Ministerie van Financiën

Aan
Groepsondernemingsraad Belastingdienst

Directoraat-Generaal Belastingdienst

Inlichtingen

[redacted]@minfin.nl
www.minfin.nl

Datum
29 oktober 2020

Auteur
[redacted]

Bijlagen
1. 4MR
2. Bestuurlijk oordeel DGBD
3. Oorspronkelijke aanschrijving van HDFEZ

memo

4MR Belastingdienst

Aanleiding

In het agendaoverleg met het dagelijks bestuur heeft de bestuurder aangeboden om de GOR een terugkoppeling te geven van zijn viermaandsgesprek met de secretaris-generaal (SG). Hiervoor treft u bijgevoegd de 4-maandsrapportage (4MR) aan.

Volledigheidshalve wordt hieronder toegelicht wat de 4MR precies is.

Wat is de 4MR / Viermaands gesprekken

Als onderdeel van de planning en control cyclus voeren de directeuren-generaal binnen het ministerie drie keer per jaar een gesprek met de SG over de stand van zaken en voortgang op de doelen van hun directoraat-generaal. Voor dit gesprek plaatsvindt, wordt daar eerst een rapportage over opgesteld. De rapportage heeft als functie het tijdig signaleren van welke doelen, speerpunten en risico's bijsturing vanuit het management van de organisatie nodig hebben. Door deze rapportage vindt monitoring plaats van zowel de (meerjarige) beleidsmatige prioriteiten als de kengetallen in de bedrijfsvoering.

Het proces gaat als volgt in zijn werk:

- Eerst doet de hoofddirectie Financieel Economische Zaken (HD FEZ) namens de SG een uitvraag aan alle directeuren-generaal om de rapportage (4MR) te maken. Hoe zo'n uitvraag er uit ziet is ter informatie bijgevoegd als bijlage 3.
- Dit verzoek komt voor het directoraat-generaal Belastingdienst binnen bij onze concerndirectie Control en Financiën (CD C&F). CD C&F vraagt vervolgens input aan alle directies.
- CD C&F verwerkt de input en maakt de '4MR' voor ons directoraat-generaal. De rapportage is bijgevoegd als bijlage 1.
- De DG geeft vervolgens een bestuurlijk oordeel over de rapportage (bijlage 2), waarna de rapportage en het bestuurlijke oordeel aan de SG verzonden worden als input voor het viermaandsgesprek.

Nadat de rapportage is ingediend vindt er een gesprek plaats tussen de SG en de DG over de stand van zaken.

De bestuurder heeft in het agendaoverleg met het DB aangegeven het van belang te vinden om ook de medezeggenschap over de stand van zaken te informeren en een terugkoppeling te geven van het gesprek met de SG. Wanneer dit bevalt kan dit een periodiek terugkerend agendapunt worden.

Samenhang met de ontvlechting
De 3 DG's, Belastingdienst, Toeslagen en Douane, voeren allen een eigen gesprek met de SG over hun eigen onderdeel. Het bestuurlijk oordeel (bijlage 2) is alleen van de DG Belastingdienst.

Ondanks vorenstaande wordt 4MR (de rapportage zelf, bijlage 1) nu nog wel opgemaakt voor de 3 DG's samen. De algemene onderdelen in de 4MR gaan dus over de gehele 'oude' Belastingdienst inclusief Toeslagen en Douane. Er zijn wel enkele paragrafen die over de onderdelen apart gaan, dit wordt dan steeds verduidelijkt door er specifiek 'Toeslagen', 'Douane' of 'Belastingen' bij te zetten. Vanaf 2021 maken Toeslagen en Douane eigen 4MR's.

Tweede viermaandsrapportage Belastingdienst 2020 (2e 4MR BD 2020)

Leeswijzer: Deze 2e 4MR BD 2020 is gebaseerd op de aanschrijving van HDFEZ, waarbij het gegeven is dat Belastingdienst, Douane en Toeslagen een gezamenlijk werkplan 2020 hebben. Voor zover aan de orde, wordt apart aandacht besteed aan de verschillende onderdelen.

0. Managementsamenvatting en bestuurlijk oordeel

Managementsamenvatting

Coronacrisis: heeft impact op beleid en op bedrijfsvoering
Het kabinet heeft als gevolg van de coronacrisis ingrijpende maatregelen genomen die impact hebben op het werk van Belastingdienst. Naast het uitvoeren van beleidsbesluiten van het kabinet, zoals uitstel van betaling, hebben de beperkende maatregelen gevolgen voor op de wijze waarop de Belastingdienst het werk kan doen zoals bij het toezicht en invordering. Dit is terug te zien bij een aantal prestatie-indicatoren uit de begroting die rood scoren als gevolg van de coronacrisis. Daarentegen is de dienstverlening (telefonische en digitale bereikbaarheid) na de eerste maanden goed op orde. Vanaf april was de bereikbaarheid (met uitzondering van augustus) groter dan 90% (mei tot en met augustus gemiddeld 93%). Ook de VIA-campagne is goed verlopen: van de aangiftes die voor 1 april zijn ingestuurd heeft 99,7% bericht gehad voor 1 juli. De Belastingdienst monitort nauwgezet wat de coronacrisis betekent voor de ontwikkeling van de belastingontvangsten en in welke mate gebruik gemaakt wordt van de mogelijkheden tot belastinguitstel. Hierbij zijn de belasting- en premieontvangsten tot en met augustus € 14,5 miljard lager dan vorig jaar. Enerzijds is dit een gevolg van de tegenvallende economie, anderzijds een effect van het corona-noodpakket van het kabinet en met name de uitstelregeling: eind augustus is het bedrag openstaande vorderingen met uitstel vanwege corona ca. € 12,5 miljard.

Dankzij de grote inzet en flexibiliteit van de medewerkers van de Belastingdienst, Douane en Toeslagen lopen de bedrijfsprocessen zo goed mogelijk door. Verbetertrajecten ondervinden op onderdelen wel vertraging omdat het thuiswerken gezamenlijke creativiteit belemmert, zoals het houden van brainstormsessies. Zorgpunten, naast werkdruk, zijn het effect van langdurig thuiswerken op sociale cohesie binnen en tussen teams, minder scheiding werk-privé en het moeilijk kunnen inwerken van nieuwe medewerkers alsmede het opbouwen en onderhouden van netwerken. Ook hadden sommige medewerkers last van het feit dat zij niet beschikten over voorzieningen om vanuit huis deel te kunnen nemen aan (team)overleggen. Dit is verholpen door de aanschaf van extra mobiele devices. De insteek was dat vanaf medio september er weer fysieke bezoeken bij belastingplichtigen plaats zouden vinden en het "toezicht buiten" hervat zou worden. Voor het hervatten van het toezicht buiten is inmiddels ook een goedgekeurde risico-inventarisatie en evaluatie. Door de recente aanscherping van de richtlijnen voor thuiswerken is echter de invoering van het toezicht buiten weer (tijdelijk) uitgesteld.

