 48 verwerkingen binnen de keten LH na te lopen om vast te stellen in hoeverre er hoge risico's te onderkennen zijn die nopen tot een PIA voor de betreffende verwerking. De kick off vindt 2 september aanstaande plaats en de verwachting is dat medio oktober de inventarisatie gereed is en advies gegeven wordt over de opvolging.
Naast deze actie is het ook nodig om specifieke aandacht aan schonen, vernietigen en bewaren te geven. Er wordt nu echter prioriteit gegeven aan de inventarisatie van te houden PIA's.

Project Privé Gebruik Auto (PGA)
De Solution Architectuur is later gereed gekomen dan gepland. Bij de uitwerking is gebleken dat er een grotere inspanning geleverd moet worden en plateau 1 (uitfasering Groupware) eind 2020 niet haalbaar is. De focus is nu gericht op medio 2021.

Project Heffing van de Loonbelasting en Premie werknemers en volksverzekeringen
HLP is de belangrijkste applicatie en vormt het hart van de keten Loonheffingen. De applicatie HLP ondersteunt de heffing van onder andere de Loonbelasting en Premie werknemers en volksverzekeringen. Deze applicatie maakt gebruik van het ontwikkelplatform Cool: Gen. Het Business ownership is belegd.
In 2020 wordt de solution architectuur voor HLP opgeleverd. Op basis van de solution architectuur wordt een plateauplanning opgesteld waarin duidelijk wordt welke producten in 2021 en verder worden opgeleverd. De voortgang van de voorbereiding van HLP worden via een sharepointrapportage gemonitord.

Voortgang prestaties keten Omzetbelasting
In het afgelopen half jaar is de invulling van twee sleutelposities binnen de keten gewijzigd: het voorzitterschap van de keten OB en de ketenmanager OB. Samen met de ketenpartners is de samenwerking in de keten aan de hand van bouwblokken besproken. De aanbevelingen uit het Gateway-onderzoek waren hiervoor de basis. De resultaten van deze besprekingen zijn gedeeld met de ketentafel en er zijn verbeteracties benoemd voor Q4 2020. Eén van de acties is het opstellen van ketendoelstellingen, dit ook naar aanleiding van de aangescherpte ketenspelregels. Dit wordt opgepakt samen met het programma MI&RM.

Modernisering IV-landschap
Het traject rondom het ketenplan, het investeringsvoorstel voor de voorjaarsnota, is afgerond. Het realiseren van het project EU btw e-Commerce heeft een hogere prioriteit gekregen en daarmee is financiering voor het ketenplan niet toegekend. Beide trajecten kunnen niet naast elkaar uitgevoerd worden omdat ze aanspraak maken op dezelfde kennis en capaciteit. Het project EU btw e-commerce wordt conform de domein architectuur van de keten gerealiseerd. De verwachting is dat daardoor een bijdrage geleverd wordt aan de basis van de doelarchitectuur. Begin Q4 wordt samen met de ketenvoorzitter een aanpak bepaald om de modernisering een nieuwe impuls te kunnen geven.

EU btw e-commerce
Voor EU btw e-commerce wordt een programma ingericht. De rapportage over het project loopt via de lijn van het programma. De impact van het programma op de keten OB, bijvoorbeeld op de capaciteit en het portfoliomanagement, wordt de komende periode in beeld gebracht.

Ketendagen
In verband met Corona is de ketendag van 24 juni geannuleerd. Momenteel wordt bekeken of later in het jaar de dag kan worden georganiseerd met behulp van een webinar.

Fiscale communicatie/content inbedden in de keten
Het is van belang dat de impact van impulsen, inclusief wetgeving, op de fiscale communicatie/content in een vroeg stadium inzichtelijk wordt. De voorzitter van de activiteitengroep (vz AG) is daarom aangesloten bij het overleg van de intake/analyse & voorbereiding én opgenomen in het UT-traject van de directie MKB. Aandachtspunten voor verdere inbedding in de keten zijn de samenwerking met andere niet-middel ketens zoals GKT en de planning en het inrichten van het beheer van de fiscale content. Dit wordt opgepakt in Q4 2020 en Q1 en Q2 2021.

