Bundel van de Driehoeksoverleg FJZ/UHB van 27 november 2020

2 Ter bespreking: Strategische ontwikkelagenda handhaving Belastingen (UHB)

Memo strategische ontwikkelagenda handhaving belastingen - driehoeksoverleg FJZ UHB IS 27 nov 2020.pdf

20201119 Ontwikkelagenda handhaving_v1.0_IST SOLL GAP_driehoek 27 nov 2020.pdf

3 Ter bespreking: Monitoringfunctie binnen de Belastindienst (I&S)

Abf FJZ UHB IS Monitoringfunctie nov 2020.docx

20201120 monitoring functie.pdf

201120 kennis activiteiten binnen de Belastingdienst.pdf

4 Ter bespreking: Onderzoeksagenda en procesvoorstel besluitvorming onderzoeken (I&S)

Abf FJZ UHB IS Onderzoeksagenda en procesvoorstel besluitvorming onderzoeken.pdf

Notitie onderzoeksagenda en procesvoorstel besluitvorming onderzoek.pdf

Bijlage - werkbestand - Lopend en afgerond onderzoek Belastingdienst (nov 2020) - v2.0.docx

Ministerie van Financiën

Aan **driehoeksoverleg FJZ/UHB/I&S - 27 november 2020**

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Inlichtingen

T 06-
F 070-
@minfin.nl
www.minfin.nl

Datum
20 november 2020

Auteur

memo

Strategische ontwikkelagenda handhaving belastingen

Aanleiding

De afgelopen jaren is uit meerdere onderzoeken en beleidsdoorlichtingen gebleken dat er nog ontwikkeling nodig is om de uitvoerings- en handhavingsstrategie (of uitvoerings- en toezichtstrategie) optimaal te operationaliseren en het effect daarvan op het strategische doel van een goede naleving te vergroten. De strategische ontwikkelagenda handhaving belastingen (SOAHB) is ontwikkeld om in samenwerking met alle betrokken directies van de Belastingdienst de handhaving door de dienst als geheel op een hoger plan te brengen.

Gevraagd aan het driehoek

- Herkennen jullie je in de geschetste SOLL, IST en GAP situaties (zie sheet 7, 9, 11 en 13)? Waarom wel/niet?
- Zijn er nog verdere op- of aanmerkingen op de inhoud of het proces (zie sheet 4 en 5)?

Strategische ontwikkelagenda handhaving belastingen

- Op basis van onderzoeksrapporten, beleidsdoorlichtingen en gesprekken binnen de dienst is in kaart gebracht waar die ontwikkelbehoefte uit bestaat en welke toezeggingen daar in de loop der jaar op zijn gedaan. Dit heeft geresulteerd in de de ontwikkellijnen strategie, inzicht, kiezen en evalueren.
- Voor elke ontwikkellijn zijn de IST (huidige situatie binnen de dienst), SOLL (ideaalsituatie of 100% situatie) en de GAP (verschil tussen IST en SOLL situaties) beschreven. Zie sheet 7, 9, 11 en 13.

Proces

- Deze ontwikkelagenda is afgestemd met de directies I&S, DF&A, CD/VT, P, MKB, GO en CAP. Deze directies en KI&S zullen ook bij fase 2 betrokken zijn.
- Hiermee is fase 1 (GAP analyse) van de programmatische aanpak afgerond en wordt gestart met fase 2.
- Fase 2 zal bestaan uit het kiezen en prioriteren van activiteiten d.m.v. het aanbrengen van volwassenheidsniveaus en het plotten van lopende activiteiten (zie sheet 15 t/m 22) in de ontwikkellijnen. Het streven is namelijk niet zijn om aan alle facetten tegelijk te werken of voor elk facet van de ontwikkellijnen naar de 100% SOLL situatie toe te werken of de GAP volledig te dichten. Dit is immers een prioriteringskeuze.
- Daarom zal na afronding van fase 2 de ontwikkelagenda weer aan het driehoeksoverleg FJZ/UHB/I&S worden voorgelegd.

Belastingdienst

Strategische ontwikkelagenda handhaving Belastingen



19-11-2020 versie 1.0

Doel strategische ontwikkelagenda handhaving

- De afgelopen jaren is uit meerdere onderzoeken en beleidsdoorlichtingen gebleken dat er nog ontwikkeling nodig is om de strategie optimaal te operationaliseren en het effect daarvan op het strategische doel van een goede naleving te vergroten.

- Op basis van onderzoeksrapporten, beleidsdoorlichtingen en het O&F-rapport van Concerndirectie UHB is in kaart gebracht waar die ontwikkelbehoefte uit bestaat en welke toezeggingen daar in de loop der jaar op zijn gedaan. Dit heeft geresulteerd in de ontwikkellijnen strategie, inzicht, kiezen en evalueren.

- Deze ontwikkellijnen zijn erop gericht om in samenwerking met alle betrokken directies van de Belastingdienst de handhaving door de dienst als geheel op een hoger plan te brengen.

Programmatische aanpak - 1

De Strategische Ontwikkelagenda Handhaving is bedoeld om de organisatie vooruit te brengen op onderdelen waarover al geruime tijd aanbevelingen worden gedaan om te verbeteren en/of door te ontwikkelen. In combinatie met de eigen ambitie om de strategie verder te implementeren en operationaliseren is het nodig om de ontwikkelingen in samenhang te bezien.

De ontwikkellijnen hangen nauw met elkaar samen, zijn deels afhankelijk van elkaar en overlappen ook deels. Onderdeel van de programmatische aanpak is dat per ontwikkellijn dezelfde stappen worden genomen. Zo wordt het mogelijk om over de ontwikkelagenda als geheel te prioriteren. De horizon van de ontwikkelagenda beslaat zo'n drie jaar.

Hierbij is de werkwijze dat zoveel mogelijk wordt aangesloten bij (al) lopende of zich aandienende dossiers én dat de ontwikkellijnen samen met alle relevante directies worden uitgewerkt en uitgevoerd. Uiteraard kan dit per onderwerp of deelproject verschillen.

Programmatische aanpak - 2

1. GAP analysis
   - IST in kaart brengen (de huidige situatie binnen de Belastingdienst)
   - SOLL beschrijven (de ideaalsituatie of 100% situatie)
   - Verschillen (GAP) vaststellen

[hier in proces zijn we nu, afronding van 1 zodat we kunnen beginnen aan 2]

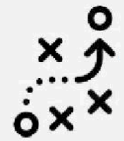
2. Kiezen en prioriteren activiteiten t.b.v. SOLL:
   - Aanbrengen volwassenheidsniveaus: streven moet niet zijn om aan alle facetten tegelijk te werken of voor elk facet van de ontwikkellijnen naar de 100% SOLL situatie toe te werken of de GAP volledig te dichten
   - 'Plotten' van lopende (methodische) dossiers en activiteiten (zie bijlagen)
   - Kiezen en prioriteren d.m.v. volwassenheidsniveaus en inzicht in GAP analysis en activiteiten

3. Opstellen afzonderlijke projectplannen
   - aanpak
     - Ontwikkelen processen, producten
     - Implementatie processen, producten
   - tijdpad
   - bemensing

4. Voortgangsbewaking en evaluatie

Overzicht ontwikkellijnen

Strategie



Brede implementatie van de uitvoerings- en toezichtstrategie. Onderdelen van de strategie worden uitgewerkt in een concrete aanpak en de uitvoerings- en toezichtstrategie blijft aansluiten bij maatschappelijke ontwikkelingen en de huidige tijdgeest.

Inzicht



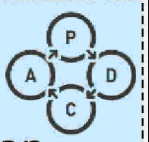
Het vergroten van inzichten waarmee de organisatie in staat is om keuzes te maken die zo goed mogelijk bijdragen aan het realiseren van de strategische doelstelling.

Kiezen



Het kunnen maken van beargumenteerde doeltreffende en doelmatige keuzes en een optimaal ingericht keuzeproces met selectiemethoden die passen binnen de strategie.

Evaluatie



Het systematisch evalueren van beleid, het effect van ingezette beleidsinstrumenten en uitgevoerde processen en het vergroten van het lerend vermogen van de dienst.

Ontwikkellijn strategie

Doel:
Brede implementatie van de uitvoerings- en toezichtstrategie. Onderdelen van de strategie worden uitgewerkt in een concrete aanpak en de uitvoerings- en toezichtstrategie blijft aansluiten bij maatschappelijke ontwikkelingen en de huidige tijdgeest.

De uitvoerings- en toezichtstrategie is het kader waarbinnen de (meerjarige) activiteiten in de uitvoering en het toezicht worden uitgewerkt. Hiervoor is het nodig om:

- jaarlijks keuzes te maken welke aspecten van de strategie specifieke aandacht krijgen, passend bij de verschillende doelgroepen.
- specifieke onderdelen nader uit te werken; bijvoorbeeld in aanvullend beleid, een concrete aanpak of handreiking.
- periodiek de strategie te herijken; de proportionaliteit en passendheid van ons handelen moet (blijven) aansluiten bij wat de maatschappij van ons verwacht. Hiervoor is het noodzakelijk om inzicht te hebben in maatschappelijke ontwikkelingen en in ontwikkelingen op het gebied van beïnvloeden van nalevingsvermogen en –bereidheid.

Lopende trajecten o.a.:

- *Doorontwikkeling Uitvoerings- en toezichtstrategie;*
- *Herijking KPI's;*
- *Maturity Model;*
- *Strategische Heroriëntatie Belastingdienst;*
- *Taxonomie en definities.*

Zie bijlage 1 voor compleet overzicht

1. Gap analyse ontwikkellijn strategie

SOLL	IST	GAP	Activiteiten
1. De Belastingdienst heeft een omvattende uitvoerings- en toezichtstrategie (hierna: UTS) (d.w.z. voldoende aanknopingspunten om ad 2 uit te werken)	Het toezicht (handhaving) deel is uitgewerkt in de strategie	Het uitvoeringsdeel [uitvoering van wet- en regelgeving] van de UTS is alleen impliciet opgenomen en niet uitgewerkt in de UTS [voorbeelden van uitvoeringsdeel: compliance-by-design, in één keer goed].	
2. De elementen van de strategie zijn voldoende uitgewerkt in nader beleid [wat gekwalificeerd wordt als voldoende moet in een kader uitgewerkt worden]	Interactiestrategie (dienstverlening) en fraudeaanpak bestaan, maar zijn onvoldoende uitgewerkt. Beleid op inzichten, kiezen en evaluatie ontbreekt	Huidige interactiestrategie en fraudeaanpak onvoldoende. Onderbouwing van fiscale nalevingsproblematiek en transparantie van het keuzeproces ontbreekt of onvoldoende. De mate van risico-acceptatie is niet vastgesteld.	
3. De UTS is breed geïmplementeerd - beleidstheorie op doelgroep niveau, wetenschappelijk onderbouwd en getoetst - nadere uitwerking in segmentaanpak/strategie	Uitvoerende directies P/MKB/GO hebben onderdelen van de strategie uitgewerkt in meerjarenplannen en jaarplan en werkplan. Door de uitvoerende directies P/MKB/GO is de (behandel)strategie voor hun eigen doelgroepen ingevuld.	Beleidstheorieën niet overal aanwezig en meerjaren-, jaar- en werkplannen niet genoeg in lijn met UTS Proces van bestuurlijke vaststelling van doelgroep strategieën niet belegd. Aandacht voor UTS bij niet-doelgroep specifieke directies onvoldoende. Onvoldoende aandacht/handvatten om van object naar subject te komen.	
4. UTS blijft aansluiten bij maatschappelijke ontwikkelingen en de huidige tijdgeest [link met inzicht]	Strategie is in lijn met die van andere moderne (Europese) belastingdiensten Trendkompas / SKIA bestaat, vloeit nog niet door in UTS of beleid.	Verzamelde ontwikkelingen (fraudefenomenen, Trendkompas) vloeien niet door in ontwikkeling of herijking beleid Maatschappelijke opvatting over maatwerk en dienstverlening is een aandachtspunt.	
5. De UTS en uitwerkingen hiervan in beleid zijn (waar relevant) voldoende bekend in alle lagen van de organisatie [link met inzicht]	UTS is onderdeel van onboarding BD	Onderdelen van UTS, en verhoudingen tot uitwerkingen in beleid op tactisch en operationeel, niet altijd voldoende bekend/aandacht voor in dagelijkse praktijk	

Ontwikkellijn inzicht



Doel:
Het vergroten van inzichten waarmee de organisatie in staat is om keuzes te maken die zo optimaal mogelijk bijdragen aan het realiseren van de strategische doelstelling van een goede naleving.

Binnen deze ontwikkellijn worden beleid, kaders en instrumenten ontwikkeld die op 3 onderdelen structureel en actueel inzicht geven. Op hoofdlijnen gaat het om inzicht in:

- naleving; hierbij gaat het o.a. om inzicht in het niveau van naleving, oorzaken van (niet-) naleving en relevante politieke-, economische-, sociale- en technologische ontwikkelingen.
- effecten van beleid en inzet van (beleids-)instrumenten; hierbij gaat het o.a. om het structureel toepassen van deze inzichten t.b.v. de (door-)ontwikkeling van beleid(skeuzes) en instrumentarium.
- beschikbaarheid van mensen en middelen; dit betreft inzicht in capaciteit en kwaliteit van mensen en middelen in relatie tot hun bijdrage aan een goede naleving.

De ontwikkellijnen inzicht en evaluatie zijn nauw met elkaar verweven.

Lopende trajecten, o.a.