Aangifte tegen de Belastingdienst: onderzoek loopt
Het Ministerie van Financiën heeft 19 mei jl. aangifte gedaan bij het Openbaar Ministerie (OM) van het vermoeden van twee mogelijke misdrijven - beroepsmatige discriminatie en het ambtsmisdrijf knevelarij - binnen de Belastingdienst. Het OM is gevraagd te onderzoeken of medewerkers van de Belastingdienst met opzet mensen hebben gediscrimineerd vanwege hun nationaliteit. Ook al is de aangifte van het ministerie níet gericht op specifieke personen binnen de Belastingdienst, de aangifte zorgt wel voor onrust onder medewerkers en tast het gevoel van veiligheid van medewerkers aan. Bij de gesprekken in het kader van het programma Leiderschap en Cultuur heeft dit thema dan ook de volle aandacht.

Ontvlechting Belastingdienst: complex proces dat lang gaat duren
In juli is fase 3a gestart, gericht op het inrichten van de twee nieuwe directoraten-generaal, DG Douane en DG Toeslagen. Zo worden de medewerkers van de directie Douane administratief gekoppeld aan de DG Douane en de medewerkers van de directie Toeslagen aan de DG Toeslagen. De medezeggenschapsraad heeft op 22 september een positief advies uitgebracht over deze koppeling. Streven is om uiterlijk 1 januari 2021 deze koppeling gerealiseerd te hebben.
De verzelfstandiging van de nieuwe DG's betekent dat de onderlinge samenwerking in de tweede helft van 2020 tegen het licht wordt gehouden. Sinds 1 september is het project samenwerkingsafspraken van start gegaan, dat betekent dat alle directies van de BD in samenwerking met Douane en Toeslagen in kaart brengen hoe de samenwerking na de

ontvlechting wordt ingericht. De Belastingdienst zal hierbij overigens, waar nodig, ook na 1 januari 2021 voor Toeslagen en de Douane blijven werken, zodat de continuïteit in de dienstverlening is geborgd.
Drie DG's betekenen ook drie 'driehoeken', dat wil zeggen dat het overleg tussen de eigenaar (De SG FIN), de opdrachtgever en de uitvoerder zal gaan plaatsvinden per DG. De governancecode voor dit overleg is in ontwikkeling. Het streven is om al in het laatste kwartaal van 2020 te starten met het overleg per DG.
Hoewel de ontvlechting helpt op termijn meer focus aan te brengen voor de 3 DG's, is op korte termijn – gedurende de fase van ontvlechting – sprake van extra werk om een en ander in te richten en van extra coördinatielast.

Beleidsmatige prioriteiten: Belastingen, Toeslagen en Douane

Belastingen
In de zomerbrief wordt het toekomstperspectief beschreven dat wij zien voor de Belastingdienst: een organisatie met oog en oor voor burgers en bedrijven, met focus op fiscale taken, met vakmanschap, de juiste cultuur en uitstekende ICT-voorzieningen. Op dit moment wordt gewerkt aan een meerjarenvisie Belastingdienst 2020-2025 waarin de strategische prioriteiten staan waar de Belastingdienst de komende jaren aan gaat werken om de uitvoering te verbeteren. De meerjarenvisie Belastingdienst 2020-2025 zal nog worden besproken met de eigenaar en opdrachtgever in de driehoek BD.
Diverse beleidsdossiers hebben hiernaast de afgelopen maanden binnen de Belastingdienst de nodige aandacht gevraagd, waaronder de fraudesignaleringsvoorziening (FSV), e-herkenning, verlaging dwangbevelkosten, niveau toezicht achteraf en het dwangsomarrest. Dit soort type politiek-gevoelige dossiers wordt sinds kort ook gemonitord binnen het programma Gezamenlijke Besturing Belastingdienst (GBB). Er wordt op dit moment verbinding gelegd tussen het programma GBB en de reguliere P&C-cyclus met als eerste verbinding de link met de DGR.

Fraudesignaleringsvoorziening, projectcode 1043, CAF
Op 28 april jl. en op 10 juli jl. is de Tweede Kamer geïnformeerd om te komen tot een handhavingsaanpak waarbinnen gepaste middelen worden ingezet, keuzes kunnen worden onderbouwd en deze waarborgen ook worden nageleefd en toegepast. Hiervoor is een Plan van Aanpak opgesteld en de acties worden in een Belastingdienstbrede stuurgroep opgepakt, zoals de beoordeling van alle applicaties op het gebied van AVG.

E-herkenning
De Tweede Kamer heeft aangegeven dat de aangifte van belastingen kosteloos moet zijn, terwijl e-herkenning kosten met zich meebrengt. In samenwerking met het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijkrelaties (BZK) worden alternatieven uitgewerkt om hieraan invulling te kunnen geven, met name voor bedrijven die e-herkenning uitsluitend gebruiken voor het doen van belastingaangifte. De Tweede Kamer wordt voor 1 december a.s. geïnformeerd.

Verlaging dwangbevelkosten
Naar aanleiding van een onderzoek van de Nationale Ombudsman (No) is gebleken dat de Belastingdienst grootschalig te veel dwangbevelkosten in rekening heeft gebracht. Er is eind augustus nog niet gestart met het compenseren van gedupeerde burgers en bedrijven, onder andere vanwege de coronacrisis, waardoor de werkzaamheden van de projectgroep zijn stopgezet. Dit was enerzijds vanwege de inzet van medewerkers bij de regelingen opgezet vanwege de coronacrisis en anderzijds vanwege contactbeperkende maatregelen. Inmiddels is extra capaciteit aangetrokken door middel van de aanstelling van een verantwoordelijke programmamanager, is extern onderzoek in gang gezet en is er een gefaseerde planning, waarbij steeds geleerd wordt van de vorige stap. De eerste stap is een pilot in oktober, vervolgstappen worden gepland op de uitkomst van de pilot. Eind dit jaar is een totaal planning beschikbaar. De verwachting is dat de afhandeling zeker nog het jaar 2021 zal doorlopen.

