

Figuur 1. TIME-waardering van de top 35 applicaties geordend op aantal functiepunten

Applicaties met een technische waarde  $\leq 50\%$  worden getypeerd als applicaties met achterstallig onderhoud. Naast de technische waarde wordt het achterstallig onderhoud van een applicatie tevens bepaald door het feit of deze applicatie op een "burning platform" is gebaseerd. Een applicatie met een technische waarde  $> 50\%$  maar gebaseerd op een burning platform (bijvoorbeeld AIX), wordt ook als achterstallig onderhoud gekenmerkt.

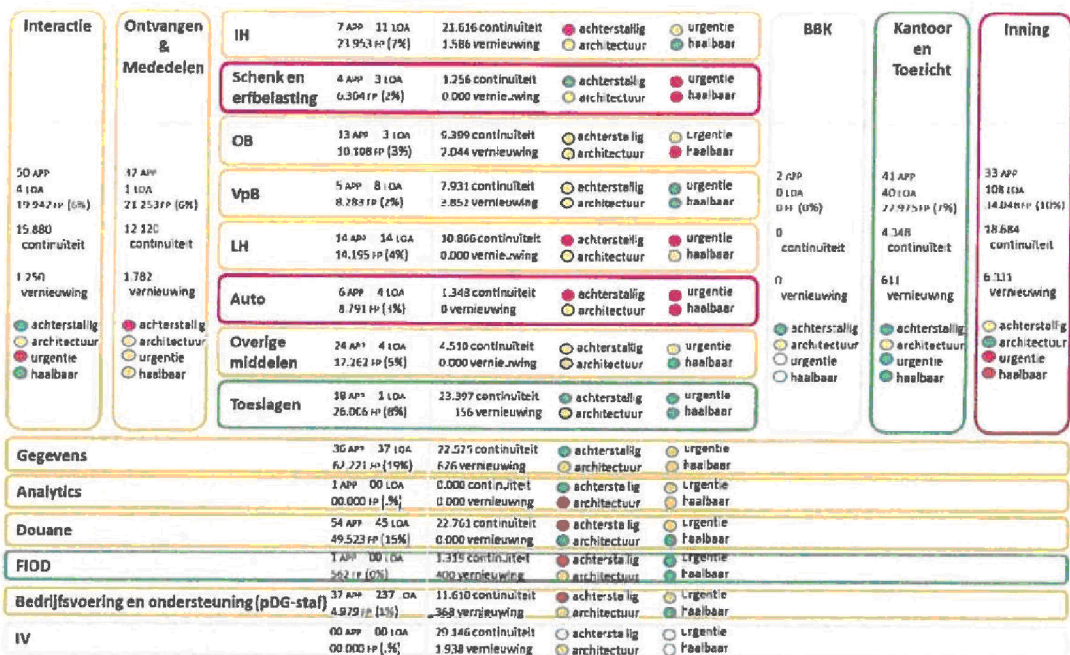
### 3. IV-landschap

Deze plaat laat schematisch de domeinen van het IV-landschap zien. Voor elk van de domeinen wordt aangegeven:

- aantal reguliere applicaties;

- aantal lokaal ontwikkelde applicaties
- aantal functiepunten;
- aantal in de portfolio toegekende IV-dagen voor continuïteit (inc. wetgeving)
- aantal in de portfolio toegekende IV-dagen voor vernieuwing en modernisering
- het achterstallig onderhoud op de applicaties van het domein;
- de staat van de domeinarchitectuur;
- de urgentie van modernisering/vernieuwing;
- de haalbaarheid van de modernisering/vernieuwing.

Met de kleur voor het hele domein wordt het risico geduid als geen modernisering/vernieuwing plaatsvindt.



Figuur 2. Overzicht situatie IV-landschap per domein

In de volgende paragrafen is nadere informatie voor de meest belangwekkende domeinen opgenomen.

### 3.1 Omzetbelasting (OB)

<b>Omzetbelasting</b>	
Kenmerken landschap	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 13 applicaties, 10.000 functiepunten (3%), 54% achterstallig onderhoud</li> <li>- Actuele Domeinarchitectuur in ontwikkeling (50%)</li> <li>- Kernsysteem OOB (1970) stabiel maar niet meer aanpasbaar aan nieuwe wetgeving behoudens parameterwijzigingen (max. 3 tariefwijzigingen in 12 jaar)</li> <li>- Hoge onderhoudslast door separate systemen voor OB, VAT-refund, MOSS, ICL met overlappende functionaliteit.</li> <li>- IT zorgt voor inefficiënte uitvoering (bijv. weinig controles ingebouwd, dus veel uitval; regiocodes)</li> </ul>
Situatie portfolio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 9 IA/vernieuwingsprojecten, waarvan 1 met een regulier IV-component (excl. MIV)</li> <li>- Reguliere IV portfolio omvang 15.500 IV-dgn, waarvan 11.400 dgn gefinancierd.</li> <li>- Hiervan vraagt Continuïteit een totaal aan 9.400 IV-dgn (volledig toegekend). (zie bijlage 3 IV portfolio)</li> <li>- Modernisering werkpakketten omvatten een totaal van 5.000 IV-dgn vraag, waarvan 1.700 gefinancierd. Voor breakdown MIV naar projecten zie bijlage 3.</li> </ul>
Geplande ontwikkelingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Volledige modernisering OB-systeem (MIV en HIA), dat tevens MOSS en VAT-refund gaat ondersteunen (kosten &gt;15mln euro in 5 jaar)</li> <li>b) Tijdelijke maatregelen in MOSS en VAT-refund (verbeteren productiebesturing) (kosten ..)</li> <li>c) Verbeteren risicodetectie, Toezichtondersteuning, Digitaliseren interactie (HIA) (kosten ..)</li> </ul>
Risico's bij niet uitvoeren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementatie nieuwe wetgeving OB blijft onmogelijk, op onderdelen wordt nu al niet aan (alle) Europese eisen voldaan en zijn er ADR bevindingen (a)</li> <li>- Onderhoudslast IT blijft hoog door redundante functionaliteit (a)</li> <li>- De kans is klein dat zich een grote verstoring in het OB-systeem voordoet, maar als het gebeurt, is onzeker of en hoe snel die kan worden verholpen, omdat kennis van het oude systeem schaars is (xx fte) (a)</li> <li>- Onzeker of eCommerce-wetgeving (2019-21) in MOSS-applicatie kan worden geïmplementeerd (onderzoek loopt) (a)</li> <li>- Uitstroom van medewerkers kan niet worden opgevangen met verbeterde IT (a, c)</li> <li>- HIA ambities verbeteren productiebesturing MOSS en VAT-refund niet gerealiseerd (b)</li> <li>- HIA ambities beter toezicht en digitale interactie niet gerealiseerd (c)</li> </ul>
Overige opmerkingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onzekerheid over ramingen en doorlooptijd, gebrek aan resources</li> <li>- Concurrert met inning, auto, overige middelen om schaarse BPM-ontwikkelcapaciteit</li> <li>- Zonder domeinarchitectuur geen adequate besturing/onderbouwde investering</li> <li>- Sterke afhankelijkheid van Inning (IOA)</li> </ul>