- *Steekproeven;*
- *Nalevingsbeelden;*
- *Compliance map;*
- *Programma Gedragsinzichten;*
- *KPI's;*
- *Project bezwaren;*
- *Rapportage fraudefenomenen;*
- *Cryptovaluta;*
- *Inzicht schulden-problematiek.*

Zie bijlage 2 voor compleet overzicht

2. Gap analyse ontwikkellijn inzicht

SOLL	IST	GAP	Activiteiten
1. Er is beleid op welke inzichten we op strategisch, tactisch en operationeel niveau nodig hebben om compliance te bevorderen.	Niet voldoende aanwezig	Directies kunnen niet voldoende (of alleen hoog over) aangeven welke inzichten zij nodig hebben om hun keuzes te beargumenteren.	
2. Er is meerjarig inzicht in het niveau van naleving van alle segmenten (P, MKB en GO)	Meerjarig inzicht in het niveau van naleving deels via steekproeven. Huidige nalevingsbeelden incidente kijk op operationeel niveau.	Nalevingsbeelden over ketens en middelen heen ontbreken (en koppeling met oorzaken mist). Risicoanalyse vooral gericht op middel i.p.v. subject	
3. Er is structureel en systematisch inzicht in de oorzaken van (niet-) naleving en nalevingsrisico's van alle segmenten (P, MKB en GO). Wetenschappelijke (gedrags-) inzichten worden gebruikt.	Toezichtsplannen en de Compliancemap geven op hoofdniveau inzicht in nalevingsproblematiek. Gedrag uit nalevingsproblematiek onvoldoende bekend en gebaseerd op inschattingen van behandelaars, wetenschappelijke inzichten en studies van Belastingdienst.	Er is beperkt gedetailleerd inzicht in de oorzaken (gedrag) van de nalevingproblematiek. Wetenschappelijke (gedrags-)inzichten niet of beperkt gebruikt. Risicoduiding (en risicoacceptatie) onvoldoende aanwezig.	
4. Er is inzicht in relevante demografische, economische, sociale, technologische, ecologische en politieke ontwikkelingen (DESTEP).	Trendkompas levert signalen voor Politiek-Institutioneel, Economie, Sociaal-Cultureel, Technologie, Ecologie, Legal en Demografie.	GAP zit in het vertalen van de inzichten naar de praktijk en het gebruik van deze inzichten [link met strategie]	
5. Er is inzicht in de effecten van beleid en inzet van (beleids-)instrumenten. [link met evaluatie]	Voor specifieke handhavingsinstrumenten of activiteiten bij specifieke doelgroepen zijn er mogelijkheden om de effecten van beleid te bepalen. Effecten interventies op tijdigheid beter bekend dan andere 3 compliance factoren.	Het is niet mogelijk om uitspraken te doen over effecten van het beleid in algemene zin (per interventie soms wel mogelijk).	
6. Er is inzicht in capaciteit en kwaliteit van mensen en middelen, in relatie tot hun bijdrage aan een goede naleving.	Er is op dit moment geen adequate managementinformatie voor handen voor inzicht in mensen middelen. Ook relatie tot goede naleving onbekend.	Nog nader te bepalen: Programma MI/RI gaat GAP niet volledig oplossen.	
7. Inzichten en resultaten van onderzoeken worden structureel opgeslagen in een kennisbank die toegankelijk is voor de directies	Niet centraal aanwezig, geen structureel gebruik, inzichten verspreid over medewerkers/directies. Bekend dat procedurele rechtvaardigheid essentieel is.	Inzichten centraliseren en directies dezelfde inzichten laten gebruiken. Specifiek aandachtspunt: cijfers. Onduidelijk is hoe inzichten worden toegepast.	
8. De kennis(- en dat uitwisseling) nodig voor verkrijgen van inzichten is op orde	Ad hoc en incidenteel.	Randvoorwaarde niet vervuld	

Ontwikkeling kiezen

Doel:
Het kunnen maken van beargumenteerde doeltreffende en doelmatige keuzes en een optimaal ingericht keuzeproces met selectiemethoden die passen binnen de strategie.

Met behulp van beschikbare inzichten worden keuzes gemaakt op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Om dit te kunnen doen is het nodig een aantal aspecten (door) te ontwikkelen:

- Inrichting (strategisch) keuzeproces; hierbij gaat het om het ontwikkelen van (bestuurlijke) processen, inclusief wegingskaders, die in staat stellen om op een transparante wijze keuzes te maken met betrekking tot de inzet van mensen en middelen.
- Keuzemethoden; welke inzichten gebruiken we en welke stappen zetten we bij het kiezen van (de mix aan) instrumenten.
- Selectiemethoden; wanneer in het proces vinden welke selecties plaats; met welke (juridische, ethische) waarborgen worden deze uitgevoerd; en welke beslissingsmechanismen worden daarbij toegepast (denk aan datagedreven versus professional judgement).

Lopende trajecten, o.a.

- *Risicomodellen en selectiemethoden (incl. waarborgen);*
- *Keuze-mechanismen;*
- *Particulieren naar de voorkant;*
- *Bewust kiezen in invordering;*
- *Klantordening.*

Zie bijlage 3 voor compleet overzicht

3. Gap analyse ontwikkellijn kiezen

SOLL	IST	GAP	Activiteiten
1. Het keuzeproces is uitgewerkt in beleid en is transparant	Het keuzeproces binnen directies, wanneer welke keuzes gemaakt moeten worden en door wie, is deels vastgelegd (per thema/project wel)	Governance in directie (overstijgende) keuzes niet altijd aanwezig/efficiënt	
2. Er zijn (wegings)kaders beschikbaar en deze worden gebruikt in het keuzeproces (op verschillende niveaus)	UTS aanwezig. Leidraad Handhavingsregie (maar nog niet vastgesteld)	Te weinig concrete handvatten om UTS te operationaliseren in het keuzeproces	
3. De keuzes die gemaakt worden zijn in lijn met UTS en beleidsuitwerkingen hiervan (bijvoorbeeld gebruik van risicomodellen conform strategie)	Onvoldoende aandacht voor oorzaken gedrag. Geen duidelijk mechanisme om van toezicht achteraf naar vooraf te komen.	Keuze proces niet transparant en niet altijd conform uitgangspunten strategie.	
4. In het keuzeproces op Belastingdienstbreed niveau (strategisch) is duidelijk wie, wanneer, en met welke inzichten mensen en middelen inzet voor bevordering compliance [onder keuzeproces vallen ook verplichtingen/uitvoering/'vaste' deel etc.]	Keuzeproces is nog niet gebaseerd op inzichten in efficiency en effectiviteit (beoogd effect). Keuzes in inzet mensen en middelen is jaarlijks/ad hoc en vaak niet directie overstijgend. Keuzes worden gemaakt kijkend naar bestaande capaciteit en niet naar risico's (en als volgende stap de capaciteit die daarvoor nodig zou zijn).	Inzicht in Belastingdienstbrede risico's en eventuele fte-verdeling die daarmee samengaan ontbreekt (grotendeels).	
5. In het keuzeproces op tactisch niveau is duidelijk wie, wanneer, met welke inzichten mensen en middelen inzet voor bevordering compliance	Keuzeproces is nog niet gebaseerd op inzichten in efficiency en effectiviteit (beoogd effect).	Inzicht in verdeling fte (en wie wat doet) is onvoldoende (ontbreekt, is foutief)	
6. In het keuzeproces op operationeel niveau is duidelijk wie, wanneer en met welke inzichten op welk moment keuzes worden gemaakt voor bevordering compliance	Keuzeproces is nog niet gebaseerd op inzichten in efficiency en effectiviteit (beoogd effect).	Inzichten deels aanwezig. Risico's en fte-verdeling binnen teams aanwezig, geen inzicht/sturing op risico's over teams heen.	
7. Er is een rapportage mechanisme waarin keuzes in alle lagen van de organisatie worden beargumenteerd en interne en externe verantwoording wordt afgelegd	Deels aanwezig: Jaarplan Belastingdienst, meerjaren-, jaren en werkplannen directies (P&C cyclus)	Zowel intern als extern (op niveau van BD als geheel) onvoldoende in staat te beargumenteren waarom keuzes worden gemaakt. Extern bijv. onvoldoende waarom iets wel/niet toegezegd kan worden.	
8. Er zijn instrumenten aanwezig in alle lagen van de organisatie om het keuzeproces uit te (laten) voeren	Onvoldoende aanwezig	Randvoorwaarde niet vervuld	
9. Waarborgen in alle niveaus van het keuzeproces zijn voldoende ingebouwd.	?	Waarborgen risicoselectie en gebruik gegevens in handhavingskeuzes onvoldoende	

Ontwikkellijn evaluatie

Doel:
Het systematisch evalueren van beleid, het effect van ingezette beleidsinstrumenten en uitgevoerde processen en het vergroten van het lerend vermogen van de dienst.

Voor het maken van keuzes en het vergroten van het lerend vermogen van de organisatie is het nodig om meer systematisch te evalueren en effecten en resultaten te meten. Hierdoor ontstaat inzicht in:

- de werking van beleid (ex ante, ex durante, ex post evaluaties)
- het effect van de inzet van (een mix aan) instrumenten op het nalevingsvermogen en de nalevingsbereidheid van burgers en bedrijven
- doelmatigheid en doeltreffendheid; dit kan zowel op het niveau van specifieke interventies of processen zijn als bijvoorbeeld op de totale aanpak van en inzet op een beleidsinstrument.

Lopende trajecten, o.a.:

- *Beleidsdoorlichtingen;*
- *Effectmeting*
- *Evaluatie-programmering;*
- *ADR-onderzoeken;*
- *ARK-onderzoeken.*

Zie bijlage 4 voor compleet overzicht

4. Gap analyse ontwikkellijn Evaluatie

SOLL	IST	GAP	Activiteiten
1. Er is een visie op effectmeting binnen de BD als onderdeel van de Uitvoerings- en Handhavingsstrategie [voorbeeld: hoe hebben we onze leercirkel ingericht?]	Niet aanwezig (deels Strategische Evaluatie Agenda)	Ontbreken visie (te ontwikkelen in lijn met gap analyse) en beperkt structurele evaluaties	
2. Er vindt een structurele en systematische evaluatie van aannames van beleid plaats op Belastingdienst breed (strategisch) niveau	Uitvoering verschillende beleidsdoorlichtingen - Beleidsdoorlichting DV 2020 - Strategische Evaluatie Agenda	Geen samenhang in beleidsdoorlichtingen. Beperkt mogelijk om (causale) uitspraken te doen. Geen ingericht proces is voor evalueren (waarbij een onderscheid wordt gemaakt naar volwassenheidsniveau 's) en niet goed in staat om te prioriteren.	
3. Er vindt een structurele en systematische evaluatie van de keuzes in de Uitvoerings- en Handhavingsstrategie plaats op tactisch niveau (segmenten)	Beperkt aanwezig - Steekproeven P en MKB, onderzoek GO	Gebruik resultaten onduidelijk (gebruik steekproeven meest duidelijk). Weinig bewustzijn over de verschillende doelen van evalueren	
4. Er vindt een structurele en systematische evaluatie van individuele projecten en activiteiten op operationeel niveau (zowel plan, proces als resultaat)	Beperkt en van recente datum - Pilot Effectmeting Publiek Toezicht GO	Standaardinbedding in werkwijze ontbreekt Weinig bewustzijn over de verschillende doelen van evalueren	
5. Er vindt (wetenschappelijk) onderzoek plaats naar de werking van handhavingsinstrumenten	Beperkt en van recente datum - Onderzoek GO (individuele klantbehandeling) - Experiment Audit Quality (GO en UHB)	Geen onderzoek met betrekking tot belangrijkste instrumenten (zoals boekenonderzoeken) Onmogelijk om aannames in toezicht te toetsen	
6. Er is een beoordelingskader aanwezig voor beoordeling van de opzet van evaluaties	Niet aanwezig (wel eerste begin)	Geen systematische evaluaties	
7. Er is een mechanisme aanwezig voor de toetsing van de werking van evaluaties	Niet aanwezig	Onderdeel van AO/IB Belastingdienst	
8. Resultaten van evaluaties worden structureel opgeslagen in een database die toegankelijk is voor de directies	Niet aanwezig	Geen structureel gebruik van resultaten, geen opbouw leercirkel	
9. Er is een rapportage mechanisme waarmee resultaten van evaluaties periodiek worden gerapporteerd.	Niet aanwezig (deels Jaarplan)	Geen inzicht in ontwikkeling lerend vermogen, geen structurele reflectie	
10. Er zijn voldoende kennis en instrumenten aanwezig in alle lagen van de organisatie om evaluaties uit te (laten) voeren	Beperkt en van recente datum - EU rapport Outcome Measurement	Randvoorwaarde niet vervuld Kennis buiten VTHH/I&S beperkt	
11. De data nodig voor uitvoering van evaluaties is op orde	Ad hoc en incidenteel	Randvoorwaarde niet vervuld	

Bijlagen

Bijlage 1: Trajecten Strategie (1)	Status	Behandeld in DT BD?	Tijdshorizon
UTS en COVID-19	Uitvoering	Ja, DT BD juni 2020	2020 -
Doorontwikkeling Uitvoerings- en Toezichtsstrategie Belastingen	Uitvoering		2020
Doorontwikkeling Uitvoerings- en Toezichtstrategie GO	Afgerond	Nee, laatst behandeld in DOGO	2020 e.v.
Doorontwikkeling HT	Uitvoering	Ja, DT BD okt 2019	
Strategienota FIOD	Uitvoering		2020-2025
Herijking KPI's	Uitvoering	Ja, DT BD april 2020	2019 - 2021
Strategische Heroriëntatie BD	Uitvoering	Ja, DT BD mei 2019	
Taxonomie en definities	Pm		
Trendkompas Belastingdienst 2020	Uitvoering	Nee, laatst behandeld in Concernstaf maart 2020	Lange termijn (3 – 10 jaar)
Interactiestrategie	Uitvoering	Ja, DT BD april 2018	
Wenkend perspectief	Uitvoering	Nee	2020 - 2025

Bijlage 1: Trajecten Strategie (2)	Status	Behandeld in DT BD?	Tijdshorizon
Voor 2021 herijken we de strategie bij drie van onze instrumenten: dienstverlening, toezicht en opsporing (fraudeaanpak)	Voorstel	Opgenomen in jaarplan 2021 Belastingdienst. Wordt vastgesteld in DT BD van 15 okt 2020.	2021
Ontwikkelen behandelmatrix op basis van 5 doelgroep strategieën MKB	Uitvoering	3 van de 5 doelgroep strategieën vastgesteld door MT MKB	2021
VT/HH vaktechnische infrastructuur	Uitvoering	Nee, in ontwikkeling	
Actualisatie meerjarenplan P			

Bijlage 2 Trajecten Inzicht (1)	Status	Behandeld in DT BD?	Tijdshorizon
Verbetering van het instrument Steekproef	Voorstel	Nee, behandeld in driehoek FJZ/UHB juli 2020	2021 e.v.
Nalevingsbeelden dienstverlening en interactie	Voorstel	Ja, DT BD feb. 2020 in bestedingsplan Vernieuwing	2021-2024
verkenning 'onbekende belastingplichtigen'	Voorstel	Nee, wordt behandeld in driehoek FJZ/UHB juli 2020	2020-2021
Nalevingsbeelden GO	Verkenning	Nee, betreft verkenning door GO met cdVT en UHB	
Compliance map	Afronding	Ja, DT BD april 2019 en in driehoek FJZ/UHB feb 2020	2021 e.v.
Programma gedragsinzichten	Voorstel	Nee, behandeld in driehoek FJZ/UHB mei 2020	2020-2024
Herijking KPI's	Uitvoering	Ja, DT BD april 2020	2019 - 2021
Project bezwaren	Voorstel	Nee, agenderen voor MT UHB juli 2020	
Cryptovaluta	Uitvoering	Nee, laatst behandeld in Concernstaf dec 2017 en loopt mee in aanpak ondermijning FIOD	