Vernieuwing
De sturing op de vernieuwingstrajecten is opnieuw binnen de keten OB belegd. Omdat de realisatie van deze trajecten door onder andere de aanbodspartijen DF&A en GBS wordt opgepakt, is hier nauw overleg met de keten GKT over.

Risico's
Continuïteitsrisico door sterk verouderd IV-landschap en onvoldoende ruimte voor procesvernieuwing OB
Het hoger prioriteren van EU btw e-commerce en het niet toekennen van financiering aan het ketenplan vraagt om een strategische heroriëntering met betrekking tot de modernisering voor het IV landschap. In Q4 2020 wordt daarom door de keten OB een nieuw handelingsperspectief gepresenteerd om de risico's waar mogelijk te mitigeren. In overleg met de ketenvoorzitter wordt een aanpak bepaald om de modernisering een nieuwe impuls te kunnen geven. Het risico blijft ongewijzigd van kracht: de continuïteit van het OB-proces kan niet geborgd worden en nieuwe wet- en regelgeving kan daarnaast maar beperkt worden doorgevoerd. Voor het beheer en onderhoud is een vast percentage gereserveerd in het portfolio en er is een onderhoudsplan opgesteld.

Vertraging in het realisatietraject
Het realisatietraject werkt optimaal als rollen en verantwoordelijkheden helder zijn en stabiele teams met voldoende capaciteit en kennis beschikbaar zijn. Als mitigerende maatregel is hiervoor onder ander het oppakken van Gateway aanbevelingen genoemd. In de afgelopen periode zijn deze aanbevelingen besproken, geactualiseerd en geconcretiseerd samen met de ketenpartners. In de komende periode worden ze verder uitgewerkt en start de implementatie hiervan.

Binnen de keten is afgesproken dat de Solution Architectuur en houtskoolschetsen met de ketenpartners doorgesproken wordt. Hierdoor ontstaat een gezamenlijk beeld van de voorgestelde oplossing.

Hoofdstuk 4. KPI's

4.1 Scorecard met prestatie-indicatoren

Prestatie-indicator 2020	Gehele jaar	Augustus		Score	31-12-2020
	Jaarcontract	Planning	Realisatie		Prognose
Totaal kader personele capaciteit (FTE)	6.693	6.693	6.413		6.469
Tijdige reactie op complexe vragen < 2 werkdagen (frobo)	88-93%	88-93%	94%		88-93%
Percentage kasontvangsten van MKB-ondernemingen onder een fiscaal dienstverleners convenant	6-8%	6-8%	5,5%		5-6%
Bruto correctie opbrengsten aangiftebehandeling IH MKB in miljoen	€ 550 mln	€ 358 mln	€ 525 mln *		> € 550 mln
Bezwaren ingediend na een correctie IH door de Belastingdienst	< 10%	< 10%	7,4% *		< 10%
Bruto correctie opbrengsten aangiftebehandeling VPB MKB in miljoen	€ 1.500 mln	€ 975 mln	€ 1.272 mln		> € 1.500 mln
Bruto correctie opbrengsten boekenonderzoeken MKB	€ 735 mln	€ 478 mln	€ 394 mln		< € 735 mln
Onderzoeken in het kader van de steekproef ondernemingen 2020 (1.800 stuks)	100% vóór 1-12-2020	70%	50%		< 100%
Capaciteitsbesteding aan fraudebestrijding (incl. externe overheidssamenwerking)	5-8%	5-8%	7,9%		5-8%
Afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn	80-90%	80-90%	77%		77%
Afname voorraad bezwaren (in periode 2018 t/m 2021) t.o.v. voorraad per 31-12-2017: > 40%.	≥ 30%	26,5% (t.o.v. 31-12-17)	30,1% (t.o.v. 31-12-17)		> 30%
Directe tijd (HAFIR-tijd t.o.v. inzetbare tijd)	1.200	780	In Ontwikk.		< 1.200
Ziekteverzuim (incl. langer dan 1 jaar) (Verbaan-norm)	≤ 5,5%	5,5%	5,5% **		< 5,5%
Gemiddelde meldingsfrequentie ziekteverzuim	≤ 1,1	1,1	n.n.b. ***		< 1,1
Aantal medewerkers waarmee in 2020 gesprekken heeft plaatsgevonden:					
• 1 soort gesprek:	≥ 90%	70%	79%		> 90%
• 2 soorten gesprek:	≥ 85%	60%	55%		> 85%
• 3 soorten gesprek:	≥ 80%	20%	17%		> 80%