### 3.2 Inning

<b>Inning</b>	
Kenmerken landschap	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 33 applicaties, 34.048 functiepunten (10%), 42% achterstallig onderhoud</li> <li>- Actuele Domeinarchitectuur vastgesteld in Architectuurboard (100%) en wordt gebruikt als stuurinstrument</li> <li>- Globaal 140 applicaties type LOA, RTV en special</li> <li>- Kernsysteem COA (1972) stabiel maar is moeilijk/niet aanpasbaar aan nieuwe wetgeving vanwege oude technologie en schaarse kennis (2 medewerkers). Monoliet, historische gegevens over vorderingen niet beschikbaar</li> <li>- Vervlechting heffing en inning</li> <li>- (ontbrekende) IT zorgt voor inefficiënte uitvoering (bijv. weinig controles ingebouwd, dus veel uitval)</li> <li>- ETM al 3 jaar End-Of-Life</li> </ul>
Situatie portfolio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 18 IA/vernieuwingsprojecten, waarvan 5 met een regulier IV-component (excl. MIV)</li> <li>- Reguliere IV portfolio omvang 35.500 IV-dgn, waarvan 25.000 dgn gefinancierd.</li> <li>- Hiervan vraagt Continuïteit een totaal aan 21.700 IV-dgn, waarvan 18.700 dgn is toegekend. (zie bijlage 3 IV portfolio)</li> <li>- Modernisering werkpakketten omvatten een totaal van 7.000 IV-dgn vraag, waarvan 2.400 dgn gefinancierd. Voor breakdown MIV naar projecten zie bijlage 3.</li> <li>- Uitbestedingen omvang gefinancierd € 3.070.000</li> <li>- Softwarekosten omvang gefinancierd € 525.000</li> </ul>
Geplande ontwikkelingen	<ol style="list-style-type: none"> <li>a) Innen op Aangifte als vervanger inningsfunctionaliteit in oude systemen MRB, BPM, OB en ETM</li> <li>b) Transitievoorziening Heffen Innen (THI) zorgt ervoor dat vernieuwing heffings- en inningsdomein ontkoppeld kan plaatsvinden</li> <li>c) Wetgeving : Stroomlijnen Rood/Blauw (SRB) en maatregelen ihk BBP2018 , waaronder Vereenvoudigen derdenbeslag (uitbr. Art. 19 IW)</li> <li>d) Moderniseren COA</li> <li>e) Uitfaseren ETM</li> <li>f) Realiseren ondersteuning voor betalingen via iDeal</li> <li>g) Diverse HIA-verbeteringen: risicodetectie, toezicht en digitaliseren interactie (o.a. geldzaken in klantportaal, optimaliseren brieven, verservicen INL, doorontwikkelen Dynamisch Monitoren)</li> <li>h) Automatische incasso (businesswens, opvangen uitstroom) (randvoorwaardelijk voor SRB)</li> <li>i) Payment factory (Moderniseren verouderd GVS-systeem, reduceren uitval van betalingen (dus opvangen uitstroom))</li> </ol>
Risico's bij niet uitvoeren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vernieuwing Auto en OB afhankelijk van IOA en THI (a,b)</li> <li>- Continuïteit van de inning van de overige middelen (ETM E-o-L) kan niet worden geborgd (a,b,e)</li> <li>- SRB-wetgeving wordt niet geïmplementeerd, (c,d)</li> <li>- Aanpassingen ihk Belastingplan 2018 kunnen niet of niet volledig worden geïmplementeerd, oa ihk aanpassing</li> </ul>

	<p>Invorderingswet (IW) en implementatie van EU richtlijn (c)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inning voor WTL niet mogelijk (d)</li> <li>- Uitstroom van medewerkers (1100 fte?) kan niet worden opgevangen met verbeterde IT (d,f,g,h,i)</li> <li>- HIA-ambities beter toezicht en interactie niet gerealiseerd (d,g,h)</li> </ul>
Overige opmerkingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Veel afhankelijkheden (middelen, gegevensontsluiting, DF&amp;A, interactie en toezicht)</li> <li>- Te weinig capaciteit/budget voor totale ambitie Inningsdomein (vraagt een groei van 27.368 IV-dagen in 2017 naar 37.813 in 2018)</li> <li>- SMI(Service Module Invordering) is randvoorwaardelijk voor Uitfaseren ETM en nog niet in planning en geen budget</li> <li>- Diverse UTNS niet ingepland vanwege ontbreken budget (belastingvrije voet, vereenvoudiging derdenbeslag)</li> </ul>

### 3.3 Auto

<b>Auto</b>	
Kenmerken landschap	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 6 applicaties, 8.791 functiepunten (3%), 83% achterstallig onderhoud</li> <li>- Landschap kent ook nog aantal LOA's</li> <li>- Auto betreft 3 subdomeinen, De MRB met grote aantallen, de BPM met lagere aantallen maar wel hoge eisen aan tijdigheid en de BZM, het eurovignet, een kleiner middel</li> <li>- Geen vastgestelde Domeinarchitecturen, er zijn voor MRB en BPM wel GO's beschikbaar</li> <li>- Landschap is verouderd. 4 van de 5 applicaties draaien op Powerbuilder / Sybase, een ontwikkelomgeving waar we afscheid van (willen) nemen.</li> <li>- Er is voor BPM een vreemde afhandeling van de inningsfunctionaliteit, deze loopt via de DOH /DOI, de inningsfunctionaliteit van de Douane keten</li> </ul>
Situatie portfolio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 IA/vernieuwingsprojecten zonder een regulier IV-component (excl. MIV)</li> <li>- Reguliere IV portfolio omvang 6.000 IV-dgn, waarvan 1.350 dgn gefinancierd.</li> <li>- Hiervan vraagt Continuïteit een totaal aan 1.800 IV-dgn, waarvan 1.350 dgn is toegekend. (zie bijlage 3 IV portfolio)</li> <li>- Modernisering werkpakketten omvatten een totaal van 4.200 IV-dgn vraag, waarvan 0 dgn gefinancierd. Voor breakdown MIV naar projecten zie bijlage 3.</li> </ul>
Geplande ontwikkelingen	<ol style="list-style-type: none"> <li>a) Normale jaaraanpassingen/ continuïteit</li> <li>b) Modernisering MRB, afbouwen HSB en MOA naar AHM. Loopt tot in 2019</li> <li>c) Modernisering BPM, afbouwen ABD en RVB naar AHB. Nu gepland voor 2<sup>e</sup> helft 2018</li> <li>d) HIA aanpassingen, eerder gepland voor start in 2018, met doorschuiven MRB en BPM wordt dit 2019</li> </ol>
Risico's bij niet uitvoeren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niet doorvoeren modernisering betekent dat Powerbuilder / Sybase platform langer ondersteund dient te worden(b,c)</li> <li>- In huidige applicaties zijn aanpassingen in wetgeving niet</li> </ul>

	<p>of zeer moeilijk uitvoerbaar. De aangekondigde 'Roetax' (obv WLTP test tav CO2 uitstoot) is niet in de huidige systemen op te lossen (b,c)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geen geld beschikbaar, geen toekenning middelen op factsheets Auto (b,c,d)</li> </ul>
Overige opmerkingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De lopende projecten rondom MRB en BPM hebben grote vertraging en hebben extra dagen nodig (ordegrootte 4250)</li> <li>- Slechts beperkt aantal resources met voldoende kennis beschikbaar voor uitvoeren aanpassingen</li> <li>- Einddatum MRB zal verplaatsen naar juli 2019. Hier zijn consequenties voor de zogenaamde fijnstofoeslagheffing<sup>6</sup></li> <li>- Druk op bouwblok BPM</li> <li>- Relatie met inning is intensief, inning realiseert met IoA het inningssysteem voor BPM en MRB. Op dit moment loopt IoA op schema. Wel was er eerst focus op MRB, dat wordt nu verplaatst in de richting van BPM.</li> <li>- Op dit moment is er geen (MIV-)geld voor Auto beschikbaar gesteld en staan alle ontwikkelingen stil</li> </ul>