Niveau toezicht achteraf
Naar aanleiding van vragen van de Kamer wordt, samen met DG FZ en FEZ, onderzocht hoe het toezicht achteraf zich afgelopen jaren heeft ontwikkeld (2016-nu) en of er een gewenst niveau van toezicht achteraf valt te definiëren. De eerste conclusies worden aan het eind van het jaar verwacht.

Dwangsomarrest
De Belastingdienst moet op basis van jurisprudentie een te laat ingediende aangifte omzetbelasting als bezwaarschrift behandelen. In oktober 2019 heeft de Hoge Raad geoordeeld dat de huidige geautomatiseerde afdoening van deze bezwaarschriften niet Awb-conform is. Als gevolg van de uitspraak kan de Belastingdienst dwangsommen verschuldigd worden, bij omzetbelasting en mogelijk ook bij andere belastingsoorten. Indien de Belastingdienst voor alle KOV's (Kennisgeving Omzetbelasting Vermindering) die jaarlijks worden afgegeven (ca 320.000) de maximale dwangsom zou verbeuren, kost dat € 460 mln. Tot nu toe (bijna een jaar na het arrest) zijn minder dan 10 ingebrekestellingen ontvangen (dat is het voorportaal voordat een bestuursorgaan dwangsommen verbeurt). Die ingebrekestellingen hebben door tijdige afhandeling niet geleid tot verbeurte van een dwangsom Sinds begin van dit jaar worden diverse oplossingen verkend, variërend van oplossingen in de ICT dan wel handmatig verwerken dan wel aanpassing van wetgeving. De bewindspersonen zullen dit najaar nader worden geïnformeerd over haalbaarheid en voor- en nadelen van deze oplossingsrichtingen.

Toeslagen
Belangrijke onderwerpen bij Toeslagen zijn o.a. de verbetermaatregelen Kinderopvangtoeslag en de uitvoering van het herstel van toeslagen.

Algemeen
In juli is gestart met het definitief toekennen van toeslagen over 2019. Eind augustus lag het percentage op 65% t.o.v. 62% het jaar ervoor. De doelstelling voor het einde van het jaar is minimaal 85% en deze wordt naar verwachting gerealiseerd.

Verbetermaatregelen Kinderopvangtoeslag (KOT)
De KOT-app is in juli voor alle ouders beschikbaar gesteld. De app maakt het makkelijker voor ouders om wijzigingen door te geven.

Tegemoetkoming eigen bijdrage kinderopvang (KOT)
In nauwe samenwerking met de Sociale Verzekeringsbank (SVB) en het ministerie van SZW is de Tegemoetkoming eigen bijdrage kinderopvang (KOT) gerealiseerd als onderdeel van het pakket coronamaatregelen. In juli is een eerste uitbetaling gerealiseerd; een tweede herstelronder volgde in september.

Uitvoering herstel Toeslagen
In de afgelopen vier maanden zijn de eerste stappen gezet in het behandelen van casussen en het daadwerkelijk helpen van ouders, gevolgd door uitbetaling van de eerste 108 compensatiebedragen in de maand juli. Er zijn zorgen vanwege o.a. onvoldoende bezetting en de verschuiving naar een maatwerkaanpak. Naar aanleiding hiervan is recent de planning herijkt.

Douane
Belangrijke onderwerpen bij Douane zijn o.a. de Brexit, volumegroei aangiftes en e-commerce.

Brexit
Op 31 januari jl. heeft het Verenigd Koninkrijk de EU verlaten en is een overgangsperiode ingegaan, die duurt tot en met 31 december 2020. De Douane heeft in 2018 en 2019 circa 930 medewerkers geworven ter voorbereiding op een no-deal Brexit. De medewerkers zijn inmiddels opgeleid en ook is een 40-tal huisvestingsprojecten gerealiseerd. De laatste wordt in december afgerond. De Brexit is echter uniek en vraagt veel aan voorbereiding van het bedrijfsleven. Onder andere als gevolg hiervan blijven de exacte gevolgen (deels) onzeker en risicovol; er is geen ervaring met de situatie dat een lidstaat de EU verlaat. De Douane is dan ook zo goed als mogelijk voorbereid.
Ook is de crisisstructuur geactualiseerd. Ondanks alle voorbereidingen is het niet uit te sluiten dat er ergens in de logistieke processen en/of de afhandeling van douaneprocedures verstoringen optreden; met name de eerste maanden van 2021.

E-commerce
Het programma e-commerce is gericht op het implementeren van de EU-richtlijn en bedoeld ter modernisering en vereenvoudiging van de heffing en inning van de btw op grensoverschrijdende internetverkopen van goederen en diensten aan consumenten. Door de coronacrisis heeft dit proces enige vertraging opgelopen en is de opleverdatum verschoven naar medio 2021.

Doelstellingen en KPI's: achterblijvende scores
De KPI's (Key Performance Indicatoren) geven inzicht in het presteren van de Belastingdienst (incl. Toeslagen en Douane). In vergelijking met de eerste viermaandsperiode is het aantal KPI's waarbij de score achterblijft toegenomen (van vier naar negen).
De politiek meeste relevante KPI is de Awb-termijn. Over de eerste acht maanden was het Belastingdienstbrede percentage afgehandelde bezwaren 79,1% (1e 4MR: 75,4%). Dit is een verbetering ten opzichte van de vorige viermaandsperiode maar nog wel onder de doelstelling. Dit heeft met name te maken met de voorraad bezwaarschriften IH (Inkomensheffing), waarvan ultimo 2019 er al grote voorraden waren waarvan de Awb-termijn verstreken was. Ondanks dat er een stijgende trend waarneembaar is zal de doelstelling van 90% naar verwachting dit jaar niet realiseerbaar zijn.
Vanwege de coronacrisis wordt zichtbaar dat er m.n. achterstanden op invordering optreden en het aantal productieverstoringen is toegenomen. De eerste komt o.a. door uitstel van betalingen als maatregel van het kabinet in verband met de coronacrisis. De tweede heeft o.a. te maken met de vele afhankelijkheden tussen de verschillende systemen, het complexe ICT-landschap en het niet altijd aanwezig zijn van beheer-tooling, waardoor er handmatig moest worden ingegrepen.