* realisatie t/m 23 augsutus (cijfer t/m augustus nog niet bekend).

** realisatie t/m juli (cijfer t/m augustus nog niet bekend).

*** realisatiecijfer kan niet worden opgeleverd (actie ligt bij SSO FM&I).

4.2 Toelichting afwijkingen prestatie-indicatoren

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		T/m augustus		Score
		Jaarcontract	Prognose	Planning	Realisatie	
2	Percentage kasontvangsten MKB-ondernemingen onder een fiscaal dienstverleners convenant.	6-8 %	5-6%	6-8 %	5,5%	⊗
Oorzaak afwijking en knelpunten	Het percentage kasopbrengsten MKB-ondernemingen onder FD-convenant ligt met 5,5% net onder de norm van 6%. Nadere analyse (zie ook de toelichting in de eerste VMR) maakt inzichtelijk dat over 2019 het aantal FI nummers MKB met 6% is toegenomen. Dit betreft vooral een toename bij de FI nummers geen FD-convenant. Nieuwe ondernemers zijn voor een groot deel kleine ondernemers die geen of beperkt gebruik maken van de fiscale dienstverlening, zogenaamd zelf aangevers. De kasstroom MKB is over 2019 met 5% gegroeid. Ook hier vooral de groei bij de FI nummers geen convenant. Bij de FI nummers met convenant is er wel ook sprake van een groei van de kasstroom. Dit dan in mindere mate.					
Sturingsmaatregel	Voor de begroting 2021 is een nieuwe KPI bepaald: "het aantal registraties waarmee MKB-ondernemers participeren in FD-convenanten".					

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		T/m augustus		Score
		Jaarcontract	Prognose	Planning	Realisatie	
6	Bruto correctie opbrengsten boekenonderzoeken MKB	€735 mln	<€735 mln	€478 mln	€394 mln	⊗
Oorzaak afwijking en knelpunten	Als gevolg van de coronamaatregelen zijn vanaf 13 maart 2020 de boekenonderzoeken en bedrijfsbezoeken opgeschort. Zoals aangegeven in de oplegnotitie bij de ondertekening van het Jaarcontract MKB 2020 is de impact hiervan zichtbaar in de (ten opzichte van de planning) achterblijvende bruto correctie-opbrengsten van boekenonderzoeken MKB.					
Sturingsmaatregel	Afhankelijk van de finale besluitvorming over de RI&E zullen vanaf september deze onderzoeken weer stapsgewijs hervat worden. De directie MKB blijft de voortgang van deze KPI volgen.					

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		T/m augustus		Score
		Jaarcontract	Prognose	Planning	Realisatie	
7	Onderzoek in het kader van de steekproef ondernemingen 2020 (1.800 stuks)	100% vóór 1-12-2020	< 100%	70%	50%	⊗
Oorzaak afwijking en knelpunten	De impact van de coronamaatregelen is ook zichtbaar in de uitgevoerde boekenonderzoeken in het kader van de steekproef ondernemingen 2020. Het verwachte aantal boekenonderzoeken per 1 december 2020 zal niet worden gerealiseerd. Vanaf maart van dit jaar wordt er geen buitentoezicht meer uitgevoerd, dus ook geen boekenonderzoeken in het kader van de steekproef ondernemingen. Desondanks is medio dit jaar					