Bijlage 2 Trajecten Inzicht (2)	Status	Behandeld in DT BD?	Tijdshorizon
Kluseconomie aanpak KT en LT	Voorstel	Nee, directies P en MKB hebben toezichtsplan ingebracht in driehoek FJZ/UHB mei 2020	
Inzicht schuldenproblematiek	Pm	Nee, laatst behandeld op Ketentafel Inning maart 2020	
Monitoring functie binnen de Belastingdienst	Uitvoering	Nee, laatst behandeld in driehoek FJZ/UHB jan 2020	2021 e.v.
Verkenning en inrichting informatiestromen	Voorstel	Nee, Laatst behandeld in driehoek FJZ/UHB nov 2019.	
Pilot Turboliquidaties	Uitvoering	Nee, laatst besproken in MT MKB en driehoek FJZ/UHB mei 2020	2020 e.v.
Rapportage fraudefenomenen	Voorstel	Ja, DT BD april 2019	Halfjaarlijks
Programma MI en RI (concern dashboard, uitgavenmodel, compliancemap etc.)	Uitvoering	Ja, DT BD jan 2020	2020 – 2022
Vervolgonderzoek steekproefresultaten MKB	Uitvoering	Nee, samenwerking met CD/VT loopt	
Kennisbank VT/HH			

Bijlage 3 Trajecten Kiezen (1)	Status	Behandeld in DT BD?	Tijdshorizon
Risicomodellen en selectiemethoden (incl. waarborgen)	Uitvoering	Ja, DT BD feb. 2020 in Bestedingsplan vernieuwing	2020 - 2024
Keuze-mechanismen	Pm		
Particulieren naar de voorkant	Uitvoering	Ja, maakt deel uit van Jaarplan (DT BD okt 2019)	2019 - 2023
Bewust kiezen in invordering	Uitvoering (inbedden afwegingskader)	Nee, laatst behandeld op Ketentafel Inning sept 2019	2020 e.v.
Klantordening MKB	Uitvoering	Nee, laatst behandeld in MT MKB april 2020	2020
Klantindeling GO	Uitvoering	Nee, behandeld in DOGO	2020
Onderzoek GO	Afgerond	Nee, laatst behandeld in Driehoek FJZ-UHB febr 2020	
Onderzoek aanvullingen	Afgerond	Nee, laatst behandeld op Ketentafel IH april 2020	
Onderzoek aangifteverzuim	Pm		

Bijlage 3 Trajecten Kiezen (2)	Status	Behandeld in DT BD?	Tijdshorizon
Onderzoek verbeteren voorlopige aanslagregeling IH	Pm		
werkpakket Eenvoudige aangifte (VPAA)	Pm	Ja, DT BD feb. 2020 in bestedingsplan Vernieuwing	2021 - 2024
Onderzoek aanpak dalend niveau toezicht	Uitvoering	Ja, DT BD juni 2000	2021 e.v.
Toezicht aselect in strata	Voorstel	Nee, afstemming loopt tussen CD VT en UHB	
Let's GO: benchmarken van nalevingsgedrag op groepsentiteitsniveau	Verkenning	Nee, betreft verkenning met DF&A	
Corona Impact Tool GO	Uitvoering	Nee, recent ontwikkeld	
Functiehuis MKB	Uitvoering	Nee	
Herstellen Verbeteren Borgen (HVB)	Uitvoering	Ja, DT BD sept + okt 2020	2020 e.v.
Leidraad handhavingsregie (VT/HH)	Uitvoering	Nee, update van versie uit 2012 wordt in 2021 voorgelegd	2021
Meerjarenperspectief inzet mensen en middelen GO			

Bijlage 4 Trajecten Evaluatie (1)	Status	Behandeld in DT BD?	Tijdshorizon
Beleidsdoorlichting Dienstverl.	Uitvoering	Ja, DT BD jan 2020	2020
Beleidsdoorlichting Douane	Uitvoering	Ja, DT BD jan 2020	2020
Pilot vindbaarheid CW 3.1	Voorstel	Wordt vastgesteld in BR van 17-08-2020	2020
Strategische Evaluatie Agenda	Voorstel	Wordt vastgesteld in BR van 17-08-2020	2020 – 2023
Auditprogrammering ADR	Voorstel en Uitvoering	Nee, laatst behandeld in AC 24 juni 2020	2020 – 2021
Lopende onderzoeken ARK	Voorstel en Uitvoering	Nee, zie: https://www.rekenkamer.nl/actueel/lopend-onderzoek	2020 – 2021
Pilot effectmeting Publiek Toezicht	Voorbereiding	Nee, behandeld door Directie GO in 'Toezichtsplan 2020 Publiek'	2021
Onderzoek GO	Afgerond	Driehoek FJZ-UHB febr 2020	

Bijlage 4 Trajecten Evaluatie (2)	Status	Behandeld in DT BD?	Tijdshorizon
Beleidstheorie MKB	Uitvoering	Ja, DT BD okt 2019	2018-2020 (fase 1)
Handreiking effectmeting: Building towards Outcome Measerument in Tax Administration	Afgerond	N.v.t.: in EU verband opgesteld	2020 -
Beleidstheorie fase 2 MKB	Uitvoering	I.s.m. I&S	

Belastingdienst

Aanbiedingsformulier Driehoeksoverleg FJZ/UHB/I&S			
1	**Korte titel agendapunt**	**Monitoring functie binnen de Belastingdienst**	
2	**Datum behandeling**	27 november 2020	
3	**Ingebracht door**		
4	**Aard van de behandeling**	x Bespreking ☐ Kennisneming	
5	**Kern van de inhoud:**	Het doel van de bespreking is informeren over het project en akkoord vragen op het voorstel om op corporate niveau de externe monitorfunctie (opnieuw) in te richten, waarin de subjectieve KPI's een centrale plek krijgen. Naast de feitelijke informatie die benodigd is om de juiste bedragen aan belastingen te kunnen heffen, heeft de Belastingdienst behoefte aan kennis van en inzicht in de ervaring, beleving, houding en het gedrag van (groepen) belastingplichtige burgers en bedrijven, toeslaggerechtigden, douaneklanten en hun intermediairs en de ontwikkelingen daarin door de tijd. Deze kennis en inzichten zijn nodig om effectief en efficiënt te kunnen opereren en te leren, sturen, verbeteren en verantwoorden. De Belastingdienst kent verschillende instrumenten en processen om dergelijke inzichten te verkrijgen. In maart zijn 14 organisatieonderdelen gevraagd om een vragenlijst in te vullen over activiteiten binnen hun directie waarbij informatie over doelgroepen wordt verzameld. De bevraagde organisatieonderdelen waren de uitvoerende directies P, MKB, GO, KI&S, CAP, Toeslagen, Douane en de FIOD, de corporate diensten VT, CDC en DF&A en de concerndirecties UHB, C&F, FJZ en I&S. Tussen maart en juli 2020 zijn met 11 organisatieonderdelen gesprekken gevoerd over hun externe monitoring activiteiten en over hun behoeften aan kennis en inzicht met betrekking tot belastingplichtigen. Uit deze inventarisatie is een advies voortgekomen over een nieuw in te richten monitoring functie. Voorgesteld wordt op corporate niveau de externe monitorfunctie (opnieuw) in te richten. Deze externe monitor is ondersteunend aan strategische doelen, aan beleid en aan verantwoording. De subjectieve KPI's krijgen hierin een centrale plek. Daarnaast zullen centrale thema's afkomstig uit bijvoorbeeld de strategische ontwikkelagenda, de meerjarenvisie en het EY traject rond de fundamentele transformatie van de dienstverlening een plek krijgen.
6	**Afgestemd met de uitvoering?** *Kruis aan*	GO ☐ MKB ☐ PART ☐ TSL ☐ KI&S ☐ CAP ☐ FIOD ☐ Douane ☐ IV ☐ Besproken met:	

Aanbiedingsformulier Driehoeksoverleg FJZ/UHB/I&S			
		x niet afgestemd	
7	**Afstemming met de concerndirecties?** *Kruis aan*	**FJZ** ☐ | **IV&D** ☐ | **UHB** x | **O&P** ☐ | **I&S** ☐ | **C&F** x Besproken met: ☐ niet afgestemd	
8	**Afstemming met de ondersteuning?** *Kruis aan*	**VT** x | **DF&A** ☐ | **CDC** ☐ | **SSO F&MI** ☐ | **SSO CFD** ☐ | **SSO O&P** ☐ | **Switch** ☐ Besproken met: ☐ niet afgestemd	
9	**Bijgevoegde stukken**	De volgende stukken zijn bijgevoegd: 1) Advies inrichting externe monitorfunctie binnen de Belastingdienst 2) Overzicht van bestaande activiteiten om extern kennis en inzicht op te halen (bijlage bij 1)	
10	**Contactpersoon**	(06- (06-	

Advies inrichting externe monitorfunctie binnen de Belastingdienst

Dit jaar is een traject gestart om in kaart te brengen hoe de monitoringfunctie van de Belastingdienst eruit zou kunnen zien (zie toelichting hieronder). De eerste stap in dit traject was het inventariseren van bestaande monitoring-activiteiten binnen de Belastingdienst en de behoeften aan kennis van en inzicht in doelgroepen. In deze notitie wordt hiervan verslag gedaan en een voorstel gedaan voor het op een andere manier vormgeven van onderdelen van de monitoringfunctie.

1. Introductie en aanleiding

Naast de feitelijke informatie die benodigd is om de juiste bedragen aan belastingen te kunnen heffen, heeft de Belastingdienst behoefte aan kennis van en inzicht in de ervaring, beleving, houding en het gedrag van (groepen) belastingplichtige burgers en bedrijven, toeslaggerechtigden, douaneklanten en hun intermediairs en de ontwikkelingen daarin door de tijd. Deze kennis en inzichten zijn nodig om effectief en efficiënt te kunnen opereren en te leren, sturen, verbeteren en verantwoorden. Deze behoefte is niet nieuw en de Belastingdienst kent dan ook verschillende instrumenten en processen om dergelijke inzichten te verkrijgen. Daarbij kan het gaan om (het laten uitvoeren van) (survey)onderzoek onder belastingplichtigen, usability onderzoek, online communities, forums, et cetera.

Voor een deel gaat het daarbij om eenmalige activiteiten, waarvoor bijvoorbeeld een losse onderzoeksopdracht aan een onderzoeksbureau wordt verstrekt. Waar informatie en gegevens een rol spelen in de sturing en verantwoording gaat het vaak om periodiek herhaalde metingen, zoals dat bijvoorbeeld het geval is bij de steekproefsgewijze controles onder particuliere belastingplichtigen en MKB-ondernemers, de Fiscale Monitor en het Continu Klanttevredenheidsonderzoek (CKTO). Dergelijke periodiek herhaalde metingen van de ervaringen, belevingen, houdingen en het gedrag van burgers en bedrijven noemen we 'externe monitoring'.

Een aantal recente ontwikkelingen binnen de Belastingdienst gaven aanleiding om de externe monitoringfunctie binnen de Belastingdienst te herijken:

- Een deel van de externe monitoring (en andere onderzoeks-) activiteiten was belegd bij CKC/Domein Onderzoek. Deze afdeling en activiteiten zijn (grotendeels) opgegaan in concerndirectie Innovatie en Strategie (I&S). I&S heeft een andere rol en focus dan Domein Onderzoek, wat aanleiding was om opnieuw naar de activiteiten te kijken, waaronder ook de externe monitoringactiviteiten.
- Er is geen centraal overzicht van de verschillende externe monitoringactiviteiten die binnen de Belastingdienst worden uitgevoerd of geïnitieerd. Daardoor ontstaat het risico dat inzichten niet breed (genoeg) worden gedeeld, wordt werk mogelijk dubbel gedaan of wordt er niet optimaal gebruik gemaakt van inzichten uit de bestaande externe monitoren.
- Recentelijk zijn de KPI's van de Belastingdienst in de Rijksbegroting herijkt en daarbij zijn ook twee kengetallen en vier subjectieve indicatoren benoemd die jaarlijks gemeten gaan worden onder verschillende doelgroepen belastingplichtigen. Zie de notitie met bijlagen die ook in deze driehoek wordt besproken. De nieuwe indicatoren sluiten aan bij de strategische doelen van de Belastingdienst en ook qua inhoud aan onderwerpen die al langere tijd onderdeel zijn van bestaande monitoren. De subjectieve prestatie-indicatoren zullen een centrale rol moeten krijgen in de externe monitoringactiviteiten en voor een deel in de plaats komen van hetgeen tot op heden extern werd gemonitord.
- Ook de recente ontvlechting van Belastingdienst, Douane en Toeslagen heeft z'n weerslag op de bestaande externe monitoring activiteiten, omdat een deel van de activiteiten douaneklanten, douane-intermediairs en toeslaggerechtigden betreft. De ontvlechting kan

tot gevolg hebben dat deze groepen niet langer worden meegenomen in de externe monitoring activiteiten van de Belastingdienst, maar door Douane en Toeslagen zelf zullen worden gemonitord. Hierover worden separate afspraken gemaakt.

Vanwege deze ontwikkelingen is I&S, in samenwerking met UHB en Vaktechniek/Handhaving (VT/HH), gestart met een traject om in kaart te brengen hoe de externe monitoringfunctie van de Belastingdienst eruit zou kunnen zien. De eerste stap daarbij is meer zicht krijgen op de bestaande externe monitoring activiteiten binnen de Belastingdienst en de behoeften aan kennis en inzicht.

In deze notitie zullen we eerst de werkwijze van dit project beschrijven in paragraaf 2. Daarna bespreken we in paragraaf 3 de activiteiten die er Belastingdienstbreed zijn om inzicht over belastingplichtigen, toeslaggerechtigden, douaneklanten en hun intermediairs op te halen en de kennisbehoeften die er binnen de organisatie zijn. In paragraaf 4 volgt advies over hoe met deze inzichten verder invulling te geven aan de externe monitoringfunctie van de Belastingdienst.

2. Werkwijze

In maart zijn 14 organisatieonderdelen gevraagd om een vragenlijst in te vullen over activiteiten binnen hun directie waarbij informatie over doelgroepen wordt verzameld. De bevraagde organisatieonderdelen waren de uitvoerende directies P, MKB, GO, KI&S, CAP, Toeslagen, Douane en de FIOD, de corporate diensten VT, CDC en DF&A en de concerndirecties UHB, C&F, FJZ en I&S.

Tussen maart en juli 2020 zijn met 11 organisatieonderdelen gesprekken gevoerd over hun externe monitoring activiteiten en over hun behoeften aan kennis en inzicht met betrekking tot belastingplichtigen. Gesproken is onder andere met directeuren, beleidsadviseurs, strategisch adviseurs en specialistisch adviseurs.

De uitvraag aan activiteiten en de gesprekken zijn bewust breed gehouden en niet gestuurd op de precieze definitie van externe monitoring om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van de kennis die wordt opgehaald en de kennisbehoeften.

3. Resultaat inventarisatie

Door middel van de inventarisatie bij de organisatieonderdelen is veel informatie opgehaald over activiteiten die plaatsvinden en zijn verschillende kennisbehoeften geïdentificeerd. De opbrengst van de inventarisatie wordt hier kort besproken.

Activiteiten waarbij inzicht over doelgroepen wordt opgehaald

Uit alle ingevulde vragenlijsten en gesprekken blijkt dat er Belastingdienstbreed veel activiteiten zijn waarbij inzicht en kennis over (groepen van) belastingplichtigen, toeslaggerechtigden, douaneklanten en hun dienstverleners wordt opgehaald. Deze activiteiten zijn zeer divers van aard, in doel, reikwijdte, opzet, etc.