Beheerst vernieuwen: gestaag verder
Om de gewenste veranderingen binnen de Belastingdienst te kunnen bereiken wordt gestaag doorgewerkt aan de vier pijlers van de vernieuwing: ICT, Personeel, Sturing & beheersing en Leiderschap & cultuur.

ICT
Aan de basis van een goede en stabiele organisatie ligt een goed functionerende ICT-organisatie. Dit vraagt ook een voldoende mate van flexibiliteit om fiscale wet- en regelgeving te implementeren. Hiertoe is de ICT-uitvoeringsorganisatie op dit moment onvoldoende in staat. De ICT-uitvoeringsorganisatie kent een groot en complex landschap (met verschillende administraties). Alles is erop gericht om ook het ICT-portfolioproces te verbeteren. Voor beide samenhangende doelen loopt een intensief verbeterprogramma. Tegelijk zijn er risico's/knelpunten voorzien op de bestuurlijke context zoals: de bestuurlijke opsplitsing Belastingdienst, wisselende vraag en verwachting vanuit de Driehoek (DG BD/SG/DG FZ) en vertraging in de realisatie van het geprioriteerde portfolio.
Het Programma Modernisering Informatievoorziening (MIV) is gericht op het terugdringen van de technische schuld. De huidige score is 39%. Daarmee lijkt de norm van 30% eind 2022 haalbaar.

Personeel
In totaal zijn er tot en met augustus 1408 fte ingestroomd en 1583 fte uitgestroomd. De in- en uitstroom zijn redelijk in lijn met de raming. In maart is er een grote groep medewerkers uitgestroomd die gebruik hebben gemaakt van de VSO-regeling (VSO: vaststellingsovereenkomst). De geraamde instroom was in deze periode lager omdat rekening is gehouden met o.a. het absorptievermogen van de organisatie en de beschikbare werving- en selectiecapaciteit. De coronamaatregelen hebben voor een vertraging in het werving- en selectieproces gezorgd. Inmiddels verloopt het werving- en selectieproces volledig met digitale middelen.
De verhoogde formatie naar aanleiding van de in de voorjaarsnota toegekende budgetten leidt tot een verhoogde instroomopgave, die zal worden uitgesmeerd over 2020 en 2021.Om te voldoen aan de verhoogde instroomopgave is de werving- en selectiecapaciteit bij de SSO O&P inmiddels opgeschaald. Mede door de opgeschaalde capaciteit van de SSO O&P wordt verwacht dat de achterstand op de raming van de instroom (opgelopen in het eerste en tweede tertiaal) in zijn geheel gecompenseerd zal worden in het derde tertiaal. Daarmee is de verwachting dat het instroomdoel van 2500 fte in 2020 gehaald wordt. Wel blijft in 2020 de bezetting ca. 1600 fte onder formatie in 2020. Voor een deel is deze onderbezetting opgevuld met de inzet van uitzendkrachten en overig extern personeel.
De beperkte opleidingscapaciteit (Belastingacademie en interne opleidingen) voor nieuwe medewerkers remt de inzet van nieuwe personeel af. Dit geldt voor meerdere primair proces directies. Met name het beter stroomlijnen van opleidingscapaciteit en hoeveelheid benodigde docenten is hard nodig want de bottleneck verplaatst zich nu van werving naar opleiden.

Gevolgen onderbezetting op de prestaties van de Belastingdienst, Toeslagen en Douane
De impact van de lagere dan beoogde instroom van nieuwe medewerkers op de primaire processen is veelzijdig. Het overall beeld is dat bij beperkingen in de personele capaciteit met name toezichtactiviteiten in de knel komen. Veel aandacht gaat uit naar het wegwerken van achterstanden rondom burger-geïnitieerd werk (bijvoorbeeld klachten, bezwaren en verzoeken tot aanpassingen). Het innen, heffen en uitkeren blijft prioriteit houden. Hierbij wordt aangetekend dat

voor directies als MKB en GO – los van de onderbezetting – al minder toezicht mogelijk is vanwege beperkingen op toezicht "buiten" als gevolg van de coronacrisis. In de notitie aan de Staatssecretarissen van eind oktober zal uitgebreider op dit thema worden ingegaan, waarbij per directie de problematiek zal worden besproken. Momenteel wordt aan deze notitie gewerkt.

Sturing & beheersing
Het programma MI/RM (Managementinformatie/Risicomanagement) heeft diverse mijlpalen behaald, zoals de herijkte begrotings-KPI's die beschreven zijn in de kamerbrief het "Verbeterd inzicht in de begroting van Financiën"[1] en de Bouwsteen Risicomanagement Governance. Begin deze zomer is een eerste strategisch risicoanalyse (SRA) met het Team Belastingdienst gehouden om de concernrisico's 2021 te bepalen. Ook ondersteunt het programma momenteel zes ketens met het verbeteren van de managementinformatie en het risicomanagement.

Leiderschap & cultuur
Cultuur is een vast onderwerp van gesprek in de top van de Belastingdienst en Financiën. Daarin is o.a. veel aandacht geweest voor de aangifte die in mei 2020 tegen de Belastingdienst is gedaan en de impact daarvan op medewerkers. In de bijeenkomst van het Team Belastingdienst op 3 juli is gesproken hoe de Belastingdienst verder werkt aan leiderschap en cultuur. Belangrijk is dat een 'open en veilig werkklimaat' en 'burgers en bedrijven centraal' prioriteit krijgen.
De twee personeelsraadspersonen die voor een jaar zijn aangesteld om actief in de organisatie signalen op te halen over mogelijke onrechtmatigheden, zijn in mei met hun gesprekken gestart. Verwacht wordt dat in oktober een eerste halfjaarlijkse rapportage hierover wordt uitgebracht met daarin ook advies over de bijbehorende opvolging op de opgehaalde signalen.