### 3.4 Overige Middelen

Overige middelen	
Kenmerken landschap	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 24 applicaties, 17.262 functiepunten (5%), 54% achterstallig onderhoud</li> <li>- Landschap kent ook nog aantal 4 LOA's (ANBI, MON, NSW, PRO)</li> <li>- Aantal losse gebieden met een aantal bijzondere aspecten, zoals administraties die Belastingdienst voert door anderen (ANBI). De naam overige middelen zegt ook wat het is. Aantal applicaties gerelateerd aan milieubelastingen.</li> <li>- Het zou hier meerdere architecturen betreffen. De verschillen tussen de detailgebieden is behoorlijk, soms op orde soms weinig gedocumenteerd.</li> <li>- In een aantal gevallen betreft het ook een oplossing die ondersteunt in een verder vooral papieren proces</li> <li>- Het betreft ook applicaties die soort van product overstijgend zijn, zoals de FAA (Fiscale Afspraken Applicatie) die gebruikt kan worden in IH en VpB.</li> </ul>
Situatie portfolio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geen IA/vernieuwingsprojecten</li> <li>- Reguliere IV portfolio omvang 15.000 IV-dgn (nog incl. vraag 3.800 dgn voor UTNS inhoudingsvrijstelling dividendbelasting), waarvan 4.500 dgn gefinancierd.</li> <li>- Bovengenoemde aantallen dgn hebben enkel betrekking op Continuïteit, en de vraag is incl. de afronding van Rationalisatie Overige Middelen Aangifte. (zie bijlage 3 IV portfolio)</li> <li>- Modernisering werkpakketten speelt hier niet.</li> </ul>
Geplande ontwikkelingen	<ol style="list-style-type: none"> <li>a) Normale jaaraanpassingen / continuïteit</li> <li>b) Doorzetten rationalisaties</li> <li>c) Inhoudingsvrijstelling dividend belasting (pm/</li> </ol>

<sup>6</sup> Zie o.a. Staatssecretaris - Financiën, 34 391, 22 januari 2016

	ontwikkeling 'on hold' gezet ivm verwachte afschaffing dividendbelasting (Regeerakkoord))
Risico's bij niet uitvoeren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bij LIR (LandInrichtingsRente) kan werkelijk continuïteitsprobleem ontstaan (a,b)</li> <li>- Onvoldoende middelen betekent dat de toestand in elk geval technisch zal verslechteren (a,b)</li> <li>- Veel handmatig werk in de dienst moet blijven bestaan omdat oplossingen daarvoor niet gefinancierd zijn (a,b,c)</li> </ul>
Overige opmerkingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Op veel punten voldoen deze applicaties niet aan de huidige standaard <ul style="list-style-type: none"> <li>o Beperkte monitoring</li> <li>o Geen traceability</li> <li>o Beperkte / geen foutafhandeling</li> <li>o Voldoen niet aan indeling houtskoolschets</li> </ul> </li> <li>- In kader van uitfaseren ETM zullen veel van deze middelen worden geraakt. Dit zijn in vele gevallen de middelen waarbij de Inning via ETM loopt (zie Inning voor problematiek rondom ETM)</li> </ul>

### 3.5 Schenk en Erfbelasting (SEB)

<b>Schenk en Erf Belasting</b>	
Kenmerken landschap	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 4 applicaties, 6.364 functiepunten (2%), 25% achterstallig onderhoud</li> <li>- Het basislandschap van SEB was gebaseerd op Powerbuilder/Sybase. Dit wordt nu opgeruimd in de richting van een JAVA oplossing die nog niet helemaal gereed is.</li> <li>- Het oude landschap moet in 2018 zijn opgeruimd</li> <li>- SEB is een relatief klein middel met beperkte aandacht in de afgelopen jaren. Er is geen recent vastgestelde domeinarchitectuur, de verandering in de laatste jaren waren – en zijn – gefocust op de vervanging van middelen op een verouderd platform waarbij wel nieuwe wetgeving in de nieuwe oplossing wordt meegenomen.</li> </ul>
Situatie portfolio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geen IA/vernieuwingprojecten</li> <li>- Reguliere IV portfolio omvang 10.900 IV-dgn, waarvan 1.300 dgn gefinancierd.</li> <li>- Bovengenoemde aantallen dgn hebben enkel betrekking op Continuïteit, en de vraag is incl. project KOS. (zie bijlage 3 IV portfolio)</li> <li>- Modernisering werkpakketten speelt hier niet.</li> </ul>
Geplande ontwikkelingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Continuïteit is deels gefinancierd</li> <li>b) KOS – project rond vervanging oude systemen en implementeren nieuwe wetgeving (claim 2018 tbv afronding rationalisatie 8800 dagen + 1000 dgn. voor versnelling Schenkbel. nog niet gefinancierd)</li> </ul>
Risico's bij niet uitvoeren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Er kan niet kan worden voldaan aan de nieuwe wetgeving herziening AWR. (b)</li> <li>- Continuïteitsrisico; het huidige proces is grotendeels handmatig, en wordt ondersteund door een sterk verouderde applicatie. (a,b)</li> <li>- Powerbuilder/Sybase langer nodig (a)</li> </ul>
Overige	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schenk- en erfbelasting is momenteel in een status</li> </ul>



opmerkingen	<p>waarbij de afhandeling niet meer is gewaarborgd en waar zaken alleen kunnen worden opgelost met grote handmatige inspanning. In vele gevallen is dit niet mogelijk en kan belasting niet worden geïnd.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Het oude systeem faseert uit, het nieuwe systeem functioneert nog niet volledig.</li> </ul>
-------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 3.6 Loonheffingen (LH)

Loonheffingen	
Kenmerken landschap	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 14 applicaties, 14.195 functiepunten (4%), 79% achterstallig onderhoud</li> <li>- Landschap kent ook nog 14 LOAs voor behandelen post, rekentools voor medewerkers en dergelijke.</li> <li>- Landschap kent een veelheid van ontwikkelstraten: Gen, Cobol, JAVA, PB/SB, Groupware</li> <li>- Er is geen recent vastgestelde Domeinarchitectuur. De onderdelen van de LH zijn goed opgenomen in de repository.</li> </ul>
Situatie portfolio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geen IA/vernieuwingsprojecten</li> <li>- Reguliere IV portfolio omvang 12.300 IV-dgn, waarvan 10.900 dgn gefinancierd.</li> <li>- Bovengenoemde aantallen dgn hebben enkel betrekking op Continuïteit. (zie bijlage 3 IV portfolio)</li> <li>- Modernisering werkpakketten speelt hier niet.</li> </ul>
Geplande ontwikkelingen	<p>a) Belangrijkste ontwikkeling is WTL (Wet Tegemoetkoming Loondomein), belangrijk deel daarvan zit in relatie met Inning ( 3560 dagen binnen continuïteit gefinancierd).</p> <p>b) Continuïteit en jaaraanpassingen</p>
Risico's bij niet uitvoeren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wetgeving rondom loondomein kan niet geheel worden geïmplementeerd (implementatie loopt) (a)</li> <li>- Uitfasering applicaties op oude ontwikkelstraten staat stil (financiering)</li> </ul>
Overige opmerkingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Loonheffing is bijzonder omdat het meer dan alle andere middelen onderdeel is van een keten, de loonheffingsketen, met o.a. het UWV. Aanpassingen moeten dus altijd in afstemming met deze externe partijen</li> </ul>

#### Bijlage 1. Legenda bij visualisatie IV-landschap

In Figuur 2 is per aan de hand van enkele kengetallen inzicht gegeven in de staat van het IV-landschap. Hieronder de legenda bij de opgenomen kenmerken:

kenmerk	beschrijving	Norm
X APP   y LOA	aantal reguliere applicaties   aantal lokaal / overig ontwikkelde applicaties in dit domein	
x FP (y%)	aantal functiepunten van reguliere applicaties (en als percentage van het totale applicatieportfolio)	
continuïteit	aantal in de portfolio gereserveerde IV-dagen voor continuïteit en	

	wetgeving	
vernieuwing	aantal in de portfolio gereserveerde IV-dagen voor modernisering en vernieuwing	
achterstallig	% van de applicaties in het domein met minder dan 50% achterstallig onderhoud	groen: > 70 % oranje: 50 - 70% rood: < 50%
architectuur	is er een actuele goedgekeurde domeinarchitectuur beschikbaar waarmee vernieuwing wordt gestuurd?	groen: ja oranje: in ontwikkeling rood: nee
urgentie	omvang van het risico als modernisering en vernieuwing stilvalt (indicatief o.b.v. onderbouwing die per domein is gespecificeerd onder het kopje "risico's")	groen: beperkt risico oranje: gemiddeld risico rood: groot risico
haalbaar	mate waarin sprake is van haalbaarheidsrisico's omdat onvoldoende budget / capaciteit / kennis aanwezig is voor het conform planning realiseren van de verandering. (indicatief op basis van de onderbouwing die per domein is gespecificeerd onder het kopje "overige opmerkingen")	groen: beperkt risico oranje: gemiddeld risico rood: groot risico