Om de dienstverlening van de Belastingdienst te verbeteren wordt belastingplichtigen bijvoorbeeld gevraagd naar ervaringen met en tevredenheid over de dienstverlening van de Belastingdienst en worden klachten geanalyseerd. Diverse Customer Journeys geven inzicht in waar verschillende doelgroepen in contact komen met de Belastingdienst, waar de knelpunten zitten en wat mogelijke oplossingen kunnen zijn. Bij andere monitoring activiteiten kijkt men naar de naleving van wet- en regelgeving door verschillende doelgroepen en de relatie daarvan met het beleid of de behandelstrategie gericht op deze doelgroep. Ook wordt in kaart gebracht hoe er door belastingplichtigen over de Belastingdienst gedacht wordt en wat de reacties zijn van stakeholders op actuele ontwikkelingen op fiscaal vlak.

Deze activiteiten dienen veelal behoeften op operationeel of tactisch niveau, ten behoeve van sturing of verbetering van beleid. De meeste activiteiten betreffen geen metingen die herhaald worden in de tijd en vallen daarmee niet onder wat we hier verstaan onder de externe monitoringfunctie. Een uitgebreid overzicht van de activiteiten is te vinden in de bijlage.

Behoeften aan inzicht over doelgroepen

Er is duidelijk een grote behoefte binnen de Belastingdienst aan kennis en inzicht over doelgroepen en subgroepen van burgers en bedrijven. De huidige activiteiten geven voor grotere groepen informatie over onder andere kenmerken van de doelgroep, de behoefte aan dienstverlening en informatie, tevredenheid met de huidige dienstverlening, houding ten opzichte van belasting betalen en de Belastingdienst, nalevingsniveau en veelvoorkomende fouten in de aangifte.

Toch is de beschikbare informatie en kennis niet altijd afdoende of geschikt voor P, MKB en GO om hun keuzes ten aanzien van de inzet van toezichts- en dienstverleningsinstrumenten op te baseren. Zo is er bijvoorbeeld behoefte aan dieper inzicht in de achterliggende oorzaken van fouten in aangiften en in de effecten van de door de Belastingdienst ontplooide activiteiten. Ook is er weinig zicht op en inzicht in specifieke, kleinere groepen van belastingplichtigen, waardoor het lastig is om maatwerk te bieden in dienstverlening en handhaving. Daarnaast is er behoefte aan een totaalbeeld van verschillende doelgroepen, waarin verschillende soorten informatie gecombineerd worden, zoals contacten met de Belastingdienst, gebruik van dienstverlening, houdingen en feitelijke naleving van wet- en regelgeving.

Samenvattend is er behoefte aan verdieping van bestaande kennis – achterliggende factoren van non-compliance en effecten van activiteiten van de Belastingdienst – en inzicht in specifieke subgroepen binnen doelgroepen om maatwerk in dienstverlening te kunnen bieden.

Behoefte aan monitoring op strategisch niveau

Naast de behoefte aan kennis en inzichten ten behoeve van operationele en tactische keuzes, is er op strategisch niveau behoefte aan inzicht in hoe (doelgroepen) belastingplichtigen de Belastingdienst en het voldoen aan hun fiscale verplichtingen ervaren. De Fiscale Monitor voorziet deels in dit doel. In 2020 zijn de KPI's van de Belastingdienst herijkt om beter aan te sluiten bij de uitvoerings- en toezichtstrategie van de Belastingdienst. In dat kader zijn indicatoren benoemd waarmee de ervaring en houding van belastingplichtigen op een aantal onderwerpen wordt geïnventariseerd. Er zijn twee nieuwe kengetallen en vier prestatie-indicatoren ontwikkeld: belastingmoraal, vertrouwen, adequate behandeling, kennis, gemak en corrigerend optreden. Deze nieuwe indicatoren raken qua inhoud aan onderwerpen die al langere tijd onderdeel zijn van bestaande monitoren, met name de Fiscale Monitor. Deze nieuwe subjectieve prestatie-indicatoren zullen een centrale rol moeten krijgen in de externe monitoringfunctie binnen de Belastingdienst.

4. Voorstel

Voorgesteld wordt op corporate niveau de externe monitorfunctie (opnieuw) in te richten. Deze externe monitor is ondersteunend aan strategische doelen, aan beleid en aan verantwoording. De subjectieve KPI's (eveneens vandaag op de agenda) krijgen hierin een centrale plek.
De huidige Fiscale Monitor kan met dit doel doorontwikkeld worden. Er is een aanzienlijke overlap tussen de vragen ten behoeve van de subjectieve KPI's en vragen die in de Fiscale Monitor gesteld worden. 2021 zal een overgangsjaar zijn waarin de nieuwe subjectieve KPI's naast (een deel van de) bestaande vragen van de Fiscale Monitor uitgevraagd worden. Parallel daaraan zal in de verdere ontwikkeling nagedacht worden over centrale thema's die naast de subjectieve indicatoren een plek moeten krijgen in de monitor. Daarbij kan aangesloten worden bij activiteiten die in onze

inventarisatie zijn genoemd waarbij ook strategische informatie wordt opgehaald, zoals de Steekproeven en de Reputatie Monitor en bij trajecten als de strategische ontwikkelagenda, de meerjarenvisie en het EY traject rond de fundamentele transformatie van de dienstverlening[1].
Het inzicht dat voortkomt uit deze nieuwe monitor kan ook een behoefte aan verdieping oproepen. Daarover zal dan aanvullend onderzoek uitgevoerd kunnen worden.

Deze externe monitor voorziet de Belastingdienst van inzichten op belangrijke thema's voor verschillende groepen belastingplichtigen en hun vertegenwoordigers. In eerste instantie zullen ook toeslaggerechtigden hierin meegenomen worden. Naar verwachting zal naar verloop van tijd bij Toeslagen een eigen monitoringfunctie ingericht worden.

I&S is verantwoordelijk voor de inrichting en uitvoering van deze monitor. Het voorstel is dat I&S samen met concerndirecties, primair proces directies en relevante corporate diensten de inhoud en vorm van de monitor verder uitwerkt, als ook de rol- en taakverdeling bij planning, uitvoering en rapportage. Dit zal ook afgestemd worden met DGFZ. De uitgewerkte opzet van de monitor zal besproken worden in de driehoek en DTBD.

➔ Akkoord vragen op dit voorstel om op corporate niveau de externe monitorfunctie (opnieuw) in te richten, waarin de subjectieve KPI's een centrale plek krijgen.

Naast deze monitor zijn er binnen de Belastingdienst andere monitoring activiteiten die zullen blijven bestaan, zoals de Steekproeven Particulieren en Ondernemingen, het Continue Klanttevredenheidsonderzoek en het Onderzoek Grote Ondernemingen. Deze activiteiten genereren elk een ander soort inzicht in de doelgroepen en vullen elkaar aan. In een later stadium kan onderzocht worden of er meer verbinding en synergie mogelijk is tussen deze verschillende activiteiten, of dat activiteiten overbodig worden en kunnen vervallen.

Daarnaast zijn er nog vele andere (onderzoeks)activiteiten die kennis en inzicht over doelgroepen opleveren, zoals in de bijlage beschreven. Deze vallen buiten de scope van dit project. De bevindingen uit dit type activiteiten zijn niet alleen waardevol voor direct betrokken organisatieonderdelen of stakeholders, maar wellicht ook breder in de organisatie. Er lijkt behoefte aan overzicht van de kennis en inzichten die Belastingdienstbreed worden opgedaan om te borgen dat deze (breder) worden gedeeld en daar terecht komen waar ze benut kunnen worden. Dit zal onderdeel worden van de Onderzoeksagenda (eveneens vandaag op de agenda van de driehoek).

Er zijn ook kennisbehoeften waar nu niet in voorzien wordt en er kunnen ook nieuwe kennisbehoeften ontstaan. Afhankelijk van het doel en de scope van de kennisvraag kan deze bij I&S of een ander organisatieonderdeel ingebracht worden. Veel organisatieonderdelen hebben een intakeproces. Bij I&S wordt in het intakeproces bepaald welke bijdrage I&S vanuit de kennisadviesrol kan leveren.

5. Planning

Eind 2020: Advies over de meting van de subjectieve indicatoren gecombineerd met de Fiscale Monitor, met daarin een beschrijving van de indicatoren, van de

[1] Het is mogelijk dat de behoefte aan monitoring voor de fundamentele transformatie van de dienstverlening frequenter zal zijn dan eens per jaar.

	stellingen om deze indicatoren te meten, van de doelgroepen en de meetmethode[2].
Q1 2021	Plan van Aanpak meting subjectieve indicatoren / Fiscale Monitor
Q2 2021	Meting subjectieve indicatoren / Fiscale Monitor
Q1 2021 – Q4 2021	Ontwikkeling nieuwe monitor met daarin - Subjectieve indicatoren - Bestaande relevante thema's uit de Fiscale Monitor - Nieuwe relevante thema's op basis van oa de strategische ontwikkelagenda, de meerjarenvisie en het EY-traject rond de fundamentele transformatie van de dienstverlening
Q4 2021	Plan van Aanpak nieuwe monitor, aanbesteding
Q2 2022	Meting nieuwe monitor

[2] In deze driehoek wordt ook een notitie besproken waarin de ontwikkeling van deze subjectieve indicatoren kort beschreven wordt en de keuzes die voorliggen in de vormgeving en meting van de indicatoren.

Overzicht van bestaande activiteiten om extern kennis en inzicht op te halen

In deze bijlage staan de belangrijkste activiteiten beschreven die door de bevraagde dienstonderdelen genoemd zijn waarmee inzicht en kennis over belastingplichtige burgers en bedrijven, toeslaggerechtigden, douaneklanten en hun dienstverleners wordt opgehaald. Dit zijn deels monitoring activiteiten en deels andere (onderzoeks)activiteiten. Ze staan geordend naar het organisatie onderdeel dat de activiteit uitvoert.

Innovatie en Strategie (I&S)

- *Fiscale Monitor*

Doelgroep: belastingplichtige particulieren, MKB ondernemers, douaneklanten, fiscaal dienstverleners, toeslaggerechtigden en maatschappelijk intermediairs
Methode: vragenlijst onderzoek
Frequentie: jaarlijks sinds 1994
De Fiscale Monitor richt zich op percepties en gedrag van zes doelgroepen. Belangrijkste onderwerpen die in het onderzoek aan de orde komen zijn: het functioneren van de Belastingdienst, de waardering van de dienstverlening, de ervaringen met het aangifteproces en de belastingmoraal en compliance. De resultaten van de Fiscale Monitor worden gebruikt om de dienstverlening en het handhavingsbeleid voor de verschillende doelgroepen binnen de Belastingdienst te verbeteren, voor verantwoording en informatievoorziening, als managementinformatie en ten behoeve van verdiepend onderzoek. Alle zes de doelgroepen worden middels een vragenlijst bevraagd op een scala aan onderwerpen. De Fiscale Monitor wordt sinds 1994 ieder jaar uitgevoerd.

- *Compliance Monitor*

Doelgroep: MKB ondernemingen

Methode: survey onderzoek

Frequentie: tweejaarlijks van 2007 tot 2017

Het doel van de Compliance Monitor is inzicht verkrijgen in de ervaringen, intenties, belastingmoraal en houding ten opzichte van de Belastingdienst en belasting betalen van (subgroepen van) MKB ondernemingen en de achterliggende factoren / oorzaken van (non)compliance. De inzichten uit dit onderzoek worden gebruikt om dienstverlening en toezicht voor MKB beter te kunnen richten. Hiertoe worden MKB ondernemingen over deze onderwerpen bevraagd middels een vragenlijst. De Compliance Monitor is van 2007 tot 2017 tweejaarlijks uitgevoerd maar staat nu on hold.

- *Onderzoek Grote ondernemingen*

Doelgroep: Grote ondernemingen

Methode: boekenonderzoeken bij een random steekproef, gecombineerd met survey onderzoek

Frequentie: vier metingen: 2014, 2016, 2018, 2020

Het doel van het Onderzoek Grote ondernemingen is 1) het verkrijgen van inzichten ten behoeve van nalevingsbeelden van categorie 3 (en 4) organisaties en 2) het verkrijgen van inzicht in de werking van de beleidstheorie Grote Ondernemingen. Een random steekproef van grote organisaties krijgt een boekenonderzoek en zowel de organisatie als de klantcoördinator vullen een vragenlijst in over

de werkrelatie, transparantie, interne beheersing en fiscale strategie. Het onderzoek is gestart in 2014 en er zijn vervolgmetingen geweest in 2016 en 2018. In 2020 is de laatste meting.

Voor het Onderzoek Grote ondernemingen is onlangs de laatste meting gestart volgens huidige aanpak. Uit het onderzoek is gebleken dat contactmomenten bijdragen aan de tussendoelen van de klantbehandeling.

Het is nog niet helemaal duidelijk of en zo ja hoe dit onderzoek een vervolg krijgt. VT/HH en GO ontwikkelen samen een uitbreiding van de Steekproef Ondernemingen (MKB) naar de kleinere Grote Ondernemingen.

- *Customer Journey MKB en ZZP*

Doelgroep: MKB ondernemers, ZZP-ers

Methode: customer journey

Frequentie: eenmalig (afgerond)

Inventarisatie van ervaringen van MKB-ers / ZZP-ers bij alle vormen van interactie met de BD. Doel is inzicht te krijgen in de knelpunten die ze meemaken en wat mogelijke oplossingen zouden kunnen zijn. Er was ook een Customer Journey Fiscaal Dienstverleners gepland maar die is er nooit gekomen.

- *Online research community*

Doelgroep: belastingplichtigen voor de inkomstenbelasting en toeslaggerechtigden

Methode: klantenpanel

Frequentie: continu

Sinds april 2015 heeft de Belastingdienst een online research community. Via dit Klantenpanel zijn we continu in gesprek met een grote groep inkomstenbelastingplichtigen en toeslaggerechtigden. Door gerichte vragen aan de klanten in de community te stellen, komen we erachter hoe de klant over bepaalde onderwerpen denkt en hoe hij onze dienstverlening ervaart. We hebben bijvoorbeeld eerder aan de klant gevraagd hoe hij het herrouteren bij de BelastingTelefoon ervaart en hoe hij denkt over de openingstijden. De community werkt online, waardoor er snel een antwoord is op de vraag. Na afloop van het onderzoek wordt de rapportage naar zeer veel stakeholders binnen de Belastingdienst gestuurd.