Risicomanagement: meer gestructureerde wijze van risicomanagement
Het programma MI/RM heeft vanaf 2019 een impuls gegeven om het risicomanagement binnen de Belastingdienst gestructureerd neer te zetten. Hierdoor ontstaat een beter beeld van de risico's op concernniveau en lagere niveaus. Naar aanleiding van een strategische risicoanalyse met het team BD, heeft het DT op 17 september de volgende zeven toprisico's vastgesteld:
1. Besturingsrisico: ontoereikende sturing in en op de organisatie (strategie, beleid, structuur en/of communicatie);
2. Cultuurrisico: onvoldoende verandervermogen van de organisatie;
3. ICT-beveiligingsrisico: systemen van de Belastingdienst worden gehackt of anderszins gecompromitteerd;
4. Personeelsrisico: tekort aan gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers, specialisten en managers;
5. Projectmanagementrisico: onvoldoende of niet tijdige resultaten van programma's en projecten;
6. Reputatierisico: afnemend of vervallen algemeen vertrouwen in de Belastingdienst;
7. Veiligheidsrisico: fysiek of verbaal geweld of (juridische) bedreigingen van medewerkers of onderdelen van de Belastingdienst.

Het vaststellen van deze toprisico's is de eerste stap. De volgende stap is om binnen het DT BD risico-eigenaren aan te wijzen. De risico-eigenaren zullen per risico de belangrijkste beheersmaatregelen opstellen om het betreffende risico te mitigeren. Dit is noodzakelijk omdat geconstateerd is dat voor een aantal risico's de huidige mate van beheersing nog onvoldoende is. De ontwikkeling van de risico's, alsmede de voortgang in de beheersing, zullen periodiek besproken worden. Daarbij zal tevens gekeken worden of bijstelling noodzakelijk is in het licht van veranderingen in de interne en externe omstandigheden.

Integriteitsbeleid: wordt hard aan gewerkt
In het kader van de preventie is verder gewerkt aan de organisatie van het integriteitsstelsel, zoals het periodieke overleg met integriteitscoördinatoren van Belastingdienst, Douane en Toeslagen en Financiën.

Financiën: overall beeld forse onderschrijding van ca. € 177 mln.
In totaal wordt er een onderrealisatie verwacht op artikel 1 (Belastingen incl. Toeslagen) van ca. € 177 mln. Hiervan wordt € 90 mln. verklaard door een onderrealisatie op apparaatsuitgaven. Deze onderrealisatie moet worden bezien in relatie tot het feit dat bij voorjaarsnota er in totaal € 495

1 Kamerstukken II 2019/20, 35300-IX, nr. 21

mln. als impuls voor de problematiek is toegevoegd. Daarvan is dus in een onstuimig jaar ca. 80% gerealiseerd. In april is de besluitvorming van de voorjaarsnota verwerkt waarbij – om werving voor de langere termijn te stimuleren - structurele formatie is toegekend. Omdat het niet realistisch was om zoveel formatie in 2020 massaal te werven, is met name ingezet op externe inhuur/uitzendkrachten. Dit verklaart waarom het verschil in formatie-bezetting in 2020 relatief groot is, maar het verschil op personele uitgaven relatief nog meevalt. Tegelijkertijd is er door de coronacrisis massaal thuisgewerkt en zijn bepaalde uitvoering- en toezichtprocessen op een lager pitje gezet waardoor ook de inhuur niet op alle fronten kon worden of is ingezet. Verder wordt de onderuitputting verklaard door een meevaller van ca. € 50 mln. voor de ramingsbijstelling Belasting- en invorderingsrente (BIR) en boetes en schikkingen. Bij de programma-uitgaven wordt een onderrealisatie van ca. € 36 mln. verwacht. De belangrijkste verklaring hiervoor is dat de uitbetaling van de compensatieregeling Kinderopvangtoeslag (KOT) voor een groot deel is vertraagd naar 2021. Artikel 9 (Douane) laat een overschot van € 17 mln. zien[2].

ICT, investeringsportfolio/grote projecten: in brede sprake van vertragingen
Op dit moment is sprake van 16 Grote Projecten. Door twee projecten (Keuzeregeling Elektronisch Berichten Verkeer (KEBV) en Uitfaseren Enterprise Task Management (ETM)) wordt rood gescoord. KEBV scoort rood omdat randvoorwaardelijke basisvoorzieningen (o.a. Archief) niet op orde zijn. Uitfaseren ETM scoort rood omdat vertraging is opgetreden bij het ontwikkelen van de webservices. Het aantal geel (9) en groen (5) scorende projecten laat een verslechtering zien. Op dit moment wordt in beeld gebracht wat de politiek/bestuurlijke consequenties zijn.

Kengetallen personeel en organisatie: inhuur scoort boven de norm
Externe inhuur: de prognose externe inhuur is 14,9% terwijl de norm 10% is. De meeste uitgaven voor inhuur zitten bij de dienstonderdelen IV, KI&S en Toeslagen.

Uurloon externe inhuur: dit uurloon wijkt in bepaalde gevallen af van de norm (max. € 225,- per uur, excl. btw) door de inzet van de Boston Consulting Group (BCG). Er is inmiddels een aanbestedingstraject gestart voor een deel van de activiteiten die door BCG worden verzorgd.

Betaaltermijn facturen: de betaaltermijn voor facturen scoorde gemiddeld boven de norm van 95%. Bij Belastingen (incl. Toeslagen) was de score 99,8% en bij Douane 93,6%.

Arbeidsparticipanten: het realisatiecijfer bedraagt 516,1 FTA (fulltime arbeidsparticipant) en de verwachting is dat de doelstelling (550 FTA, eind 2020) reëel is.
Vermeldenswaardig is het feit dat de directie MKB in september 2020 een Rijksbrede Award heeft gewonnen voor hun werving van arbeidsparticipanten in coronatijd.

Verzuim: het gerealiseerde verzuimpercentage was 5,9% (norm: 5,7%) en realisatie van de norm ultimo 2020 lijkt daarmee realistisch.

Personeelsgesprekken: de realisatie (22%) van de afronding van *alle drie* de doelen (planning, reflectie en evaluatie) blijft vooralsnog achter bij prognose (80%). Een inhaalslag is voorzien aangezien veel personeelsgesprekken aan het einde van het jaar gevoerd worden.

Aantal vrouwen in ABD-functies: het streven is om minimaal 30% van de ABD-functies ingevuld te hebben door vrouwen. Ultimo augustus was de realisatie: DG Belastingdienst 29%, DG Douane 38% en DG Toeslagen 33%.