### Bijlage C. Analyse effecten MKB

### Operationele risico's directie MKB

Voor : DG Belastingen   
 Van : Algemeen directeur MKB   
 Datum : 16 februari 2018

#### Inleiding en probleemstelling

De Investeringsagenda (IA) van eind 2015 had voor de directie MKB substantiële gevolgen voor met name de samenstelling van het personeelsbestand. Initieel leek het voor MKB met name om een substitutie te gaan: aan de ene kant zouden werkpakketten ter grootte van 700 fte verdwijnen en aan de andere kant betekende de toezichtsimpuls extra menskracht van eveneens ca. 700 fte. Dit mede vanwege de groei van het entiteitenbestand MKB. Grosso modo zou het zwaartepunt van de MKB-bezetting daarmee verschuiven naar de functieniveaus F en I en daarmee gaan aansluiten op de beoogde samenstelling, nodig als gevolg van een strategische verschuiving van de aandacht richting entiteiten met hogere fiscale belangen en/of risico's.

De IA werd in 2017 gevolgd door een herijking investeringsagenda (HIA) met een beoogde reductie van werkpakketten van in totaal 2.400 fte, waaronder 906 fte voor MKB voor de periode 2019-2023. Zowel de IA als de HIA waren gericht op het binnen financiële kaders brengen van belastingen.

Ten slotte kwam in 2015 een vertrekregeling tot stand, leidend tot een substantiële uitstroom van medewerkers in de periode 2016-2020.

Deze drie ontwikkelingen kregen daarna een eigen dynamiek, zowel afzonderlijk als in onderling verband, met verstrekkende gevolgen:

- van de beoogde IA-werkpakketreductie wordt volgens recente rapportages maximaal circa 14% gerealiseerd: in plaats van 4.800 fte (waaronder ca. 700 voor MKB) wordt daarmee 672 fte bespaard (waaronder naar schatting ca. 170 voor MKB);
- de beoogde toezichtsimpuls van 1.500 fte (waaronder ca. 700 voor MKB) bleef achterwege;
- mede daardoor heeft externe werving van nieuwe MKB-medewerkers tot dusverre slechts beperkt plaatsgevonden;
- van de beoogde HIA werkpakketreductie van 2.400 fte (waaronder 906 voor MKB) worden mogelijk alleen de voorstellen van het bezwaarproces doorgezet. Voor MKB leiden die tot een voorziene besparing van 58 fte;
- de vertrekregeling leidde met name ook in de functieniveaus vanaf niveau E tot een niet voorzien vertrek waar tegenover een veel minder dan beoogd vertrek stond in de functieniveaus tot E.

Dit alles tegen de achtergrond van een doorlopend substantieel groeiend MKB-entiteitenbestand van circa 100.000 per jaar, waardoor dit bestand momenteel de twee mln. entiteiten nadert, tegenover 1.6 mln. in 2014.

De vraag is nu of en in hoeverre MKB kan instaan voor de realisatie van zijn kerndoelstelling bij een groeiend entiteitenbestand en een substantieel afgenomen - en verder afnemende formatie - zonder dat daar in evenredigheid een werkpakketreductie tegenover staat.

### **Ontwikkeling formatie en bezetting MKB**

Als startpunt wordt 1 januari 2016 genomen, het moment vóórdat de verschillende veranderingen hun beslag kregen. MKB had toen formeel geen formatie, maar indien deze wordt gelijkgesteld aan de bezetting, bedroeg deze 7.409 fte.<sup>7</sup>

In totaal bedraagt de formatiekorting 2016-2024 volgens onderstaande tabel 1.900 fte (7.409 minus 5.509 fte). Daarnaast komt door de vertrekregeling en reguliere pensionering bij ongewijzigd beleid de MKB-bezetting in 2024 uit op 629 fte onder de formatie. Dit brengt de totale MKB-korting op 2.529 fte (1.900 plus 629 fte) in 2024. Dit tekort van 2.529 fte loopt verder op als ook rekening wordt gehouden met natuurlijk verloop door ontslag of overlijden, doorgaans circa 1% per jaar.

De IA en de HIA beoogden voor MKB initieel een werkpakketreductie van 1.606 fte (ca. 700 + 906 fte). Dit maakt dat MKB in de periode 2016-2024 minimaal geconfronteerd wordt met een 'gat' van 923 fte (2.529 minus 1.606 fte) waar tegenover geen werkpakketreductie staat.

<sup>7</sup> Bron: Cijferoverzicht 'Uitstroom MKB o.b.v. bestand PMO d.d. 28-09-2016'.

Nu duidelijk is dat de werkpakketreductie uit de IA voor MKB slechts circa 170 fte zal bedragen en bij de HIA mogelijk slechts 58 fte, kan het eerder berekende 'gat' oplopen tot 2.301 fte (2.529 minus 170 minus 58 fte). Dit is bijna de helft van de geprognosticeerde bezetting in 2024.

#### Overzicht verloop MKB-formatie en -bezetting 2016-2024

	2016	sept. 2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Formatie</b>	7.409	6.698	6.486	6.138	5.853	5.653	5.640	5.544	5.509
<b>Bezetting</b>	7.409	6.698	6.277	5.911	5.435	5.392	5.273	5.110	4.880
<b>Tekort</b>	0	0	-209	-227	-418	-261	-367	-434	-629

Bronnen o.a. Cijferoverzicht 'Uitstroom MKB o.b.v. bestand PMO d.d. 28-09-2016' en Memo 'Herverdeling IA-taakstelling en formatie 2018-2024' d.d. 2 oktober 2017.

Naast een kwantitatief 'gat', krijgt MKB ook te maken met een kwalitatieve disbalans. De beoogde werkpakketreductie van de IA en HIA had met name effect op de functieniveaus tot en met groepsfunctie E. Zo betekende de HIA bijvoorbeeld voor slechts 9% werkpakketreductie op F- en I-niveau, terwijl tot en met 2020 de bezetting in deze rangen afneemt met 487 fte ofwel bijna 22%, een trend die zich de jaren daarna tot 2024 verder voortzet.<sup>8</sup> Deze daling wordt verscherpt door de strategische keuze voor meer aandacht voor entiteiten met een hoog fiscaal belang en/of risico en de beoogde verschuiving van de samenstelling van het MKB-medewerkersbestand richting de functieniveaus vanaf E.

Mede door het uitblijven van de in de IA voorziene toezichtsimpuls van ca. 700 fte wordt MKB zo geconfronteerd met een substantieel tekort in zowel kwantitatief als kwalitatief opzicht in de context van een structureel in omvang toenemend entiteitenbestand.

#### Directe gevolgen

In het overzicht in Bijlage 1 zijn door Bedrijfsvoering de directe gevolgen van de terugloop in bezetting op een aantal MKB-hoofdstromen zichtbaar gemaakt. De index in de laatste kolom laat in één oogopslag zien dat deze gevolgen substantieel zijn en in alle stromen voorkomen.

Naast een afname in aantallen, zorgen de ontwikkelingen ook voor een belangrijke daling van de opbrengsten als wordt gekeken naar de correctiebedragen. Eind 2016 is de daling door MKB voor de grootste processen berekend op ruim 1 mld. euro in 2021, nog afgezien van de verliezen op onderdelen waarover geen of nauwelijks bestuurlijke informatie van voorhanden is, zoals bijvoorbeeld invorderingswerkzaamheden of Waardeonderzoek. Inmiddels is duidelijk dat met dit laatste onderdeel bij ongewijzigd beleid een correctiereductie zal optreden van circa 200 mln. euro. Ook is toen berekend dat de raking van een entiteit door één van de bij deze berekening meegenomen activiteiten, daalt van één keer in de 2,7 in 2016 tot één keer in de 4,6 jaar in 2021. Voor de activiteit boekenonderzoek daalt de raking van eens in de circa 70 jaar in 2016 tot eens in de ongeveer 120 jaar in 2021.