- *Vooronderzoek Compliance Monitor MKB-Compartimenten klein*

Doelgroep: particulieren met zonnepanelen, een vakantiehuisje, een PGB, etc, onbeschreven stichtingen en verenigingen en inactieve MKB bedrijven

Methode: interviews en groepsinterviews gecombineerd met bestandsanalyse

Frequentie: eenmalig (afgerond)

Vooronderzoek om meer inzicht te krijgen in hoe de 'onderkant van MKB' eruit ziet. De niet beschreven stichtingen en verenigingen, de inactieven en de particulieren met zonnepanelen, een vakantiehuisje, een PGB, etc die daardoor ook belastingplichtig zijn voor een ander belastingmiddel dan de IH-niet winst. Deels op basis van gegevens uit Belastingdienst bestanden en deels op basis van kwalitatief onderzoek. Uit dit onderzoek is gebleken dat deze subgroepen heel divers zijn en ook moeilijk te benaderen voor onderzoek. Het zijn veel kleine groepen, bijzondere niches die je tegenkomt. MKB gebruikt de uitkomsten voor de niet beschreven Verenigingen en stichtingen, welke groep wordt behandeld in MKB-kantoor Maastricht.

- *Fiscale vaardigheden kleine ondernemers*

Doelgroep: kleine MKB ondernemers

Methode: interviews?

Frequentie: eenmalig (afgerond)

Het grootste deel van de kleine ondernemers wil compliant zijn, maar toch lukt dat niet elke keer voor alle fiscale verplichtingen. Onkunde en gebrek aan kennis zijn vermoedelijk een veelvoorkomend probleem. Klopt dat beeld en hoe kunnen we ondernemers hierin helpen? Deze studie inventariseert onder kleine ondernemers wat de vaardigheden zijn benodigd voor het voldoen aan fiscale verplichtingen. Wat geven ondernemers zelf aan dat ze doen om compliant te kunnen zijn en te blijven? Wat voor vaardigheden zijn daarbij in het spel? En in welke mate zijn deze vaardigheden aanwezig onder ondernemers? MKB benut dit onderzoek bij de behandelstrategie voor ZZP. Het wordt ook gebruikt bij beleidstheorie.

- *Onderzoek Fiscaal Dienstverleners*

Doelgroep: fiscaal dienstverleners

Methode: planevaluatie, inventarisatie van de FD benadering en vragenlijst onderzoek

Frequentie: eenmalig (afgerond)

Gecombineerd onderzoek met in de eerste fase een planevaluatie van de FD benadering van MKB, in de tweede fase een inventarisatie van de activiteiten en instrumenten van de FD benadering en hoe die relateren aan het plan van de FD benadering en in de derde fase een survey onderzoek onder fiscaal dienstverleners om inzicht te verwerven in de werking en het effect van de FD benadering. MKB gebruikt de resultaten van dit onderzoek bij het verder vormgeven van het FD beleid. Het biedt onderbouwing voor een deel van de beleidstheorie van MKB en bij het lopende Beleidsonderzoek Dienstverlening. Als we de kennis van de FD vergroten dan is het aannemelijk dat compliantie van de FD en zijn klanten positief beïnvloed wordt.

Vaktechniek/Handhaving (VT/HH)

- *Steekproef Particulieren en Steekproef Ondernemingen*

Doelgroep: particuliere belastingplichtigen en MKB ondernemingen

Methode: boekenonderzoeken bij een random steekproef

Frequentie: sinds 2004 (SP) en 2007 (SO) eerst jaarljiks, nu tweejaarlijks

Het doel van de steekproeven is inzicht verkrijgen in de naleving (compliancefactor 3 , juist & volledig aangifte doen) van burgers en MKB ondernemingen als fundament onder de handhavingsregie. Aan de hand van het nalevingsbeeld kunnen onderbouwde keuzes in de handhaving worden gemaakt en geëvalueerd. Hiertoe krijgt een random steekproef van burgers en MKB ondernemingen een volledige controle. Op basis van de resultaten van de steekproeven wordt ook regelmatig vervolgonderzoek gedaan naar specifieke onderwerpen. De resultaten en inzichten worden opgenomen in de Nalevingsbeelden en in het Jaarplan en vormen de basis voor twee KPI's. De Steekproef Particulieren en Steekproef Ondernemingen worden beiden eens per twee jaar uitgevoerd.

- *Nalevingsmonitor / nalevingsbeelden*

Doelgroep: particuliere belastingplichtigen, MKB ondernemingen, Grote Ondernemingen

Methode: combinatie van gegevens uit de steekproeven, de Compliance Monitor en Fiscale Monitor en gegevens uit de interne bestanden

Frequentie: twee edities: 2013 en 2014

De Nalevingsbeelden vormen een een 'foto' van het nalevingsgedrag van de segmenten Particulieren (P), Midden en Klein Bedrijf (MKB) en Grote Ondernemingen (GO) aan de hand van de compliance factoren. Tevens wordt de houding van de belastingplichtigen ten opzicht van belastingen besproken. Het resultaat van de Nalevingsmonitor is per doelgroep een overall nalevingspercentage en een nalevingspercentage per compliance factor. Ook wordt een differentiatie naar de verschillende subdoelgroepen gemaakt. Op basis van de nalevingspercentages kunnen vergelijkingen worden gemaakt tussen de verschillende (sub)doelgroepen ten aanzien van de mate van naleving. Waar mogelijk is een beeld van de ontwikkeling over meerdere jaren opgenomen.

De Nalevingsbeelden vormen input voor het Jaarplan en zijn de basis voor het maken van keuzes.

De resultaten voor de verschillende doelgroepen over de jaren heen moeten met elkaar te vergelijken zijn, zodat er een beeld is van de ontwikkeling van de naleving, daarom zijn de rekenmethodes van de Nalevingsmonitor sinds de start in 2013 niet gewijzigd. De laatste Nalevingsmonitor is in 2014 gemaakt.

Klantinteractie en -services (KI&S)

- *Continue Klanttevredenheidsonderzoek (CKTO)*

Doelgroep: burgers die contact opnemen met de BelastingTelefoon, te weten particulieren (incl. toeslagenontvangers en auto- en motorbezitters), ondernemers en fiscaal intermediairs

Methode: vragenlijst onderzoek

Frequentie: continu

Aan de hand van een maandelijkse vragenlijst wordt de klanttevredenheid gemeten bij de 'klant' van de belastingdienst. Er wordt gevraagd naar de tevredenheid over het contact met de Belastingdienst en de service en dienstverlening van de website (bepaalde pagina), balie en/of Belastingtelefoon. 1 op 50 klanten die contact opnemen wordt uitgenodigd om deel te nemen aan de vragenlijst. Het betreft hier een mix van kwantitatieve en kwalitatieve waarden. Het doel is om inzicht te krijgen in hoeverre klanten aangeven tevreden te zijn over bepaalde dienstverlening. Daarnaast dient het ter verantwoording naar de politiek toe.

De inzichten worden gerapporteerd aan management en directie en wordt tevens opgenomen in de verantwoordingrapportages richting ministerie (en Tweede Kamer)

- *Klantvraagonderzoek (KVO)*

Doelgroep: burgers en bedrijven die contact opnemen met de BelastingTelefoon, te weten particulieren (incl. toeslagenontvangers en auto- en motorbezitters), ondernemers en fiscaal intermediairs

Methode: analyse en classificatie van klantvragen

Frequentie: continu

Het klantvraagonderzoek brengt de informatiebehoefte van burgers en bedrijven aan de belastingtelefoon in kaart. Dit gebeurt bij de werkstromen particulieren, ondernemingen, toeslagen, auto en buitenland. Dit is niet gekoppeld aan specifieke doelgroepen, anders dan de werkstromen.

Steekproefsgewijs (betrouwbaarheid 95%, foutmarge 4-10%) worden bij de Belastingtelefoon de klantvragen methodisch geanalyseerd, vastgesteld, geclassificeerd en geregistreerd om zo inzicht te krijgen in de gestelde klantvragen en dus de informatiebehoefte van burgers en bedrijven. Dit gebeurt conform een classificatiemodel die een verbinding maakt tussen klantvragen, processen en wet & regelgeving en uniform is voor alle werkstromen. Resultaten worden op weekniveau geaggregeerd, geëxtrapoleerd en verspreid.

De drijfveer van het KVO is de vraag waarom de klant ons in een bepaalde periode belt. Het doel van het klantvraagonderzoek is een betrouwbaar en reëel inzicht te geven over deze klantvraag en de verandering hierin in de tijd. De bedoeling hiervan is het voorkomen van foutvragen (onnodige belverkeer) van de klant en daardoor een optimalisatie van de dienstverlening van de Belastingdienst aan burgers en bedrijven.

Het KVO loopt sinds 2013 als pilot bij de werkstroom particulieren en is sinds 2016 operationeel op alle werkstromen. Sinds 2016 zijn de resultaten ook gekoppeld aan interne BI en informatievoorziening wat de mogelijkheden verruimt. Zo is er een inzicht in de gestelde klantvraag aan de belastingtelefoon ontstaan met ruime historische achtergrond.

Met deze data worden sindsdien allerlei verbeterinitiatieven kwantitatief en feitelijk verrijkt wat heeft geleid tot effectievere prioritering. Ook is effectmeting hiermee mogelijk omdat deze meting volcontinu loopt. Daarnaast helpen de inzichten uit het KVO in de verantwoording van de activiteiten van KI&S, beantwoording van kamervragen & algemene overleggen en worden ze gebruikt voor jaarstukken zoals jaarplannen. Inmiddels wordt ook gekeken of deze data gebruikt kunnen worden voor de Forecast van de Belastingtelefoon.

- *Afhandeling klachten*

Doelgroep: belastingplichtige burgers en bedrijven, toeslaggerechtigden en intermediairs

Methode: analyse van klachten

Frequentie: continu

Analyse van ingediende klachten (telefonisch en schriftelijk) over de dienstverlening van de Belastingdienst. Telefonische klachten worden aangenomen door een groep informanten op de vestiging Groningen die hiervoor zijn getraind. Klachten kunnen worden ingediende door iedere belastingplichtige en toeslagenontvanger of door vertegenwoordigers/intermediairs. Klachten over KI&S/BelastingTelefoon worden binnen het eigen onderdeel afgehandeld en klachten over andere organisatieonderdelen worden uitgezet naar de klachtencoördinatoren van de betreffende onderdelen. Er wordt gerapporteerd hoeveel klachten er zijn binnengekomen en of de afhandeling binnen de wettelijke termijnen heeft plaatsgevonden (AWB). Tevens wordt er gerapporteerd waar de klachten inhoudelijk over gaan en specifiek voor de BelastingTelefoon op welke vestiging het betrekking had.

Het doel is het afleggen van verantwoording en te leren van de directe feedback die we als Belastingdienst in de ingediende klachten krijgen.

Het gaat daarbij om zaken als ongewenste uitkomsten van processen, onjuiste informatieverstrekking, ongewenst gedrag van medewerkers, etc.

Door het voortdurend monitoren van de hoeveelheid en inhoud van de ingediende klachten, wordt duidelijk waar de pijnpunten zitten die in de interactie met de Belastingdienst worden ervaren.

De informatie wordt gerapporteerd aan het MT KI&S en aan het directieteam Belastingdienst.

De resultaten worden tevens opgenomen in de halfjaarsrapportages die aan de Tweede Kamer worden opgeleverd.

Communicatie (CDC)

- *Reputatie monitor*

Doelgroep: Belastingdienst breed, inclusief Toeslagen en Douane

Methode: verzamelen van informatie uit verschillende bronnen, intern en extern

Frequentie: continu

Een voorbeeld van een monitoring activiteit is de Reputatiemonitor, deze wordt elke week verspreid. Dit gaat over gedrag en acties van de dienst op actuele onderwerpen en wat de reactie van stakeholders daarop is. Uit allerlei bronnen en onderzoeksactiviteiten wordt informatie verzameld die samen een beeld geven van alles wat er speelt intern en extern. Zowel uit de media als uit onderzoeken die lopen, WOB-verzoeken, kamervragen, het sentiment op intranet, etc. Maar er wordt ook vooruit gekeken naar wat er verwacht wordt. Er wordt ook onderscheid gemaakt tussen beïnvloeders en beslissers en gekeken of ze zich gemengd hebben in het debat en wat ze gezegd hebben. Specifieke stakeholders, KvK, kamerleden, zijn allemaal opgenomen in de reputatiemonitor.

De wens is om de reputatiemonitor te verbeteren, breder, meer verdieping en de vooruitblik steviger qua inhoud en meer duiding.

- *Reputatie onderzoek*

Doelgroep: belastingplichtige burgers en bedrijven)

Methode: vragenlijst onderzoek

Frequentie: elke twee of drie jaar

Een voorbeeld van een onderzoek is het reputatie onderzoek. Dit is een onderzoek op basis van een vragenlijst, vragen over wat belastingplichtigen denken over de Belastingdienst. Dit geeft duiding bij de reputatie-monitor. Waar kun je iets beïnvloeden? Wat is de invloed van een bepaalde actie, van communicatieactiviteiten?

Daarnaast wordt ook onderzoek gedaan onder de doelgroep voor een bepaalde communicatieaanpak, hoe ziet de doelgroep eruit, hoe kunnen we die het beste bereiken? En communicatie uitingen worden getest onder de doelgroep.

Een onderscheid tussen monitoring en onderzoek is dat monitoring een langere periode beslaat, dat gaat over ontwikkelingen in kennis, houding en gedrag. Onderzoek is meer in het hier en nu. Het Reputatie onderzoek wordt elke twee, drie jaar uitgevoerd, reputatie monitoring gaat over hoe de reputatie zich ontwikkelt.

MKB

- *De MKB-Fora Fiscaal Dienstverleners en Salarisadministrateurs*

Doelgroep: fiscaal dienstverleners en salarisadministrateurs

Methode: webforum

Frequentie: continu

De kern hiervan is een 'zendende' functie, gericht op het actualiseren van de kennis van de beide doelgroepen. Tegelijkertijd dragen bijvoorbeeld evaluaties bij aan het beeld van beide doelgroepen. Wel zijn er door gemaakte afspraken beperkingen aan de mogelijkheden van gegevensverzameling.

- *FD-viewer/activiteitenregister*

Doelgroep: fiscaal dienstverleners en salarisadministrateurs

Methode: bestandsanalyse

Frequentie: continu

De FD-viewer brengt in combinatie met het activiteitenregister de (mogelijke) relatie in beeld tussen de door de BD uitgevoerde activiteiten richting FD's en het complianceniveau van de FD c.q. van diens klanten. Doel is zicht krijgen op de '1 op N'-benadering die onderdeel uitmaakt van de handhavingsstrategie van MKB en van de FD-aanpak. Het wordt gebruikt bij de doorontwikkeling van de FD benadering.

- *Klantreis Horeca ('Op bezoek bij de natte horeca')*

Doelgroep: MKB ondernemers in de horeca

Methode: interviews

Frequentie: eenmalig (afgerond)

In samenwerking cd Communicatie, afdeling Conceptontwikkeling en klantbeleving is in 2019 een onderzoek uitgevoerd, bestaande uit gesprekken met tien horecaondernemers. Aanleiding voor dit onderzoek was het plan van aanpak Horeca 2018-2020. Daarin vormde de (verbetering van de) kwaliteit van de boekhouding/administratie in deze sector een belangrijk item. Met name het mogelijke verschil in beeldvorming daarover tussen BD en horecaondernemers. Doel is zicht krijgen op beelden van horecaondernemers van de kwaliteit van de door hen gevoerde boekhouding. De resulterende inzichten zijn gebruikt bij de uitwerking van een van de activiteiten (Kwaliteitsimpuls administratie) in het genoemde plan van aanpak Horeca 2018-2020.