Onvolkomenheden: loopt op schema, wel impact hierop door Corona
In het Verantwoordingsonderzoek 2019 zijn drie onvolkomenheden (Legacy, Strategisch Personeelsbeleid en Bedrijfscontinuïteitsbeheer) opgelost. Op dit moment resteren nog vijf onvolkomenheden. Voor de eerste vier onvolkomenheden constateert de Algemene Rekenkamer dat er in 2019 al belangrijke stappen zijn gezet in de opzet en het bestaan. Cruciaal is echter de (in voldoende mate) aantoonbare werking. Het verbeteren van de managementinformatie vraagt meer tijd. Hiervoor is begin 2019 een meerjarig verbeterprogramma in uitvoering genomen met een looptijd tot eind 2022. De strikte verbeteraanpak van vorig jaar, die heeft geleid tot het oplossen van drie onvolkomenheden, wordt dit jaar onverminderd voortgezet door o.a. het voeren van gap-gesprekken met de controllers. Inmiddels zijn alle gap-gesprekken gevoerd.

2 Het gepresenteerde financiële beeld sluit aan bij de budgettaire cijfers zoals opgenomen in de notitie van FEZ die op 9 oktober 2020 in de Bestuursraad besproken is. FEZ heeft mandaat gekregen om het cijferbeeld nog aan te passen richting NJN op basis van de laatste inzichten (realisaties over september; sturing om onderuitputting te voorkomen).

Integrale beveiliging: geen uitzonderlijke bevindingen
Eerder is geconstateerd dat op het gebied van integrale beveiliging geen uitzonderlijke bevindingen naar voren kwamen. Wel is gewerkt aan het inrichten van een noodprocedure bij ernstige bedreigingen die op 1 oktober jl. van start gaat en is de fysieke toegangsbeveiliging (pasjes) versterkt. De AR heeft in haar rapport 'Resultaten verantwoordingsonderzoek 2019 Ministerie van Financiën en Nationale schuld (IX)' van mei 2020 twee aanbevelingen gedaan als het gaat om (informatie)beveiligingsincidenten. Daar wordt aan gewerkt.

Waivers: tot nu toe 13 waivers
Dit betreft de activiteiten om bij inkoop voor een andere aanbestedingsprocedure dan voorgeschreven te kiezen. Soms zullen er toch waivers nodig zijn als gevolg van onverwachte, niet te voorziene, ontwikkelingen (bijv. bij forse vertragingen als gevolg van het betwisten van een gunningsbeslissing). Tot en met 1 september waren er 13 contracten die met een door de DG afgegeven waiver zijn afgesloten.
Ter vergelijking: over geheel 2019 zijn er 12 waivers afgegeven (met en totaalbedrag van € 7,5 mln.). Wat opvalt is dat er in 2020 minder waivers zijn aangevraagd voor contractverlengingen; mogelijk doordat de inkooptrajecten eerder en dus tijdig worden gestart. Dat er dit jaar al meer waivers zijn, heeft te maken met meer onvoorziene inkooptrajecten (o.a. Boston Consulting Group).
Naast waivers is er sprake van maverick buying. Het percentage maverick buying bedraagt voor de gehele Belastingdienst tot en met augustus 2020 0,32%. Dit is ruim onder de norm van 1%.

Bestuurlijk oordeel
Het bestuurlijk oordeel van de drie DG's wordt in verbinding gezien met de separate DG/SG-gesprekken. Deze worden los van elkaar opgesteld en tijdig aangeleverd aan HDFEZ als onderdeel van de 4MR.

1. Strategische ontwikkelingen

1.1 Algemene ontwikkelingen Belastingen, Toeslagen en Douane

Coronacrisis

Beleidsmatige impact
Het kabinet heeft ingrijpende maatregelen genomen in verband het coronavirus. Deze maatregelen hebben behoorlijke impact op de werkzaamheden en werkprocessen van de Belastingdienst, Douane en Toeslagen. Dit is in de tweede viermaandsperiode zichtbaar geworden, zowel op een aantal prestatiedoelstellingen als productiedoelstellingen.

Belangrijkste beleidsmatige ontwikkelingen

Belastingen
De telefonische en digitale dienstverlening is na de eerste maanden van dit jaar goed op orde. Vanaf april was de bereikbaarheid (met uitzondering van augustus) groter dan 90% (mei tot en met augustus gemiddeld 93%). De openingstijden zijn aangepast zodat de beschikbare capaciteit optimaal kon worden ingezet. Dit heeft bijgedragen aan de goede bereikbaarheid. Zichtbaar is ook een stijging in de klanttevredenheid. Om een tweede golf op te kunnen vangen zijn voorbereidingen in gang gezet om het aantal thuiswerkende informanten nog verder uit te breiden. Vooralsnog is de toestroom aan calls als gevolg van het herstarten van de invordering verwerkbaar met de beschikbare capaciteit. De telefonische hulp bij aangifte, waarbij de BelastingTelefoon de directie Particulieren heeft ondersteund, verliep goed. De VIA-campagne is goed verlopen: van de aangiftes die voor 1 april zijn ingestuurd heeft 99,7% bericht gehad voor 1 juli. Ook zullen ondernemers proactief telefonisch benaderd worden bij het schriftelijk opvragen van informatie en bij het opleggen van een correctie.

De reguliere uitvoeringsprocessen/transactieprocessen rond aanslagen lopen voor het belangrijkste deel nog steeds door. De kabinetsmaatregel Bijzonder uitstel in verband met de coronacrisis is vanaf half maart nog steeds van kracht. Daarnaast is een verlenging mogelijk.
Verleningsverzoeken worden vanaf eind juni verwerkt. Ook is besloten tot het opschorten van de (dwang)invordering. Vanaf half maart zijn de verzendingen van herinneringen, aanmaningen en dwangbevelen nagenoeg gestopt. Het verzenden van herinneringen en aanmaningen is eind juli hervat. Dit geldt niet voor debiteuren met corona-uitstel. In augustus zijn vooraankondigingen dwangbevel verstuurd. Het is nog niet duidelijk wanneer de dwanginvordering weer wordt gestart. Hierover is nog geen besluit genomen. De uitstelregeling en de opschorting leiden tot lagere programmaontvangsten (vervolgingskosten en boetes), maar ook lagere belastingontvangsten waarvan een deel later binnen komt en een deel mogelijk niet meer geïnd zal worden (faillissement, etc.). Ook de renteontvangsten zijn lager als gevolg van de verlaging van de tarieven van de belasting- en invorderingsrente. De budgettaire kaders van de Belastingdienst zijn hiervoor gecorrigeerd via incidentele suppletoire begrotingen3.