De verminderde zichtbaarheid leidt tot minder 'gevoelde' aandacht, minder correcties en dus minder herstelde non-compliance.

<sup>8</sup> Bron: Cijferoverzicht 'Uitstroom MKB o.b.v. bestand PMO d.d. 28-09-2016'.

## Indirecte gevolgen

De directe gevolgen van de bezettingsreductie hebben – naast de niet behandeld kunnen wordende non-compliance - ook indirecte (gedrags)effecten. Zie bijvoorbeeld een citaat van Persoonsgegevens "Een cliënt die het idee heeft dat hij nooit wordt gecontroleerd, denkt na over hoe ver hij kan gaan" en de waarschuwing dat dit invloed kan hebben op de beleving.<sup>9</sup> Minder gevoelde aandacht zou dus leiden tot een lagere druk om het goed te doen. Maar de reductie aan de achterkant zet ook druk op activiteiten aan de voorzijde, bijvoorbeeld vooroverleg, en heeft daarnaast gevolgen voor de effectiviteit van generieke maatregelen aan de voorzijde, zoals HT, het gebruik van gecertificeerde kassasystemen en de autoriteit van andere spelers in het fiscale veld zoals de FD. Nu al pleiten FD's voor een 'sterkere en meer aanwezige Belastingdienst'.<sup>10</sup> Het geeft de FD een houvast en een druk-/overtuigingsmiddel in hun cliëntcontacten om het goed te doen. Ook signaleren leveranciers van kassasystemen een verminderde vraag naar gecertificeerde systemen omdat het verschil in aandacht tussen het wel of niet hebben van een gecertificeerd kassasysteem niet aanwezig is: deze is in beide gevallen laag. Ook het animo om te participeren in trajecten als HT wordt hierdoor negatief beïnvloed.

Een ander facet is dat sommige MKB-werkzaamheden – zoals bijvoorbeeld bezwaarschriften, SBA's, externe overheidssamenwerking – 'moeten'. Uitstroom van medewerkers in deze taakgebieden moet worden aangevuld, hetgeen alleen kan vanuit het 'reguliere' toezicht. Zo nemen in de periode tot 2021 alleen al in het bezwaar- en beroepsproces minimaal 65 fte afscheid. Aanvulling vanuit 'toezicht' leidt tot een extra daling van de kwantitatieve en kwalitatieve capaciteit beschikbaar voor het 'reguliere' toezicht.

Verder zullen veranderingen – tijdelijk – een additionele capaciteitsvraag oproepen, bijvoorbeeld de beoogde oriëntatie op de voorzijde van het toezichtsproces als het gaat om samenwerking met softwareleveranciers en FD's. Ook dit gaat tijdelijk ten koste van de toezichtsruimte aan de 'achterzijde', maar geeft tegelijkertijd een brede positieve impuls aan de compliance. Dit laat onverlet dat diegenen die persisteren in bewust normoverschrijdend gedrag van de Belastingdienst een passende reactie moeten krijgen in de vorm van een repressieve aanpak met een adequate communicatieve strategie voor een bredere uitstraling. Hiervoor moet de Belastingdienst c.q. MKB dan wel de benodigde capaciteit beschikbaar hebben c.q. krijgen.

De vraag is nu of MKB nu of op enig moment in de periode 2018-2024 bij ongewijzigd beleid in staat is om de centrale doelstelling - het reduceren van het nalevingstekort door een duurzame gedragsverbetering en een betere borging van de belastingopbrengsten – ook daadwerkelijk te realiseren. Indien deze vraag ontkennend wordt beantwoord is sprake van een discontinuïteit.

## Risico op discontinuïteit bij MKB

De mate van toezicht en de vorm daarvan is een keuzeprocess waarin de Belastingdienst relatief veel beslisvrijheid heeft. Tegelijkertijd is toezicht een

<sup>9</sup> Bron: 'Informatief' - VHMf, december 2017, p. 4 en 5.

<sup>10</sup> Persoonsgegevens in: 'Informatief' - VHMf, december 2017, p. 4.

belangrijk instrument om het fiscale gedrag positief te beïnvloeden en te verduurzamen. Waar zich het optimum of het minimum bevindt, is niet direct aan te geven. Beide vormen ook geen scherpe grens en moeten ook steeds gezien worden vanuit de maatschappelijke en steeds bewegende context van normacceptatie. Maar toezicht zorgt ook voor het vliegwiel waardoor het overgrote deel van de belastingopbrengst optisch gezien 'uit zichzelf' binnenkomt. Ervaringen in andere landen laten dit verband zien.<sup>11</sup> Toezicht aan 'de achterkant' bevordert daarnaast het effect van maatregelen aan de voorzijde van het handhavingproces.

Waar het nu al 'schuurt' is de bezetting - kwalitatief en kwantitatief - op kwetsbare onderdelen als de kleinere belastingmiddelen en op specifieke kennisgebieden als bijvoorbeeld actuariële deskundigheid, waardeonderzoek en de vaktechnische infrastructuur. De beperkt beschikbare kwalitatieve competenties hebben er ook toe geleid dat het uitvoeren van de steekproef Ondernemingen 2017 is uitgesmeerd over twee jaar, 2017 en 2018.

Belangrijk is het antwoord op de vraag of MKB de belastingplichtige de aandacht kan (blijven) geven die hij 'verdient'. Het voorhanden cijfermateriaal laat zien dat dit feitelijk niet het geval is, waardoor het risico op MKB-discontinuïteit nu dan wel in de nabije toekomst groot is, wellicht is zelfs sprake van een zekerheid. De directie MKB heeft in de afgelopen twee jaar vaak gewezen op dit risico en de omvang daarvan, zie het overzicht in Bijlage 2.

#### Bijlage 1

Proces	Aspect	Realisatie 2015	Realisatie 2016	Realisatie 2017	Plan 2018	Forecast 2019	Forecast 2020	Index 2020 (2015=100)
Entiteiten	Aantal (begin jaar)	1.6 mln	1.8 mln	1.9 mln	2 mln	2.1 mln	2.2 mln	37%
Boekenonderzoeken	Tijdbesteding (uren)	1.508.523	1.524.922	1.367.637	1.295.989	1.243.220	1.141.488	76%
	Aantal	25.355	27.013	23.302	22.000	22.604	20.754	82%
	Correctiebedrag	€ 784.308.950	€ 984.747.596	€ 877.150.644	€ 770.000.000	€ 791.139.841	€ 726.401.455	93%
I/H-heffing	Tijdbesteding (uren)	583.970	529.137	445.870	356.039	339.866	312.734	54%
	Productie	265.534	142.642	121.871	96.920	84.966	78.181	29%
	Correctiebedrag	€ 1.245.121.590	€ 523.203.960	€ 838.513.142	€ 436.000.000	€ 382.228.207	€ 351.703.570	28%
VpB-heffing	Tijdbesteding (uren)	176.223	183.885	179.019	163.590	160.297	156.080	89%
	Productie	25.616	26.442	23.613	23.209	22.900	22.297	87%
	Correctiebedrag	€ 1.905.201.958	€ 1.633.447.609	€ 1.497.858.467	€ 1.400.000.000	€ 1.381.341.893	€ 1.345.005.909	71%
MKB O&B heffing	Tijdbesteding (uren)	565.538	559.282	475.747	391.972	371.908	347.363	61%
I/H heffing	Tijdbesteding (uren)	238.932	208.113	186.789	153.233	141.812	130.512	55%
MKB Invordering	Tijdbesteding (uren)	1.029.226	941.940	842.572	753.754	716.283	683.371	66%
Deurwaarders	Tijdbesteding (uren)	419.927	387.310	326.110	279.467	249.205	204.066	49%
Vooroverleg	Tijdbesteding (uren)	307.597	297.757	269.701	307.697	295.747	279.772	91%

#### Bijlage 2 Risico-alerts door MKB

- Voor het eerst in februari 2016 - toen de vertrekregeling net een feit was - heeft MKB gewezen op de risico's en gevolgen van de IA en vertrekregeling in een bijeenkomst met de toenmalige Persoonsgegevens. De gevolgen van de regeling leidden naar verwachting in 2016 niet tot een continuïteitsrisico, wel tot een productieverlies, waarbij voor de inning een 'winstwaarschuwing' werd afgegeven.