	toch nog bijna de helft van de boekenonderzoeken afgerond. Dat betreft vanaf maart dan in het bijzonder die boekenonderzoeken die in een afrondende fase zaten. Op ongeveer 150 boekenonderzoeken na zijn alle boekenonderzoeken in gang gezet. Dat wil zeggen dat de ondernemer op de hoogte is van het feit dat een boekenonderzoek zal plaatsvinden. Wel zitten deze boekenonderzoeken in verschillende fases van uitvoering.
Sturingsmaatregel	Er is contact gelegd met CD vaktechniek en UHB over de uiterste datum van afdoening van de steekproefposten nu we weten dat 1 december 2020 niet gerealiseerd gaat worden.

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		T/m augustus		Score
		Jaarcontract	Prognose	Planning	Realisatie	
9	Afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn.	80-90%	77%	80-90%	77%	☹
Oorzaak afwijking en knelpunten	Er is een stijgende lijn te zien voor de afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn. Het huidige percentage is 77%, ten opzichte van 74% in de eerste VMR 2020 en 63% in de derde VMR 2019. De score op afhandeling bezwaar hangt samen met de ontwikkeling van de voorraad bezwaren. De geïntensiveerde aanpak bezwaar en de procesoptimalisatie van de behandeling van bezwaarschriften bij de directie MKB is in 2020 gecontinueerd.					
Sturingsmaatregel	De volgende acties, die positief zullen bijdragen aan de score van de KPI's, zijn dit jaar ingezet: 1. Nadere doelstellingen op doorlooptijden en voorraden bepalen; het ontwikkelen van nieuwe doelstellingen is een doorlopend proces dat vraagt om evaluatie, bijstelling en toetsing aan de realiteit. 2. Sturing op doelstellingen. 3. Analyse en vastlegging van specifieke bezwaren. In het kader van de geïntensiveerde aanpak wordt continu geanalyseerd, gerapporteerd en gestuurd. Daarnaast is in januari 2020 besloten tot een projectmatige aanpak van een aantal procesoptimalisaties die de sturing en inrichting van het bezwaarproces binnen de directie MKB verder ondersteunen.					
Nadere toelichting	Procesoptimalisaties MKB: 1. Voorkant: voorkomen van bezwaren. 2. Voorkant: de directie MKB doet zelf de selectie, kwalificatie en beoordeling van bezwaar. 3. Vastlegging: verduidelijking terminologie en b.i. 4. Behandeling: onderzoek mogelijkheden centralisatie/concentratie Uiteraard sluit de directie MKB via de keten BBK aan op de concern brede verbetertrajecten.					

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		T/m augustus		Score
		Jaarcontract	Prognose	Planning	Realisatie	
11	Directe tijd: gemiddelde HAFIR-tijd per FTE.	1.200 uur	< 1.200 uur	780	In ontw.	☹
Oorzaak afwijking en knelpunten	Voor de KPI directe tijd kan nog geen betrouwbaar realisatiecijfer worden weergegeven. Uit een eerste analyse komt naar voren dat de hafir met name laag is bij de medewerkers die instromen en medewerkers die zijn doorgestroomd. De hafir van medewerkers die langer in dienst zijn binnen de directie MKB is boven de norm. Daarnaast zien we verschillen per locatie.					
Sturingsmaatregel	Er vindt een nadere analyse plaats op bovengenoemde punten. Daarbij worden ook de gevolgen van de coronacrisis op de normen in kaart gebracht.					

Nr	Prestatie-indicator	Gehele jaar		T/m augustus		Score
		Jaarcontract	Prognose	Planning	Realisatie	
14	Aantal medewerkers waarmee in 2020 gesprekken heeft plaatsgevonden	1 soort gesprek: ≥90% 2 soorten gesprek: ≥85% 3 soorten gesprek: ≥80%	≥90% ≥85% ≥80%	70% 60% 20%	79% 55% 17%	☹
Oorzaak afwijking en knelpunten	De tweede en derde gesprekken lopen achter op de planning.					
Sturingsmaatregel	Onder andere het bevragen van afdelingshoofden via de directeuren.					