De Belastingdienst monitort nauwgezet wat de coronacrisis betekent voor de ontwikkeling van de belastingontvangsten en in welke mate gebruik gemaakt wordt van de mogelijkheden tot belastinguitstel. Hierbij zijn de belasting- en premieontvangsten tot en met augustus € 14,5 miljard lager dan vorig jaar. Enerzijds is dit een gevolg van de tegenvallende economie, anderzijds een effect van het corona- noodpakket van het kabinet en met name de uitstelregeling: eind augustus is het bedrag openstaande vorderingen met uitstel vanwege corona ca € 12,5 miljard.

Het toezicht door de directie Particulieren kan nog steeds doorgang vinden omdat dit grotendeels op afstand (kantoortoets) of geautomatiseerd kan plaatsvinden. Dit ligt anders bij Midden- en Kleinbedrijf (MKB) en Grote Ondernemingen (GO). Een groot deel van de medewerkers werkt nog steeds thuis, waardoor het toezicht "buiten "sterk wordt gehinderd. Er kunnen geen bedrijfsbezoeken worden afgelegd. Het opstarten en m.n. afronden van boekenonderzoeken zijn beide eveneens heel moeizaam. Daardoor worden doelstellingen niet gehaald. Ook de coördinerende werkzaamheden die hieraan verbonden zijn waarbij samenwerking met andere organisaties nodig is, zijn vertraagd of nog steeds opgeschort. De begrotingsdoelstelling "Bruto correctie opbrengsten boekenonderzoeken" wordt daardoor niet gehaald. Ook blijkt dat als gevolg hiervan normen op andere doelstellingen niet gehaald worden. Bij MKB en GO geldt dit voor

3 Kamerstuk 2019-2020, 35 540, nr. 1

"Onderzoeken in het kader van de steekproef ondernemingen 2020". Bij GO geldt dit voor de doelstellingen rondom het delen van de strategische behandelplannen en het evalueren van horizontaal toezicht convenanten.

De aanpak van fraude bij MKB en GO kan slechts gedeeltelijk plaatsvinden. Buitenactiviteiten worden alleen nog uitgevoerd als dit in het kader van de openbare orde van belang (bijv. bij ondermijning, fraudebestrijding en verduistering) en als in de aanslagregeling of toezicht kritische termijnen dreigen te verlopen.

Het opschorten van het toezicht buiten heeft tevens als gevolg dat er via dit kanaal minder fraudesignalen doorgegeven worden aan de FIOD. Naast het missen van potentiële fraudezaken, heeft dit ook gevolgen voor de inzet van de geplande opsporingscapaciteit welke nu anders wordt verdeeld. De "vrijgekomen" opsporingsuren worden nu besteed aan signalen die via andere kanalen gezocht/ontvangen worden. De opsporing van de FIOD loopt wel zoveel mogelijk door, zeker ook daar waar het misbruik van steunmaatregelen betreft. Door de tijdelijke sluiting van de rechtbanken is er minder zittingscapaciteit bij de rechterlijke macht en heeft de coronacrisis effect op de doelstellingen van de FIOD (zie toelichting KPI's).

De insteek was dat vanaf medio september er weer fysieke bezoeken bij belastingplichtigen plaats zouden vinden en het "toezicht buiten" hervat zou worden. Door de recente aanscherping van de richtlijnen voor thuiswerken is echter de invoering van het toezicht buiten weer (tijdelijk) uitgesteld.

Toeslagen

In nauwe samenwerking met de Sociale Verzekeringsbank (SVB) en het ministerie van SZW is de Tegemoetkoming eigen bijdrage kinderopvang gerealiseerd; dit als onderdeel van het pakket coronamaatregelen. De SVB verzorgt de beschikkingen en betalingen, evenals het eerstelijns klantcontact. De eerste 565.000 tegemoetkomingen zijn half juli uitbetaald. Naar verwachting worden begin oktober de laatste ongeveer 23.500 tegemoetkomingen uitbetaald. De directie Toeslagen heeft de processen voor bezwaar en beroep ingericht, wat vervolgens is uitbesteed omdat hiervoor intern onvoldoende capaciteit beschikbaar is. Verder merkt Toeslagen dat diverse onderzoeken evenals de werving inclusief daaropvolgende training vertragen, omdat dit digitaal moet verlopen. Ook leidt de coronacrisis tot een risico bij de klantgerichte dienstverlening aan burgers vanwege de inkomensonzekerheid als gevolg van corona en de bijbehorende correcties bij het definitief toekennen. Tot eind augustus zijn ruim 3.100 bezwaren binnengekomen. Inmiddels zijn er 505 besluiten op een bezwaar genomen. Hiervan zijn er 45 gegrond verklaard. Alle bezwaren die naar aanleiding van de eerste uitbetaling half juli zijn ontvangen, worden naar verwachting in 2020 afgewikkeld. Voor eventuele bezwaren naar aanleiding van de tweede uitbetaling is de verwachting dat deze in het eerste kwartaal van 2021 zullen zijn afgewikkeld.

Douane

Douane heeft besloten, in overleg met de opdrachtgevers, om een fors lager handhavingsniveau toe te passen. Door het Recoveryteam zijn protocollen opgesteld om het werk uit te kunnen voeren passend binnen de richtlijnen en regels van het RIVM. Naar mate de verspreiding van het virus afnam zijn, met inachtneming van de geldende maatregelen, de werkzaamheden opgeschaald. Er is gekozen voor een stapsgewijze opschaling naar respectievelijk 60%, 80% en 100% van het handhavingsniveau. Elke stap is voorafgegaan door een evaluatie om te bezien of de werkzaamheden veilig en effectief konden worden uitgevoerd. De crisisorganisatie is sinds 1 juli verder afgeschaald en alleen het Douane Landelijk Coördinatiecentrum (DLCC) en het Recoveryteam zijn nog actief. Het DLCC monitort de actuele situatie en adviseert het MT Douane. De Coronacrisis blijft daarmee een vast agendapunt tijdens deze vergaderingen. Het Recoveryteam houdt zich bezig met het actief bijstellen van bestaande en ontwikkelen van nieuwe protocollen. Inmiddels heeft een interne evaluatie plaatsgevonden op het functioneren van de crisisorganisatie en worden de eerste aanpassingen doorgevoerd. Tevens wordt gestart met een evaluatie van de crisisstructuur en crisisbesluitvorming door een externe partij. Doel van deze evaluaties is de organisatie voor te bereiden op mogelijk nieuwe calamiteiten en geleerde lessen te implementeren.