<sup>11</sup> Bij de Deense belastingdienst is aan het begin van deze eeuw een belangrijke personeelsreductie doorgevoerd. De afgelopen jaren is men aldaar weer volop aan het werven vanwege de gebleken negatieve consequenties van de reductie op het belasting- en betaalmoraal.

- In het najaar 2016 is door MKB gewezen op het risico van discontinuïteit en de kwantitatieve gevolgen van een (additionele) personeelsreductie bij MKB van in totaal 660 fte.
- Vervolgens is begin december van dat jaar de memo 'Discontinuïteit en MKB' ingebracht in de COO-kolom, waarin opnieuw de kwantitatieve gevolgen zijn neergelegd naast het vooruitzicht van een feitelijke discontinuïteit. Dit memo is later ook aangeboden aan en besproken met de DG.
- De inhoudelijke lijn is doorgetrokken met de MKB-inbreng in de AOZ-risicoinventarisatie, waarbij zowel de 'kans' van het optreden van discontinuïteit als de impact daarvan als 'hoog' werden gewaardeerd.
- Jaareinde 2016 is
  - de MKB-memo 'Risico op discontinuïteit als gevolg van niet-werven en het daarmee samenhangende risico op daling compliance' waarin de kans op het optreden als zeer groot staat vermeld en dat discontinuïteit op onderdelen in 2017 bij MKB zal intreden.
  - de MKB-memo 'Opbrengstderving MKB' opgesteld met daarin de gevolgen van de personeelsreductie. Deze is in de loop van januari 2017 verzonden aan Persoonsgegevens
- Begin 2017 is door de Algemeen Directeur MKB een vertaling gemaakt van de MKB-gevolgen van de IA op basis van de rapportage van de Commissie Borstlap-Joustra en besproken met de DG.
- In maart 2017 zijn de MKB toezichts- en continuïteitsrisico's ingebracht ten behoeve van de 19<sup>e</sup> Halfjaarsrapportage.
- In oktober 2017 heeft MKB een memo aan de DG aangeboden inzake de ontwikkelingen bij het team Waardeonderzoek, waarin onder andere risico's inzake de continuïteit worden weergegeven.
- Op 9 oktober 2017 heeft de Algemeen Directeur MKB de risico's van de formatiekortingen voor MKB ingebracht in het DTBD bij de bespreking van de memo 'Herverdeling IA taakstelling en formatie 2018-2024'.
- In de Risicoparagraaf behorende bij het Stuurcontract 2018 zijn alle risico's nog eens op een rij gezet, met de mogelijke gevolgen daarvan.
- Begin 2018 zijn tijdens het 3<sup>e</sup> Viermaandsgesprek 2017 de risico's inzake toezicht en (dis)continuïteit ingebracht.

## Bijlage D. Analyse effecten P

### Operationele risico's directie P

Voor : DG Belastingen   
Van : Algemeen directeur PDB   
Datum : 19 februari 2018

#### Inleiding

Hierbij een nadere onderbouwing van de continuïteitsrisico's tot en met 2020 van de directie Particulieren indien de (H)IA verder vertraagt en de bestaande financiële en personele kaders ongewijzigd blijven.

Het beeld in dit memo is niet nieuw; het is onder andere al eerder beschreven in de notitie van (destijds) DGbel Bedrijfsvoering van 23 oktober 2016 aan de Raad van Bestuur en de viermaandsrapportages in 2017 vanuit de directie P.

Ook in het jaarcontract 2018 hebben we in het bijgevoegde addendum de risico's omschreven bij het uitblijven van de noodzakelijke financiële middelen voor de processen schenk- en erfbelasting, bezwaar, toezicht en interactie. De consequenties van de uitstroom hebben wij vanaf de start van de vrijwillige vertrekregeling al in beeld gebracht en aangegeven in de hierboven vermelde rapportages.

In 2016 en begin 2017 is met de toenmalige DG's veelvuldig gesproken over de definitie van het begrip continuïteit. Destijds is ervoor gekozen om continuïteit te definiëren 'dat de Belastingdienst in staat is om de doelstellingen en de KPI's te realiseren zoals deze in begroting IX en het jaarcontract zijn opgenomen'. In dit memo zijn we er vanuit gegaan dat deze definitie nog ongewijzigd is.

#### Jaarcontract directie P: begrotingsindicatoren IX en KPI's

In het jaarcontract van de directie P zijn o.a. de volgende begrotingsindicatoren IX en KPI's opgenomen:

KPI's Particulieren Jaarcontract 2017 waarvan de realisatie in alle drie de VMR's gerapporteerd is:	Norm 2018	Stand 31-12-2016	Score 31-12-2017	Score 31-1-2018	Conclusie
Afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn PDB	90-95%	81,8%	80,4%	72,0%	Ontoereikende capaciteit om bezwaren tijdig te kunnen behandelen.
Klanttevredenheid balies	> 70%	80,4%	79,8%	82,1%	Ruim boven norm.
Klanttevredenheid balies met een score < 1,5	< 10%	N.v.t.	6,5%	8,1%	Ruim binnen norm.
Tijdige SBA afhandeling PDB	95-100%	90,8%	95,3%	NB	Er is geen BI beschikbaar i.v.m. problemen in de bronbestanden.



Tijdige reactie op complexe vragen < 2 werkdagen (Frobo) PDB	85-90%	94,6%	86,4%*	96,4%*	Norm ruimschoots gehaald
Tijdige reactie op complexe vragen < 4 werkdagen (Frobo) PDB	90-100%	97,9%	98,2%*	99,0%*	Norm ruimschoots gehaald
Aantal behandelde aangiften IH, exclusief MAC	200.000	Niet bekend	233.294	20.992	In lijn met de planning.
Bruto correctieopbrengsten aangiftebehandeling IH (betreft Particulieren incl. MAC, verzamelinkomen)	€ 1,2 miljard	Niet bekend	€ 1.48 miljard	€ 36 mln	In lijn met de planning, MAC volgt later in het jaar.
Juist en volledig doen van aangifte: structureel terugdringen van het nalevingstekort Particulieren	< 1,1%	1.0	0,9 *	NB	Pas aan het einde van jaar bekend.
Gemiddelde tijdsbesteding per gecontroleerde aangifte IH (PART)	≤ 1,6 uur	1,6	1,7 uur*	1,6 uur*	Norm net gehaald
Verhogen trefkans hoog risico posten	> 42%	NB	54%	54%	Norm ruimschoots gehaald
Gemiddelde correctie verzamelinkomen per behandelde aangifte IH (Part)	≥€ 1.500	€ 1.524	€ 1.564*	€ 1.718*	Norm gehaald
Ziekteverzuim, directie PDB excl. Langdurig	< 6,5%	8,2%	7%*	NB	Nog geen BI beschikbaar
Meldingsfrequentie ziekteverzuim, directie PDB	≤1,4%	1,67%	1,45 *	NB	Nog geen BI beschikbaar
Primaire tijd (HAFIR), directie PDB	86%	87%	86,1%	88,6%*	Norm gehaald
Functioneringsgesprekken	100%	Niet bekend	89,5%*	0%	Norm nog niet gehaald, te vroeg in het jaar
Aangifte schenkbelastingen: het opleggen van alle aanslagen, < belastingjaar 2017, binnen 6 maanden	>90%	Niet bekend	92,8%	87,6%*	Norm gehaald maar vertekend beeld*. Geen DA's voor BJ 2017.
Aangifte erfbelasting: het opleggen van alle aanslagen < 3 maanden	>70%	Niet bekend	84,7%	43,8%*	Door problemen in automatisering problemen met opleggen aanslagen.
Aangifte erfbelasting: het opleggen van alle aanslagen < 6 maanden	>90%	Niet bekend	94%	58,5%*	Door problemen in automatisering problemen met opleggen aanslagen.
Erfaangiften: voorraad > 12 maanden	≤=2%	Niet	2%	2,2%*	Door problemen in

t.o.v. ingediend < 12 mnd.		bekend			automatisering problemen met opleggen aanslagen.
Schenkaangiften: voorraad > 12 maanden t.o.v. ingediend < 12 mnd.	<=2%	Niet bekend	1,0%	1,2%*	Dat komt omdat BJ 2017 nog niet ouder dan een jaar is.