- *Outbound bellen*

Doelgroep: all you can eat restaurants

Methode: telefonisch interview

Frequentie: eenmalig (afgerond)

Als onderdeel van de pilot All You Can Eat-restaurants is aan 125 ondernemers van de doelgroep een brief verzonden met een aankondiging van de pilot en een opsomming van veel voorkomende fout in de doelgroep. Ongeveer een half jaar later is door KI&S met 80 van deze ondernemers telefonisch contact gezocht om te vragen wat er met de brief is gedaan. Contact is uiteindelijk mogelijk geweest met circa 60 ondernemers. Doel was enerzijds nagaan of de brief voldoende duidelijk was en anderzijds wat het gevolg ervan is geweest in de betrokken onderneming. Doordat gebleken is dat

outbound bellen een goed te gebruiken methode is voor compliance verbetering, vindt hiervan ook toepassing plaats bij de uitvoering van de recent ontwikkelde behandelstrategie in de klantgroep ZZP-klein.

GO

- *Let's GO:*

Doelgroep: Grote ondernemingen

Methode: bestandsanalyse

Frequentie: in opstartfase

Het doel van Let's GO is inzicht verkrijgen in compliance, risico en belang van grote organisaties. Dit kan GO ondersteunen in het prioriteren voor een efficiëntere verdeling van de toezichtscapaciteit. Hiertoe worden gegevens uit verschillende interne informatiesystemen van de Belastingdienst verzameld in een dashboard. Gegevens uit het klantbeeld uit ATK+ (ingevuld door KC's) worden aangevuld met 'harde gegevens' uit de Belastingdienst bestanden door DF&A. Bestaat uit 'harde' (fiscale) en 'zachte' gegevens (inschatting van KC van fiscale strategie, fiscale beheersing, transparantie).

Het streven is om in principe voor alle organisaties van GO gegevens te verzamelen binnen deze tool. Er is nu begonnen met de kleinere organisaties omdat deze overzichtelijker zijn.

Het streven is om de kwaliteit van het klantbeeld te verbeteren en om dit zoveel mogelijk digitaal tot stand te laten komen. Idealiter zou alle informatie uit de systemen gehaald kunnen worden en zou dit dezelfde conclusie over compliance geven als de inschatting van de KC over fiscale strategie, transparantie, etc. Maar dit blijkt toch nog erg lastig. Voor een groep echt compliante organisaties, de 'groene groep', blijken de gegevens uit de Belastingdienst bestanden goed overeen te komen met de inschatting van de KC waardoor deze gegevens een goede voorspeller zijn van de compliance. Maar voor andere GO organisaties is die relatie minder duidelijk.

Dit project zit nog in de opstartfase.

Toeslagen

- *Toeslagenmonitor*

Doelgroep: toeslaggerechtigden

Methode: vragenlijst onderzoek

Frequentie: vanaf oktober 2020 zijn er 4 metingen gepland, wellicht meer

Toeslagen gaat vernieuwen om binnen het huidige toeslagenstelsel significante verbeteren voor burgers te bereiken. De burger en diens behoeften staan hierbij centraal. Om de interactie met burgers te verbeteren is het belangrijk inzicht te krijgen en te houden in potentiële knelpunten bij burgers en vooral ook wat daarachter zit. Toeslagen wil de eigen data over burgers verrijken met gegevens vanuit burgers.

Andere aanleiding is dat vanuit de politiek en beleidsdepartementen vragen komen over hoe burgers (de dienstverlening van) Toeslagen beleven. De antwoorden hierop moeten actueel zijn, en daarom moet er meermalen per jaar bij burgers worden gemeten.

- *Klantbeelden*

Doelgroep: toeslaggerechtigden

Methode: bestandsanalyse

Frequentie: continu

Toeslagen heeft een eigen data/analyse afdeling. Daar zijn wel de bronbestanden van de Belastingdienst en Toeslagen beschikbaar maar weinig informatie over houding en intenties en weinig kwalitatief onderzoek. De data afdeling maakt klantbeelden, deze zijn bedoeld voor de medewerkers om het werk makkelijker te maken. Klantbeelden zijn gericht op feitelijk gedrag, niet op intenties en houding.

- *Klantreis*

Doelgroep: toeslaggerechtigden

Methode: bestandsanalyse

Frequentie:

Er is ook een Klantreis monitor, dit is op basis van gegevens uit de systemen van de Belastingdienst en Toeslagen. Dit kijkt naar waar het fout gaat. Het is niet duidelijk waar het fout is gegaan. Het gaat over hoeveel mensen gaan in bezwaar, hoeveel niet in bezwaar. Maar het geeft weinig informatie over wat mensen vinden van Toeslagen.

Douane

- *Afhandeling klachten*

Doelgroep: Douane klanten

Methode: analyse van klachten

Frequentie: continu

Belastingdienst breed worden alle klachten vastgelegd in KBB (klachten, bezwaren, beroepen). Hierin worden klachten geregistreerd en afgehandeld. Voor douane is dit goed ingeregeld. maakt maandelijks een klachtenrapportage en per kwartaal meer uitgebreid. Elke regio heeft een klachtencoördinator. Als een klacht een leersignaal is dan wordt het als leersignaal geboekt. In de regiegroep Handhavingsbeleid wordt gekeken hoe het gaat met het proces van klachtafhandeling en worden de leersignalen besproken. Klachten vormen ook onderdeel van de prestatiedialoog van met de regiodirecteuren.

- *Passagiersonderzoek Schiphol*

Doelgroep: Douane klanten

Methode: vragenlijst onderzoek

Frequentie: continu

De Schipholgroep doet doorlopend onderzoek onder reizigers. Dit is marktonderzoek van Schiphol zelf. Douane is daar onderdeel van: wat vond je van Douane en security en Marechaussee? Voor reizigers is het onderscheid tussen Douane en Marechaussee niet altijd duidelijk.

Schiphol passagiers heeft in het verleden ook gerichter onderzoek gedaan.

- *Steekproef*

Doelgroep: Douane klanten

Methode: controle bij een random steekproef van invoeraangiften

Frequentie:

Douane heeft een steekproef op invoeraangiften waarbij via een random steekproef controles worden uitgevoerd. Deze steekproef ziet niet op bedrijven, zoals bij MKB, maar op aangiften. Deze informatie wordt gebruikt om risicomodellen te valideren. Daarnaast wordt gekeken of er nieuwe signalen uitkomen. Bij nieuwe signalen wordt onderzocht waar het vandaan komt, wat de oorzaak is en wat er nodig is om dit risico te verkleinen.

- *Vergunningen*

Doelgroep: Douane klanten

Methode: toetsen van voorwaarden voor vergunningen

Frequentie: continu

Om goederen te kunnen exporteren en importeren zijn vergunningen nodig. Deze vergunningen hebben strenge voorwaarden, zoals aantonen dat de administratie op orde is en aantonen dat de mensen die de aangifte doen goed opgeleid zijn. Deze voorwaarden worden getoetst voordat de vergunning wordt verstrekt en ook iedere drie jaar. Als een bedrijf te vaak in de fout gaat dan raken kunnen de vergunningen worden ingetrokken, of ze krijgen vaker controle, of er wordt samen gekeken hoe het beter kan worden.

Belastingdienst

Aanbiedingsformulier Driehoeksoverleg FJZ/UHB/I&S			
1	**Korte titel agendapunt**	**Onderzoeksagenda en procesvoorstel besluitvorming onderzoeken**	
2	**Datum behandeling**	27 november 2020	
3	**Ingebracht door**		
4	**Aard van de behandeling**	x Bespreking ☐ Kennisneming	
5	**Kern van de inhoud:**	Cd I&S heeft vastgesteld dat beschikbare kennis op (strategische) thema's binnen de Belastingdienst versnipperd aanwezig is. Veel van deze kennis wordt door middel van extern onderzoek binnengehaald. Daarom heeft I&S het initiatief genomen om te werken aan een onderzoeksagenda, om kennis over de (uitbestede) onderzoeken, en de inzichten die deze onderzoeken opleveren, te delen. *Gevraagd wordt akkoord te gaan met de opzet en aanpak van de onderzoeksagenda.* In de kamer hebben externe onderzoeken recentelijk meer aandacht gekregen. Er is behoefte ontstaan om meer zicht te hebben op de externe onderzoeken die uitgevoerd worden en besluitvorming over nieuwe, uit te besteden, onderzoeken via het DT BD te laten verlopen. *Gevraagd wordt akkoord te gaan met een procesvoorstel voor de besluitvorming over nieuwe onderzoeken.*	
6	**Afgestemd met de uitvoering?** *Kruis aan*	**GO** ☐ | **MKB** ☐ | **PART** ☐ | **TSL** ☐ | **KI&S** ☐ | **CAP** ☐ | **FIOD** ☐ | **Douane** ☐ | **IV** ☐ Besproken met: x niet afgestemd	
7	**Afstemming met de concerndirecties?** *Kruis aan*	**FJZ** ☐ | **IV&D** ☐ | **UHB** ☐ | **O&P** ☐ | **I&S** x | **C&F** ☐ x niet afgestemd	
8	**Afstemming met de ondersteuning?** *Kruis aan*	**VT** ☐ | **DF&A** ☐ | **CDC** ☐ | **SSO F&MI** ☐ | **SSO CFD** ☐ | **SSO O&P** ☐ | **Switch** ☐ x niet afgestemd	

Aanbiedingsformulier Driehoeksoverleg FJZ/UHB/I&S			
9	**Bijgevoegde stukken**	De volgende stukken zijn bijgevoegd: - Notitie Onderzoeksagenda en procesvoorstel besluitvorming onderzoeken - Lopend onderzoek bij de Belastingdienst - november 2020	
10	**Contactpersoon**	(06	

Ministerie van Financiën

TER INFORMATIE/ TER BESPREKING 27 NOVEMBER 2020

Aan: Driehoeksoverleg FJZ/UHB/I&S

Directoraat-Generaal Belastingdienst

Inlichtingen

Datum
16 november 2020

Notitienummer

Auteurs

Van
I&S

Bijlagen:

notitie

Onderzoeksagenda en procesvoorstel besluitvorming onderzoeken

Aanleiding

De concerndirectie I&S werkt op dit moment aan een onderzoeksagenda voor de Belastingdienst. Dit initiatief komt voort uit de vaststelling dat de beschikbare kennis op (strategische) thema's binnen de Belastingdienst versnipperd aanwezig is. Veel van deze kennis wordt door middel van extern onderzoek binnengehaald. De onderzoeksagenda is een initiatief van I&S om kennis over de (uitbestede) onderzoeken, en de inzichten die deze onderzoeken opleveren, te delen. *Aan de leden van het driehoeksoverleg wordt om een akkoord gevraagd over de opzet en aanpak van de onderzoeksagenda.*

Gezien de recente aandacht voor externe onderzoeken in de Kamer, is de behoefte ontstaan om meer zicht te hebben op de externe onderzoeken die uitgevoerd worden en besluitvorming over nieuwe, uit te besteden, onderzoeken via het DT BD te laten verlopen. Naar aanleiding van dit verzoek wordt in deze notitie een *procesvoorstel gedaan (ter bespreking) voor de besluitvorming over nieuwe onderzoeken.*

Gezien de directe connectie tussen beide punten, worden deze hier tegelijkertijd ingebracht. Beide punten (de onderzoeksagenda en het procesvoorstel) worden vervolgens geagendeerd in het DT BD.

Onderzoeksagenda Belastingdienst

Doelen van de onderzoeksagenda

- Het eerste doel van de onderzoeksagenda is *kennisbenutting*. De onderzoeksagenda biedt daartoe een overzicht en beschrijving van recent afgeronde, lopende en geplande onderzoeken over thema's die relevant zijn voor (de strategie van) de Belastingdienst. Daarbij gaat het zowel om onderzoeken die in opdracht van de Belastingdienst door externe partijen worden uitgevoerd, als om onderzoeken waar de Belastingdienst bij betrokken is (bijvoorbeeld WaU). Hierbij staat de vraag centraal wat de Belastingdienst nu (en eventueel later) met de uitkomsten kan.
- Het tweede doel van de onderzoeksagenda is *richting geven/agenderen*. Het gaat daarbij om het agenderen, bespreken en vaststellen van voor de Belastingdienst relevante, nieuwe onderzoeksonderwerpen/thema's.

Overzicht van onderzoeken
In de bijlage (ter informatie) het meest recente overzicht (november 2020) van onderzoeken, periodiek opgesteld naar aanleiding van een Kamervraag in 2019. Dit document is de basis voor de halfjaarlijkse onderzoeksagenda (en zal steeds worden bijgesteld). Het overzicht is omvangrijk en heeft geen focus (klein en groot, strategisch onderzoek door elkaar). Voor de onderzoeksagenda wordt daarom een selectie gemaakt waarbij met name wordt gekeken naar de strategische impact en of een onderzoek dienstonderdeeloverstijgend interessant kan zijn.

Uitvoering
Elk half jaar zal een uitvraag bij de directies in de gehele organisatie worden gedaan naar geplande, lopende, en recent afgeronde onderzoeken (zoals nu al gedaan wordt).[1] De onderzoeksagenda krijgt een eigen plek op het intranet (inclusief linken naar de onderzoeken) en zal minimaal twee keer per jaar worden geactualiseerd. Daarbij zal, op basis van de aangeleverde onderzoeken, een analyse gemaakt worden door I&S. Deze analyse richt zich op de thematiek in de onderzoeken: door zicht te krijgen op de thema's die wel/niet in de onderzoeken zitten, kunnen nieuwe thema's voor onderzoek worden geagendeerd. Dit wordt in verband gebracht met de thema's uit de meerjarenvisie. De onderzoeksagenda wordt aangeboden aan het DTBD.

Planning/governance
De onderzoeksagenda gaat op zo kort mogelijke termijn van start, zodat de recente onderzoeksinventarisatie direct als input kan dienen.

Ter bespreking: gaat u akkoord met de aanpak en opzet van de onderzoeksagenda?

Ter bespreking: Procesvoorstel besluitvorming nieuwe onderzoeken
Gezien de recente aandacht voor externe onderzoeken in de Kamer, is de behoefte ontstaan om meer zicht te hebben op de externe onderzoeken die uitgevoerd worden en besluitvorming over nieuwe, uit te besteden, onderzoeken via het DT BD te laten verlopen. Het is wenselijk hierover afspraken te maken, zodat taakverdeling, proces en scope helder zijn.

De besluitvorming over nut en noodzaak van een onderzoek ligt bij het betreffende dienstonderdeel. I&S heeft hier geen directe rol in, I&S verzorgt een halfjaarlijkse inventarisatie van uitbestede onderzoeken en geeft duiding aan deze onderzoeken. Wel kan I&S door de dienstonderdelen gevraagd worden om advies.