Hoofdstuk 5. Risico's en beheersing

Algemeen

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste risico's/issues weergegeven die de directie MKB onderkent. Feitelijk is een *risico* een mogelijk toekomstig probleem dat van invloed is op de te behalen prestaties. Een *issue* daarentegen is een probleem dat zich reeds nu manifesteert. Omdat in de praktijk de scheidslijn tussen een risico enerzijds en een issue anderzijds uiterst dun kan zijn, en aanleiding kan geven tot (semantische) discussies, kiest de directie MKB er nadrukkelijk voor dit onderscheid in dit hoofdstuk achterwege te laten. Problemen waarvan de kans dat deze zich voordoen groot is en de impact hoog zijn dus integraal in beeld gebracht, los van het feit of de problemen zich wel of (nog) niet hebben voorgedaan.

Risicotabel

De meeste in het Jaarcontract 2020 MKB genoemde risico's/issues zijn nog steeds actueel. De wijzigingen zijn de volgende.

Als nieuw risico is 'informatieverwerking en informatiebeveiliging niet op het vereiste niveau' aan de lijst toegevoegd. Dit is mede ingegeven door het onderzoek naar FSV, waaruit gebleken is dat de Belastingdienst niet altijd voldoet aan de vereisten van AVG, Baseline Informatiebeveiliging Overheid (BIO) en Archiefwet.

Binnen de directie MKB worden zoals eerder gerapporteerd vier landelijke afdelingen ingericht. Zo wordt invulling gegeven aan integrale sturing op MT-niveau. Eén van de afdelingen is de afdeling Businessontwikkeling. Hier krijgt de vernieuwingsopgave concreet vorm. Zo zijn de taken op het terrein van opdrachtgeverschap en eigenaarschap vanuit de directie MKB nu ingericht. Dit betekent dat het risico 'ontbreken alignment in verantwoordelijkheden en onderlinge afhankelijkheden' met betrekking tot de directie MKB niet langer als toprisico wordt aangemerkt.

Verder is het in de eerste VMR gemelde continuïteitsrisico, door sterk verouderd IV-landschap en onvoldoende ruimte voor procesvernieuwing OB, nog steeds actueel. De continuïteit van het OB-proces kan niet geborgd worden door niet of moeilijk aanpasbare systemen, veel uitval en nieuwe wet- en regelgeving kan daarnaast maar beperkt worden doorgevoerd. Het Ketenplan OB beoogde de versnelling van de modernisering van het IV-OB landschap en daarmee de reductie van de technische schuld. Omdat de prioritering is gegeven aan het wetgevende traject van EU btw e-commerce is het plan 'on hold' gezet. In Q4 2020 wordt daarom door de keten OB een nieuw handelingsperspectief gepresenteerd om de risico's waar mogelijk te mitigeren.

Een prioritering van risico's is moeilijk aan te geven. Aan welk risico de meeste prioriteit wordt gegeven hangt bijvoorbeeld ook af van de aandacht die er vanuit de politiek/samenleving voor is. Zie Bijlage 1 voor de bijgewerkte risico/issue-tabel uit het Jaarcontract 2020 MKB.

Beschrijving totstandkoming risicotabel

In de afgelopen maanden zijn stappen gezet om risicomanagement binnen de directie MKB op meer gestructureerde wijze in te richten. Zo wordt sinds juli het onderwerp risicomanagement maandelijks als thema geagendeerd in het MT MKB.

Dit heeft onder andere geleid tot de update van de risicotabel. Verder zijn er afspraken gemaakt over de aanpak van risicoanalyse-sessies ten behoeve van het Jaarcontract 2021. Bij het inrichten van risicomanagement zal zoveel mogelijk worden aangesloten bij de methodiek die door het programma RM/MI gehanteerd wordt voor de implementatie van risicomanagement binnen de Belastingdienst.

Bijlage 2: Projectenrapportage

De projectenrapportages LH en OB zijn bijgevoegd als bijlagen.