**Conclusie:**

Het huidige beeld is zorgelijk. De KPI's voor bezwaar (begrotingsindicator) en de schenk- en erfbelasting worden niet gerealiseerd. Het beeld over januari 2018 is met name bij bezwaar verslechterd ten opzichte van december 2017. De neerwaartse trend zal doorgaan zolang er geen aanvullende financiering beschikbaar komt. De inzet van uitzendkrachten blijft noodzakelijk en zal langer nodig zijn dan voor 2018. Als bezwaarafhandeling langer duurt, komt er meer belverkeer, er zullen meer SBA's (smart terugbelafspraken) komen met het risico dat de SBA's dan ook weer uit termijn lopen. Risico's op klachten en ingebrekestellingen nemen toe en daarmee de kans dat KPI's van klachten niet worden gerealiseerd.

I.v.m. de problemen bij automatisering van de schenk- en erfbelasting zullen de doelstellingen voor 2018 niet gerealiseerd worden. Voor de schenk- en erfbelasting zijn dit geen begrotingsindicatoren, maar interne KPI's. Wél speelt hier het risico dat de geprognosticeerde kasstroom voor 2018 niet wordt gerealiseerd.

Er van uitgaande dat de definitie van continuïteit nog ongewijzigd is, kan zonder voorbehoud worden gesteld dat de continuïteit niet kan worden geborgd.

**Oorzaken continuïteitsprobleem**

De oorzaken van het continuïteitsprobleem zijn divers. De bezetting van directie P is de afgelopen jaren fors gekrompen (zie hieronder). Deze krimp zal zich de komende jaren voortzetten. De bezetting kent daarnaast een aanzienlijke mismatch. Er zijn te weinig medewerkers met de voor het werk benodigde competenties en te veel medewerkers zonder de juiste competenties.

De procesverbeteringen om de krimp op te vangen worden niet tijdig gerealiseerd (IA/HIA zou bv. voor Bezwaarproces 331 fte en IH-proces 114 fte werkpakketreductie opleveren).

Ook de werving en instroom voor P is ernstig vertraagd. Dit leidt tot vergroting van het continuïteitsprobleem. (Voor 2017 was voorzien dat 3e en 4e tranche-werving van m.n. bedrijfskritische functies zou worden afgerond. Feitelijke situatie is dat de instroom van de 3e tranche (voor P 53 vacatures op HBO en academisch niveau) nu is voorzien [op 1 april 2018](#) op zijn vroegst en de werving van de 4e tranche (voor P ruim 50 bedrijfskritische functies) nog niet is gestart). De nieuwbouw van het Schenk- en Erfbelastingstelsel loopt uit de planning. Er is te weinig budget voor de doorontwikkeling van het Kennisnetwerk aangiftecampagne IH 2018. Dit netwerk is nodig om burgers te ondersteunen bij hun aangifte.

Deze punten worden hierna toegelicht.

### Bezettingsverloop directie P

Het bezettingsverloop van de directie P van 2015 – 2017 was als volgt:

	2015	2016	2017
Vaste bezetting	2.537	2.457	2.157

#### Belangrijkste inzichten:

- De vaste bezetting van P is in de afgelopen drie jaar, met name door de vertrekregeling, maar ook door verplaatsing van medewerkers naar met name Toeslagen, gekrompen van 2.537 fte naar 2.157 fte, dus met 380 fte.
- Als de uitzendkrachten ook in ogenschouw worden genomen, is de krimp nog groter, namelijk van 2.711 fte naar 2.208 fte. Een daling van 503 fte.
- Belangrijkste krimp in de vaste bezetting zit bij de volgende onderdelen:
  - Dienstverlening van 385 fte naar 224 fte, dus min 161 fte. Ondanks de daling in het aantal fte is tot nu toe de continuïteit van Dienstverlening nog niet in gevaar gekomen. Binnen Dienstverlening is minder capaciteit nodig omdat de werkzaamheden zijn afgenomen/veranderd. Allereerst is er sprake van minder baliebezoek door een verbeterde inzet van de belastingtelefoon, een betere informatievoorziening op de website en het werken op afspraak. Naast een vermindering van het aantal baliebezoeken is -door betere sturing en betere afhandeling door de belastingtelefoon- het aantal SBA's afgenomen. Tot slot is er minder inzet nodig voor de HUBA. Door de uitstroom van medewerkers naar Switch en de uitstroom naar andere dienstonderdelen is de benodigde capaciteit van DV echter zodanig afgenomen dat op sommige locaties in het land de bezetting een absoluut minimum heeft bereikt om het balieproces te kunnen garanderen. Op die locaties wordt nu ondersteuning verleend vanuit andere locaties DV en in Noord Nederland door inzet medewerkers KI&S. Het aantal fte voor afhandeling van SBA en correspondentie is nog wel voldoende om de KPI's te kunnen halen, omdat deze processen inmiddels landelijk zijn georganiseerd.
  - Bezwaar, beroep en klachten (BBK) van 645 fte naar 505 fte, dus min 140 fte, terwijl het werkaanbod gelijk is gebleven. Als uitzendkrachten worden meegeteld is sprake van een daling van ongeveer 180 fte. Bezwaarbehandeling is een zogenaamd transactieproces dat tijdig moet worden uitgevoerd. Op dit

moment is de capaciteit onvoldoende om de bezwaren -tijdig- af te doen. De voorraden zijn sterk opgelopen (per 11-2-2018 55.000 stuks voorraad bezwaar IH, streven max. 25.000). Er wordt nu steeds meer capaciteit van Toezicht P ingezet op het Bezwaar-proces, inmiddels 100.000 uur.

- o Toezicht P van 740 fte naar 590 fte, exclusief 100 fte leerbedrijf. Zoals hiervoor is aangegeven wordt bij Particulieren de laatste jaren noodgedwongen toezichtcapaciteit ingezet op bezwaarafdoening. Dit leidt tot steeds forsere toezichtskeuzes; het beoordelen van aangiftes wordt steeds meer een sluitstuk, met als gevolg dat onvoldoende aandacht kan worden besteed aan stellige correcties, hoog-risicoposten, PGB-problematiek, onjuiste zorgkosten-, giften- en lijfrenteaf trek, vooroverleg etc. Het werken in de actualiteit staat onder druk. Door de capaciteitsproblemen is er te weinig tijd om te investeren in de noodzakelijke vernieuwing en wordt er niet optimaal gebruik gemaakt van de toepassing van het risicomodel IH niet winst. Dit heeft effect op het toezicht en de verwachte correctie-opbrengsten.
- o S&E: zie hierna.

#### Jaren 2018 e.v.

De formatie van P neemt af. Hieronder de gegevens zoals opgenomen in het jaarcontract, conform de eerste budgetbrief 2018. De directie P dient te krimpen naar 1.860 fte. (Deze cijfers wijken af van de cijfers zoals vastgesteld in het DT van 9 oktober 2017, omdat de mutaties a.g.v. het leerbedrijf belastingdienst dat bij P geïmponeerd is, nog niet waren verwerkt in het overzicht van 9 oktober 2017 (gegevens van 9 okt. 2017 een daling van 2.237 fte naar 1.904 fte)).