Voor het DT BD is het van belang om te kunnen sturen op de grotere en strategische onderzoeken.
Als voorwaarden voor het aanmelden van onderzoek bij het DT BD is het voorstel daarom:
- het onderzoek is strategisch van aard,
- de kosten zijn hoger dan 100k,
- het onderzoek is eenmalig (geen jaarlijkse monitor).

[1] De directies wordt gevraagd om in ieder geval de volgende onderwerpen per onderzoek aan te geven: titel onderzoek, verwachte opleveringsdatum, onderzoeksvraag/doel onderzoek, beoogde follow-up, kernwoorden/belangrijkste thema's (metadata), doelgroep/ onderzoekspopulatie, kosten. Na afronding van het onderzoek wordt om een (management) samenvatting gevraagd en een beschrijving van wat er met de uitkomsten gedaan is of wordt.

Het DT BD krijgt deze onderzoeken ter besluitvorming en zonodig bespreking voorgelegd. Het agenderen van dit onderwerp bij het DT BD is de verantwoordelijkheid van het dienstonderdeel zelf.

De onderzoeken die vastgesteld en uitgevoerd worden, worden opgenomen in de onderzoeksagenda.

Ter bespreking: gaat u akkoord om tot een procesvoorstel besluitvorming nieuwe onderzoeken te komen, volgens de hier beschreven lijn?

Lopend onderzoek bij de Belastingdienst - november 2020

Hieronder een overzicht aan lopende onderzoeken en adviesopdrachten die door de huidige onderdelen van de Belastingdienst zijn uitbesteed aan externe onderzoekbureaus en waarbij een onderzoeks- of adviesrapport wordt opgeleverd.[1]

Nr.	Naam onderzoek	Uitvoerend bureau	Organisatie onderdeel	Huidige status (in aanbesteding/ loopt/afgerond)	Kosten (inc btw)	Link met GBB	Doel
1	Vooronderzoek subjectieve indicatoren KPI's		Cd C&F	loopt	18.999	Relatie met project Niveau Toezicht	Met de resultaten van dit onderzoek worden de zogeheten 'subjectieve indicatoren', zoals die in begroting 2021 zijn opgenomen, vormgegeven.
2	Bias in Machine learning	Universiteit Utrecht	CD DF&A	loopt	19.699	-	In dit onderzoek wordt vanuit verschillende oogpunten de mogelijke rol van bias in machine learning toepassingen bekeken. Speciaal in het publieke domein, waar hoge eisen worden gesteld aan de correctheid en uitlegbaarheid van modellen. In dit onderzoek worden de volgende vragen beantwoord: 1. Wat is het probleem van bias in machine learning? 2. Hoe is bias in machine learning te evalueren? 3. Wat is de relatie tussen bias en model explainability? Hierbij zal ook een overzicht van de verschillende stromingen in de literatuur worden gegeven.
3	Extern onderzoek fundamentele transformatie dienstverlening – fase 2 (Handelingsperspectieven)	EY	Cd I&S	loopt	246.985	Staat op GBB Lijst 2	Dit rapport biedt handelingsperspectieven en een globale routekaart voor fundamentele verbetering van de dienstverlening.
4	Grote Ondernemingen		Cd I&S	loopt	24.611	-	Gecombineerd onderzoek onder grote ondernemingen van survey onderzoek en boekenonderzoeken. Doel is om meer inzicht te verwerven in de aannames waarop de individuele klantbehandeling van GO is gebaseerd: welke activiteiten worden ingezet en hoe dragen deze bij aan de beoogde uitkomsten?
5	Burgercommunity (div. onderzoeksvragen)		Cd I&S	doorlopend	90.000	-	In de Burgercommunity worden tweewekelijks vragen aan de burger voorgelegd. Jaarlijks worden op deze wijze rond 20 vraagstukken behandeld, die voornamelijk afkomstig zijn vanuit primair procesdirecties. Van deze vraagstukken worden two-pagers gemaakt.
6	Beleidsdoorlichting Dienstverlening Belastingdienst		Cd I&S	loopt	107.872	-	De opdracht betreft het uitvoeren van een beleidsdoorlichting van de dienstverlening door de Belastingdienst als onderdeel van begrotingsartikel 1 Belastingen uit Hoofdstuk IX van de Rijksbegroting.
7	Grip op werk		CD VT	loopt (in onderzoeksfase)	nntb[2]	-	Beter grip op het werkaanbod en beheersing van de werkdruk. Doorlooptijd is nu gepland op februari 2021.
8	Geïntegreerd reputatie/merk/campagne-effect onderzoek		CDC	loopt (aanbesteding via AZ/DPC)	150.000		Inzicht in het effect van campagnes en PR op de reputatie van de Belastingdienst.
9	Onderzoek Voorlopige Aanslag (VA)	nntb	CDC	In aanbesteding	nntb	-	Inzicht krijgen in kennis, houding en gedrag ten aanzien van de voorlopige aanslag. Input voor verbeteren van voorlopige aanslag in de komende jaren.
10	Inloggen met DigiD zonder smartphone		CDC	loopt	10.000	-	In kaart brengen mogelijke belemmeringen verplicht stellen DigiD app of sms-controle bij mensen zonder smartphone. Input voor project Verhogen betrouwbaarheidsniveau DigiD.
11	Complexe machtigingsvoorzieningen voor GO en MKB		GO + MKB + Douane	loopt (afrondende fase)	35.000	-	Onderzoek onder bedrijven met een meer complexe structuur naar gebruik van, ervaringen met en tevredenheid over de huidige machtigingsvoorzieningen en wensen en behoeften op dit gebied.
12	Continu kwaliteitsonderzoek	IPSOS	KI&S	loopt	30.000	-	Met dit onderzoek wordt continu (vier keer per jaar) de kwaliteit gemeten van de antwoorden van de BelastingTelefoon. Op de kwaliteit van de beantwoording van vragen door o.a. de Belastingtelefoon verantwoordt KI&S zich o.b.v. diverse KPI's (in jaarcontract en rijksbegroting). Met o.a. dit IPSOS-onderzoek wordt gemeten wat de kwaliteit is en of we daarmee al dan niet voldoen aan de streefwaarden/criteria. De resultaten worden eveneens gebruikt bij het bepalen wat er nodig is om de kwaliteit te verbeteren – hierbij wordt een uitgebreid proces van analyse/verbetering gehanteerd. Nadat wijzigingen zijn aangebracht op inhoud en/of proces, wordt m.b.v. dit kwaliteitsonderzoek ook gemeten wat het effect daarvan is op de kwaliteit.
13	Onderzoek naar effecten Covid-19 op ondernemers		programma Corona maatregelen Belastingdienst	loopt	45.792,45	Relatie met programma COVID-19 op GBB Lijst 2	Het onderzoek levert inzicht op in de effecten van de Corona-crisis en de (fiscale) steunmaatregelen op de houding en gedrag(sintenties) van ondernemingen met betrekking tot fiscale verplichtingen, zowel als het gaat om bestaande wet- en regelgeving als ten aanzien van de fiscale steunmaatregelen. Deze inzichten kunnen de Belastingdienst helpen bij het bepalen van de (behandel)strategie en de keuze voor de inzet van (handhavings-)instrumenten.
14	Toepassing huisvesting en werkomgeving		SSO CFD	doorlopend	200.000	-	Op hoofdlijnen de 'deliverables' in het partnership van dit jaar: • Voorbereidingen bezettingsgraadmeting RVB Den Helder (gestopt i.v.m. verplicht thuiswerkenperiode) • Inzet pilot bewegen FIOD • Input vragenlijst evaluatie pilot headphones • Onderzoek en rapportage Agile pilot Quintax IV • Onderzoek en rapportage Activiteitenscan BD • Onderzoek We Werken Thuis naar effecten van verplichte thuiswerkperiode, incl. diverse rapportages en presentaties • Meerjarenvisie huisvesting ○ Voorbereiding en schrijven nota's, meerjarenvisie en implementatieplan ○ Voorbereiden, begeleiding, presentaties en verslaglegging diverse (werk)sessies
15	Kennis, houding en gedrag m.b.t. strategische opvattingen (strategisch alignment)	McKinsey	SSO O&P	loopt (meerjarig)	990.000		In hoeverre kunnen medewerkers zich identificeren met de strategische doelen van de organisatie en het eigen organisatieonderdeel: in hoeverre wordt dit onderschreven, is duidelijk welke bijdrage men hieraan kan leveren en werkt men in lijn hiermee/komt dit tot uiting in het concrete gedrag. Kortom; wat is de mate van alignment van de organisatie met de strategie van het eigen organisatieonderdeel.
16	Klanttevredenheidsonderzoek		SSO O&P	In afwachting van een goedgekeurde	17.250 p.j.	-	Hoe tevreden zijn de afnemers van de SSO O&P met onze producten en diensten

[1] Het ministerie van Financiën, c.q. Belastingdienst/Belastingen, houdt geen systematisch overzicht bij van externe onderzoeken en adviezen.

[2] Voor kosten beheersing wordt fasentraject opgezet.

				PIA. Daarna kan pas worden gestart met het metingen.	(3-jarige samenwerking)		

Afgerond onderzoek bij de Belastingdienst in 2020

Hieronder een overzicht aan afgeronde onderzoeken en adviesopdrachten die door de huidige onderdelen van de Belastingdienst zijn uitbesteed aan externe onderzoekbureaus en waarbij een onderzoeks- of adviesrapport is opgeleverd.

Nr.	Naam onderzoek	Uitvoerend bureau	Organisatie onderdeel	Kosten (inc btw)	Link met GBB	Deliverables Wat heeft het onderzoek opgeleverd / wat is er met de resultaten gedaan / wat waren de vervolgstappen?
1	Advies/toetsing van de Compliance map	Nijenrode	Cd C&F	16.000		Het advies betreft de implementatie, borging en gebruik van de Compliance Map in de Belastingdienst organisatie. Het advies wordt meegenomen bij de overdracht van de compliance map aan de directie die eigenaar wordt van het product.
2	Onderzoek naar de tussendoelen herijking KPI's		Cd C&F	7.825		Advies vormt input voor en wordt meegenomen in het vooronderzoek subjectieve indicatoren KPI's. Zie lopend onderzoek.
3	Scenario ontwikkeling Strategische Heroriëntatie Belastingdienst		Cd I&S	39.204	Relatie met Meerjarenvisie Belastingdienst op GBB Lijst 2	In het kader van de Strategische Heroriëntatie Belastingdienst wordt middels enkele bouwstenen toegewerkt naar toekomstscenario's voor de Belastingdienst. Deze scenario's vormen de basis voor het strategische gesprek over de toekomst van de Belastingdienst. Bij de ontwikkeling van de scenario's wordt de Belastingdienst geadviseerd en begeleid door een extern bureau. Vormde mede input voor de zomerbrief en de MJV.
4	Fiscale Monitor 2020		Cd I&S	65.663	-	De Fiscale Monitor (FM) meet sinds 1994 jaarlijks de percepties en gerapporteerd gedrag van belastingplichtigen (burgers en bedrijven), douaneklanten, toeslaggerechtigden en dienstverleners (fiscaal en maatschappelijk). Het is daarmee het langstlopende belevingsonderzoek van de Belastingdienst. Zie voor vervolgacties de notitie: 2020-0000203752 resultaten Fiscale Monitor – bijlage 2. In de zomerbrief staan een groot aantal acties die bijdragen aan de verbetering van de Belastingdienst, die ook een bijdrage leveren aan (herstel van) het vertrouwen (langs de 3 pijlers: competentie, welwillendheid en integriteit)
5	Extern onderzoek fundamentele transformatie dienstverlening – fase 1 (Probleemanalyse)	EY	Cd I&S	194.810	Stond op GBB Lijst 2	In dit rapport zijn de knelpunten in de dienstverlening en hun (grond)oorzaken in kaart zijn gebracht. Het rapport vormt de basis voor fase 2 van het onderzoek, de handelingsperspectieven. Is als bijlage bij de Zomerbrief naar de Kamer gestuurd. Zie lopend onderzoek.
6	Beelden over de rol(len) van de Belastingdienst		Cd I&S	34.674	-	Interviews met stakeholders uit het werkveld van de Belastingdienst (bijvoorbeeld andere ministeries, uitvoerders, gemeenten, fiscaal dienstverleners) ten behoeve van het ophalen van beelden over de rol(len) van de Belastingdienst nu en in de toekomst. De resultaten zijn input voor de ontwikkeling van toekomstscenario's binnen het traject Strategische Heroriëntatie Belastingdienst (zie hierboven).
7	Evaluatie aangifte IB 2018		Cd I&S	20.473	-	Jaarlijkse evaluatie van de omgang met de aangifteprogramma's (VIA en app). Nadruk ligt op ervaringen en kwaliteit. Nog navragen -
8	Doorlichting IV	EY	Cd IV&D	886.750	Relatie met IV – Verbetertraject & Kamerbrief – spoor 2 - op GBB Lijst 2	Doel van het onderzoek door EY is om inzichten te verkrijgen die de kwaliteit van de ICT en het bijbehorende proces van voortbrenging structureel verbeteren. Het gaat daarbij niet om de ICT in enge zin, maar om alle stappen in ICT-projecten van begin tot eind. Ook de continuïteit van het IV-landschap vormt onderwerp van onderzoek. De aanbevelingen zijn meegenomen in het ICT-verbeterprogramma.
9	Toetsing Domein Architectuur	Gartner	Cd IV&D	680.000	-	Afgesproken is om in principe alle domeinarchitecturen extern, via Gartner, te laten toetsen en objectiveren. Dit traject is al in 2019 gestart en loopt waarschijnlijk nog door in 2021. De detail toetsopdracht wordt regelmatig aangepast aan voortschrijdend inzicht en behoefte van de belastingdienst. Facturering wordt afgesproken en betaalbaar gesteld per te toetsen domeinarchitectuur. Check loopt deze of afgerond
10	Onderzoek portfolio	KPMG	Cd IV&D	381.150	Relatie met IV Verbetertraject & Kamerbrief – spoor 1 - op GBB Lijst 2	Aan KPMG is de opdracht verstrekt om onderzoek te doen naar het 'systeem', 'de cijfers' en 'opties'. Het onderzoek bestaat uit 2 fasen: Fase 1: Analyse van het gehele portfolioproces, Fase 2: Review op de gebruikte cijfers voor het portfolioproces 2020 en het handelingsperspectief ten aanzien van het verminderen van de gap tussen vraag en aanbod. Het rapport met het onderzoeksresultaat is in januari 2020 toegelicht en opgeleverd aan en . De aanbevelingen zijn meegenomen in het ICT-verbeterprogramma.
11	Onderzoek in kader van FSV	KPMG	Cd IV&D	152.166 + meerwerk 17.390	Relatie met programma HVB op GBB Lijst 2	Resultaat betreft de kamerbrief https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven_regering/detail?id=2020Z13850&did=2020D29414 Vormt input voor programma HVB.
12	Toets ketenplannen LH OB Gegevens		Cd IV&D	119.185	-	De betreffende ketenplannen zijn formeel getoetst door QSM en de resultaten zijn gedeeld met de betreffende ketenmanagers. In het proces is heldere hoor en wederhoor toegepast. De opdracht is conform offerte in maart volledig afgerond. Graag aanvulling / concretiseren
13	Cultuuronderzoek Belastingdienst	Deloitte	Cd O&P	355.353	Relatie met programma Leiderschap & Cultuur op GBB Lijst 2	De uitkomsten van het cultuuronderzoek van Deloitte zijn en worden meegenomen in (de herijking van) het programma Leiderschap en Cultuur.
14	Evaluatie Traineeprogramma's		Cd O&P (gedelegeerd) opdrachtgever – BD breed)	10.310	-	Het onderzoek heeft geleid tot aanbevelingen aangaande de efficiency van de sturing op traineeships. Concreet houden deze aanbevelingen in dat alle traineeships voortaan worden aangestuurd door 1 stuurgroep; deze heeft zicht op en beslist over de te verdelen budgetten voor elk traineeship. Deze aanbevelingen worden naar verwachting eind 2020 geïmplementeerd.
15	Onderzoek informatiebehoefte medewerkers en persona's		CDC	70.350	-	Concreet producten die zijn opgeleverd zijn: • Adviesrapport en 5 persona's • Uitgewerkt governancemodel voor intranet • Opleiding voor invoerders De uitkomsten van dit onderzoek maken het mogelijk om: • vanuit inzicht in gebruikerswensen in 2020 een aantal quick wins te realiseren voor het kanaal intranet. • O.b.v. de persona's in 2021 de generieke nieuws- en informatievoorziening effectief door te ontwikkelen naar gepersonaliseerde informatiestromen. Het governancemodel maakt het mogelijk vanuit heldere rollen en verantwoordelijkheden de basis op orde te brengen in het actueel en vindbaar houden en op onderdelen maken van informatie op het intranet.

16	Onderzoek nieuwe kleine ondernemersregeling		CDC	35.573	-	Kwantitatief marktonderzoek: Inzicht krijgen in en toetsen van de bekendheid van de regeling onder ondernemers, het effect van alle communicatie rondom de nieuwe KOR en het percentage dat al dan niet deelneemt aan de regeling. Resultaten worden gebruikt om de bekendheid van de KOR en het communicatieproces te verbeteren NB: Betreft 3 meet- en rapportagemomenten (augustus 2019, oktober 2019, januari 2020)
17	Campagne-effect onderzoek (5x)		CDC	131.091	-	Alle resultaten worden gebruikt om het communicatieproces te verbeteren, aan de ene keer is dat aan de voorkant van het proces, in een aantal gevallen als het communicatieproces al is gestart en we willen weten of we moeten bijsturen.
18	Concepttest nieuw BTW identificatienummer		CDC	18.738	-	Zie voor deliverables vervolgtraject "Onderzoek nieuw btw-identificatienummer"
19	Fiscaal bewustzijn burgers aspecten koopwoning		CDC	29.000	-	Klantbeleving verhelderen m.b.t. fiscaal bewustzijn en fouten voorkomen bij het invullen aangifte van (toekomstig) eigen huisbezitters. Resultaten worden gebruikt om het communicatieproces te verbeteren
20	Kernboodschap schulden	Panel Belastingdienst	CDC	0 (verliep via Burgercommunity)	Relatie met project Stuiting Verjaring van CAP op GBB Lijst 2	Inzicht in de manier waarop burgers de centrale boodschap over schulden van de Belastingdienst begrijpen en waarderen. Resultaten worden gebruikt om het communicatieproces te verbeteren
21	Flitspeiling: steunmaatregelen corona	(via	CDC	4.500	-	Beperkte meting om inzicht te krijgen in kennis, houding en gedrag van ondernemers met betrekking tot het gebruik van fiscale coronasteunmaatregelen. Resultaten worden gebruikt om het communicatieproces te verbeteren
22	Asset- en Configmanagement	Deloitte Risk Management	Directie IV	95.000	-	In het 1e kwartaal van 2019 is ondersteuning gevraagd bij de inrichting en implementatie van de ITIL processen IT Asset Management en Configuratie Management. Deloitte is gecontracteerd om ondersteuning te leveren ten aanzien van het beoordelen en adviseren over bestaande procesbeschrijvingen en bij het uitdenken, beschrijven en implementeren van een procesbesturing die aansluit op het besturingsmodel van IV, met expliciete aandacht voor de volgende aspecten van procesbesturing: a. Governance b. Beleid c. Policies d. KPI's e. Rapportagelijnen f. Escalatielijnen g. Continue verbetercyclus (PDCA) h. Optimalisering beschrijving van rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Alles met het doel om de beide processen naar een hoger volwassenheidsniveau te brengen. Deloitte heeft in augustus 2019 haar bevindingen en adviezen gedeeld (o.m. in het MT-DCS). Deze bevindingen en adviezen zijn door het IV onderdeel DCS verwerkt in een plan en de uitvoering van het programma Licentie Control en de processen IT Asset Management en Configuratie Management.
23	Digitale toegankelijkheid (WCAG 2.1)	Stichting Accessibility	KI&S	4.719		Betreft wettelijk verplicht uit te voeren audits in hoeverre de interne en externe digitale interactiekanalen voldoen aan de Web Content Accessibility Guidelines 2.1 welke per 23-09-2020 verplicht zijn. De audits die uitgevoerd zijn, worden toegevoegd aan de toegankelijkheidsverklaringen.
24	Waardering, acceptatie en voorgenomen gedrag Keuzeregeling Elektronisch Berichten Verkeer (kwalitatief en kwantitatief onderzoek)		KI&S (programma KEBV)	57.626	Signaal over Keuzeregeling EBV wordt op GBB Lijst 1 gemeld door KI&S	De onderzoeksresultaten zijn vastgelegd in een rapport dat is aangeboden aan de diverse gremia. Het rapport geeft een representatief en goed onderbouwd beeld van de inzichten die we hebben opgedaan bij het onderzoek onder burgers via interviews en een digitale vragenlijst (ongeveer 1100 burgers). Het rapport ondersteunt de invoering van de Keuzeregeling. Het is toegespitst op het invoeringsscenario zoals het aan de Kamer bij de behandeling van het wetsvoorstel is toegezegd. Dit scenario heeft als belangrijkste kenmerken één keuze voor de gehele Belastingdienst en de standaardwaarde papier of digitaal zoveel mogelijk aansluitend bij de vermoedelijke keuze van de burger. Nadat het onderzoek is gehouden is, op basis van nieuwe ontwikkelingen, tot een alternatief invoeringsscenario besloten door de Staatssecretarissen. Dit scenario houdt in dat burgers voor Toeslagen en Belasting een aparte keuze kunnen maken. Voor die burgers die aan het einde van de invoeringsperiode geen keuze hebben gemaakt, past de Belastingdienst de standaardwaarde papier toe. Dit huidige scenario is niet meegenomen in het onderzoek, maar het onderzoek is zo opgezet dat het ons ook hiervoor ondersteunende inzichten biedt. Het Ketenbestuur heeft op 18-09-2020 besloten: 1. Akkoord te gaan met de voorgestelde maatregelen naar aanleiding van de resultaten van het onderzoek. 2. Akkoord te gaan met het in de Digidoc-lijn brengen van de managementreactie en het rapport. 3. Akkoord te gaan bij het aanbieden van het concept van de ministeriële regeling aan de Kamer het rapport bij te voegen.
25	Validatie-onderzoek 'Tijdigheid dichterbij' (E-commerce)	Deloitte	MKB (als ketenvoorzitter OB)	53.840	Relatie met programma EU BTW E-commerce op GBB Lijst 2	Het onderzoek heeft een externe validatie met een positief resultaat opgeleverd van het onderzoek in de Belastingdienst naar maatregelen om de tijdigheid van invoering van de voorzieningen voor EU BTW e-Commerce dichterbij te brengen en de schade van te late invoering te beperken. Het onderzoek en validatie-onderzoek zijn in juni 2020 aan de Stuurgroep voorgelegd en op 19 juni 2020 aan de Staatssecretaris. De voorgestelde maatregelen (mix van structurele en tijdelijke voorzieningen) zijn overgenomen.
26	Onderzoek nieuw btw-identificatienummer		MKB i.c.m. CDC	17.000	-	Kwantitatief marktonderzoek: Met het onderzoek willen we inzichten verzamelen in hoeverre eenmanszaken tijdig zijn voorbereid op de komst van het nieuwe btw-id. Hiervoor verdiepen we ons in de kennis en houding t.a.v. de veranderingen en het gedrag ten aanzien van voorbereiding op en het gebruik van het nieuwe btw-id per 1 januari 2020. Resultaten worden gebruikt om het communicatieproces te verbeteren. is opgevraagd
27	Onderzoek Schenken		Particulieren	78.000	-	Ten behoeve van het handhavingsplan Schenk & Erf én het strategisch communicatieplan voor de keten Schenk & Erf is inzicht nodig in kennis, houding en gedrag van belastingplichtigen t.a.v. dit onderwerp.
28	Verbetering opzet administratie	EY	SSO CFD	76.230	-	Inzicht in de stand van zaken binnen SSO CFD met 10 aanbevelingen voor het verbeteren van de opzet en organisatie van de administratie gericht op uitgaven en ontvangsten. Het resultaat is besproken in het MT SSO CFD, die heeft vastgesteld dat vervolg wordt gegeven d.m.v. resultaat verplichte opdracht aan externe partij. Dit heeft geleid tot vervolgstap aanbesteding voor uitvoering van de 1e vier aanbevelingen van het EY rapport, waarna een mini-competitie is uitgezet in de markt. Implementatie naar verwachting in 2021.
29	Arbeidsjuridische zaken		SSO O&P	24.533	-	Betrof advies voor arbeidsjuridische zaken

30	Employee Journey		Switch	18.305	-	De employee journey heeft inzicht gegeven in de ervaringen en beleving van deelnemers en best practices in dit soort ontwikkeltrajecten en de communicatie eromheen. Deze inzichten worden reeds ingezet om onze dienstverlening op inhoud en op beleving te optimaliseren.

Lopend Onderzoek Toeslagen / Douane 2020

Hieronder een overzicht aan lopende onderzoeken en adviesopdrachten die door/namens de huidige onderdelen van Douane en Toeslagen zijn uitbesteed aan externe onderzoekbureaus en waarbij een onderzoeks- of adviesrapport wordt opgeleverd.

Nr.	Naam onderzoek	Uitvoerend bureau	Organisatie onderdeel	Huidige status (in aanbesteding/ loopt/afgerond)	Kosten (inc btw)	Doel
1	Toeslagen Monitor		Toeslagen	Loopt (1e onderzoek afgerond, maar vindt doorlopend plaats eens per kwartaal)	40.994	Hoe tevreden zijn toeslaggerechtigden - uitgesplitst naar de 4 regelingen – over de dienstverlening, en wat zijn de drivers achter de ontevredenheid, oftewel waar moet de Toeslagenorganisatie op verbeteren? De uitkomsten zijn input voor het Programma Vernieuwing waarin verbeteringen worden gerealiseerd.
2	Bezwaar en beroep tegemoetkoming eigen bijdrage kinderopvang ivm Corona	KPMG	Toeslagen	loopt	Nog invullen	Nog invullen
3	Beleidsdoorlichting Douane		Cd I&S	loopt	105.028	De opdracht betreft het uitvoeren van een beleidsdoorlichting van de Douane als onderdeel van begrotingsartikel 1 Belastingen uit Hoofdstuk IX van de Rijksbegroting. (NB. In de onderzoeksperiode viel Douane onder begrotingsartikel 1, inmiddels heeft Douane een eigen begrotingsartikel)
4	Validatie opvolging aanbevelingen en ondernomen acties op voorbereiding Brexit door Douane Nederland	Deloitte	Douane	loopt	48.393,95	Beoordeling of de Douane de aanbevelingen uit de laatste quickscan juist heeft opgepakt.
5	Evaluatie crisismanagement	Berenschot BV	Douane	loopt	37.813	Het evalueren van de crisisorganisatie n.a.v. de uitbraak van Covid-19.
6	Integriteitsmeting	KPMG Advisory NV	Douane	loopt	69.612	Met de meting wil de Douane inzichtelijk maken wat er op het gebied van integriteitsmanagement concreet zichtbaar is in de organisatie, zodat op basis van de meting kan worden vastgesteld waar de mogelijkheden tot verdere verbetering zitten.
7	Wetenschappelijk onderzoek	KPMG Advisory NV	Douane	loopt	81.621	De Douane gaat op basis van de diverse ervaringen met en signalen over mogelijke corruptie bij de Douane de bescherming van haar organisatie en medewerkers tegen corruptie versterken.

Afgerond Onderzoek Toeslagen / Douane 2020

Hieronder een overzicht aan afgeronde onderzoeken en adviesopdrachten die door/namens de huidige onderdelen van Douane en Toeslagen zijn uitbesteed aan externe onderzoekbureaus en waarbij een onderzoeks- of adviesrapport is opgeleverd.

Nr.	Naam onderzoek	Uitvoerend bureau	Organisatie onderdeel	Kosten (inc btw)	Deliverables Wat heeft het onderzoek opgeleverd / wat is er met de resultaten gedaan / wat waren de vervolgstappen?
1	Opzet en inrichting van herstelorganisatie KinderopvangToeslag	Boston Consultancy Group	Toeslagen	Nog invullen	Nog invullen
2	Verdieping van de fiscale monitor 2019		Toeslagen	Nog invullen	Nog invullen
3	Verbetering sturing en productiebeheersing	PwC	Toeslagen	57.475	Het MT Toeslagen heeft besloten om onder de noemer "Verbetering productieplanning en -sturing" op projectmatige wijze vervolg te geven aan de verstrekte adviezen. Dit vervolgproject zal bijdragen aan de optimalisering, professionalisering van de kantoorproductie (besturings-) organisatie.
4	Gedragsonderzoek terugvorderingsproblematiek KOT	D&B	In opdracht van SZW, i.s.m. BD/Toeslagen	Nog invullen	Weerstanden en omgevingsfactoren scherp krijgen die van invloed zijn op het gedrag van ouders die kinderopvangtoeslag ontvangen. Hierna interventies en communicatie ontwikkelen. Nog aanvullen
5	Strategisch Meerjarenplan 2020-2025	Deloitte	Douane	69.732	Deloitte heeft de opgestelde strategische doelen gevalideerd en heeft ondersteund bij het opstellen van een strategisch meerjarenplan voor de komende jaren. Daarnaast heeft Deloitte geadviseerd in de aanpak.
6	Opstellen producten en diensten catalogus DLSO	EY	Douane	400.000	Het opstellen van een Producten en Dienstencatalogus voor de Shared service organisatie van de Douane
7	Externe Blik insourcen Digipoort	PwC	Douane	60.128	Analyse op het proces van succesvol kunnen migreren van de huidige Digipoort H&T naar de nieuwe omgeving binnen de Douane. De migratie heeft inmiddels plaatsgevonden.