Budget (uitgaven) - Totaal <i>Bedragen x C1.000</i>	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Personele uitgaven - Eigen personeel	129.469	119.411	113.910	113.455	113.865	112.251	112.191
Personele uitgaven - Inhuur externen	5.300	0	0	0	0	0	0
Materiële uitgaven - ICT	200	0	0	0	0	0	0
Materiële uitgaven - Bijdragen SSO's	0	0	0	0	0	0	0
Materiële uitgaven - Overig	1.239	1.178	1.107	1.122	1.125	1.113	1.112
<b>Totaal budgetkader uitgaven</b>	<b>136.208</b>	<b>120.589</b>	<b>115.018</b>	<b>114.577</b>	<b>114.990</b>	<b>113.364</b>	<b>113.304</b>
Kader ontvangsten - Totaal <i>Bedragen x C1.000</i>	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Totaal budgetkader Ontvangsten</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Kader personele capaciteit - totaal <i>in FTE</i>	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Totaal kader personele capaciteit</b>	<b>2.128</b>	<b>2.020</b>	<b>1.885</b>	<b>1.861</b>	<b>1.888</b>	<b>1.861</b>	<b>1.860</b>

#### Beeld van 2018

Hieronder de benodigde capaciteit op basis van de gemaakte capaciteitsplannen van de werkstromen per 15-2-2018.

DO P primair	Plan	Bezetting	Vershil
Particulieren	791	671	-120
BBK*	578	490	-88
Buitenland	337	320	-17
S&E	220	172	-48
ANBI NSW	47	46	-1
Dienstverlening	199	208	9
Interactie	33	16	-17
	2.205	1.923	-282

\* BBK zet 124 uzk in om tekort af te dekken, met afbouw in 2e hlfjr

Ter illustratie zijn de overzichten per functiecategorie van de processen toezicht, bezwaar en schenk- en erfbelasting opgenomen. Hierbij wordt de benodigde capaciteit o.b.v. de capaciteitsplannen en de daadwerkelijke bezetting, inclusief uitzendkrachten getoond.

Toezicht P	Plan	Bezetting	Vershil
Grf. B	11,7	56,3	44,6
Grf. C	212,7	235,7	23,0
Grf. E	256,4	176,7	-79,8
Grf. F	209,2	157,0	-52,2
Grf. I	101,2	36,4	-64,8
Overig		7,69	7,69
Uitzendkracht		1	1
<b>Totaal</b>	<b>791,1</b>	<b>670,7</b>	<b>-120,4</b>

BBK	Plan	Bezetting	Vershil
Grf. B	44,2	55,5	11,3
Grf. C	185,6	119,8	-65,8
Grf. E	268,5	135,4	-133,1
Grf. F	148,0	143,1	-4,9
Grf. I	41,2	28,0	-13,1
Overig		7,78	7,78
Uitzendkracht		123,54	123,54
bezwaar onder Buitenland	-31		31
bezwaar onder Toezicht	-79		79
<b>Totaal</b>	<b>577,5</b>	<b>613,1</b>	<b>35,6</b>

S&E	Plan	Bezetting	Vershil
Grf. B	38,5	61,5	23,0
Grf. C	77,0	34,7	-42,3
Grf. E	51,2	27,0	-24,2
Grf. F	30,5	24,2	-6,3
Grf. I	17,2	20,6	3,4
Overig	5,3	3,9	-1,4
Uitzendkracht		1	1
<b>Totaal</b>	<b>219,8</b>	<b>173,0</b>	<b>-46,8</b>

Hieruit blijkt dat directie P een overschot aan B'ers en een tekort aan C- en E-functionarissen heeft. Per saldo zijn er nu al te weinig medewerkers om het werk op het juiste niveau te kunnen uitvoeren.

NB. De adviesaanvraag DGO voorbereidende fase 3 reorganisaties DGBD/directie Particulieren is op 15 februari 2018 aangeboden aan de SG. Hierbij is het voorstel om in totaal 208 B'ers (14 dienstverlening, 97 schenk- en erfbelasting en 97 beroep, bezwaar en toezicht) aan te wijzen als doelgroep in het kader van de voorbereidende VWNW-fase.

#### **Uitstroom 2018-2020:**

**De vermoedelijke bezetting voor het jaar 2018 en verder.**

<b>DO P bezetting 31 januari 2018</b>					
Groepsfunctie B		255,8			
Groepsfunctie C		668,1			
Groepsfunctie E		461,1			
Groepsfunctie F		390,3			
Groepsfunctie I		131,2			
Management hoofdgroep IV		84,2			
Management hoofdgroep V		33,7			
Management hoofdgroep VI		15,0			
Overig		4,6			
Stafondersteuning III		41,1			
Individuele groepsfunctie hoof		24,5			
Individuele groepsfunctie hoof		12,8			
			2018	2019	2020 totaal
<b>Uitstroom</b>			45	87	120
<b>Totaal</b>	<b>2.122,4</b>	<b>2.077,4</b>	<b>1.990,4</b>	<b>1.870,4</b>	<b>252</b>
Uitzendkrachten 2018	125,6				

Switch:

Tot maart 2020 is sprake van een uitstroom van 252 medewerkers; dit is verwerkt in bovenstaand overzicht; uitsplitsing van deze uitstroom naar functiecategorie is op dit moment niet mogelijk.

### **Conclusie**

Indien de financiële en personele kaders niet wijzigen, betekent dat er binnen de directie P nagenoeg geen ruimte is om te werven, waardoor de continuïteit die al fors onder druk staat, verder negatief wordt beïnvloed.

Nagenoeg alle medewerkers die (gaan) uitstromen zijn werkzaam in de processen toezicht of bezwaar. Het capaciteitstekort neemt op deze processen dus verder toe. Zonder aanvullende financiering betekent dit ook dat - bij ongewijzigd werkaanbod - verhoudingsgewijs nog meer capaciteit zal moeten worden ingezet op transactieprocessen en nog minder op toezicht.

### **Toezicht**

De verminderde zichtbaarheid leidt tot minder 'gevoelde' aandacht, en minder correcties. Naast erosie van compliance door een laag handhavingsniveau bij P zal sprake zijn van lagere belastingontvangsten door minder Toezicht.

### **Overzicht van het aantal behandelde posten door Particulieren**

Aantal behandelde posten toezicht IH 2015 - 2017 (bij ca 11 mln belastingplichtige burgers):

	Traditioneel	MAC	Totaal P
2015	344.299	334.000	678.299
2016	356.840	271.938	628.778
2017	232.294	327.499	559.793
2018 prognose	200.000	250.000	450.000

In totaal wordt in 2018 ongeveer 4% van de totale populatie behandeld, incl. de massale automatische correcties (MAC).

Over 2017 was het beeld als volgt:

Er zijn in 2017 ongeveer 125.000 posten minder gedaan in de traditionele regeling dan over het voorgaande jaar. De gederfde opbrengsten op het verzamelinkomen bedroeg dat jaar (afgerond)  $125.000 \times \text{€ } 1.500 = \text{€ } 188 \text{ mln.}$  correctie. Uit ITI-rapportages en ADR-rapportages blijkt overigens dat er geen betrouwbare schatting is om de hierdoor gederfde belastingopbrengsten weer te geven.

Voor de begrotingsindicator correctie op verzamelinkomen IH is de raming in 2018 € 150 mln lager dan voor 2017.

In de handhavingsbrief van december 2017 is een aantal items benoemd die ook in 2018 van toepassing zijn, zoals de fraude-aanpak, thematisch toezicht, de steekproef en de behandeling van risico-posten. Met name de mismatch in de kwalitatieve bezetting is een zorgpunt. De afname van de capaciteit op toezicht door uitstroom en door inzet op bezwaar kan tot gevolg hebben dat de steekproef Particulieren niet (tijdig) kan worden afgerond waardoor er voor de volgende handhavingsbrief geen actueel nalevingsbeeld beschikbaar is. Daarnaast loopt de behandeling van de risicoposten uit het risicomodel en de aanpak van fraude gevaar door het tekort op met name E, F en I-niveau.