Voor wat betreft de effecten van de coronacrisis op de KPI's wordt verwezen naar paragraaf 1.2 tot en met 1.4.

Ontvlechting Belastingdienst, Toeslagen en Douane

Op 11 januari 2020 heeft de minister van Financiën de Tweede Kamer geïnformeerd over het voornemen de Belastingdienst te ontvlechten en Toeslagen en Douane te verzelfstandigen tot directoraten-generaal. De drie dienstonderdelen kennen eigenstandige maatschappelijke doelen, hebben elk een eigen inhoudelijke en maatschappelijke uitdaging en vergen ook een eigen aanpak. Door de drie onderdelen zelfstandig te positioneren is het mogelijk deze specifieke aanpak te ontwikkelen. De verwachting is dat daardoor de dienstverlening aan burgers en bedrijven sneller verbetert. In de eerste twee fasen van de ontvlechting, die liepen van 11 januari tot 1 juli 2020, is de politieke en ambtelijke top versterkt.

Op 15 juli hebben de staatssecretarissen van Financiën de Tweede Kamer geïnformeerd over het afronden van de eerste twee fasen van de ontvlechting en de voornemens voor fase 3a die duurt tot 1 januari 2021. In juli is fase 3a gestart. Deze fase is gericht op het inrichten van de twee nieuwe directoraten-generaal. Zo worden de medewerkers van de directie Douane administratief gekoppeld aan de DG Douane en de medewerkers van de directie Toeslagen aan de DG Toeslagen. De medezeggenschap heeft op 22 september een positief advies uitgebracht over deze koppeling. Uiterlijk 1 januari 2021 zal deze koppeling gerealiseerd zijn. Na de koppeling is de omvang van de Belastingdienst teruggebracht van 33.000 naar 26.000 fte en van 23 naar 21 directies. Diversie juridische regelingen en besluiten, zoals mandaat- en organisatiebesluiten worden op deze nieuwe situatie aangepast. Daarnaast wordt in fase 3a de ondersteuning van de nieuwe DG's ingericht. De nieuwe DG's worden integraal verantwoordelijk voor hun eigen maatschappelijke opgaven. Zo heeft Toeslagen in de Rijksbegroting 2021 een eigen begrotingsartikel gekregen.

Gezien het doel om specifiek beleid voor de eigen opgave te maken en ook om het parlementaire proces zelf te verzorgen zullen nieuwe staffuncties toegevoegd worden aan de nieuwe DG's. Op 7 september jl. heeft de stuurgroep Continuïteit en Ontvlechting vastgesteld dat voor de ondersteuning in ieder geval 50 fte nodig is bij Toeslagen en 50 fte bij Douane. Momenteel loopt het overleg met de medezeggenschap en het DGO over deze nieuwe functies, de aanpassing van de organisatie van DG Toeslagen en DG Douane aan deze nieuwe functies en de invulling van deze functies. De Belastingdienst heeft getoetst of deze functies echt nieuw zijn en niet al worden uitgevoerd door de medewerkers van de Belastingdienst. De conclusie was helder: het zijn nieuwe functies die passen bij de nieuwe verantwoordelijkheden.

De verzelfstandiging van de nieuwe DG's betekent dat de onderlinge samenwerking in de tweede helft van 2020 tegen het licht wordt gehouden. Sinds 1 september is het project samenwerkingsafspraken van start gegaan. De 21 directies van de Belastingdienst maken per directie en per vorm van samenwerken afspraken met Douane en met Toeslagen: wordt de samenwerking ongewijzigd, gewijzigd, afgebouwd of gestopt in het kalenderjaar 2021. Per 1 januari 2021 is er door dit project een helder beeld van wat DG Belastingdienst, DG Toeslagen en DG Douane van elkaar mogen verwachten in het kalenderjaar 2021. De Belastingdienst zal hierbij overigens ook na 1 januari 2021 waar nodig voor Toeslagen en de Douane blijven werken, zodat de continuïteit in de dienstverlening is geborgd.

Drie DG's betekenen ook drie 'driehoeken', dat wil zeggen het overleg tussen de eigenaar (de SG FIN), de opdrachtgever en de uitvoerder zal gaan plaatvinden per DG. De governancecode voor dit overleg is in ontwikkeling. Ook de beleidscyclus als het gaat om het ontwikkelen van nieuw beleid en nieuwe regelgeving die betrekking heeft op de Belastingdienst, Toeslagen en op de Douane wordt aangepast aan de verzelfstandiging. De aanbevelingen van het programma 'Werk aan Uitvoering' (verschenen op 11 september 2020) worden meegenomen bij de nadere uitwerking van zowel het driehoeksoverleg als de beleidscyclus. Het streven is om al in het laatste kwartaal van 2020 te starten met het overleg per DG.

Een van de nieuwe mogelijkheden als het gaat om een meer specifieke aanpak betreft de positionering van de drie onderdelen. De werkgroep positionering, die in september is gestart, zal de stuurgroep Continuïteit en Ontvlechting in het vierde kwartaal van 2020 adviseren over de gewijzigde positionering van de drie zelfstandige onderdelen naar de burgers en bedrijven. Op basis daarvan zal het nieuwe specifieke communicatiebeleid door de drie onderdelen worden uitgewerkt.

In 2021 start fase 3b. In deze fase wordt bezien of en zo ja of er verdergaande ontvlechting gaat plaatsvinden. Daarbij wordt bezien of ontvlechting van technische systemen en organisatorische wijziging zal bijdragen aan een betere dienstverlening voor bedrijven en burgers. Dit proces zal zorgvuldig gebeuren. Indien besloten wordt tot overplaatsing van medewerkers, zal dat

plaatsvinden nadat hierover advies gevraagd is van de medezeggenschap op basis van aangepaste organisatie- en formatieplannen. Het plan van aanpak voor fase 3b zal op 15 december 2020 ter vaststelling voorgelegd worden aan de stuurgroep Continuïteit en Ontvlechting.

Op lange termijn leidt de ontvlechting tot vereenvoudiging, maar daarvoor moet nog veel ingeregeld worden. Op de korte termijn leidt dit dan ook tot een taakverzwaring[4].

1.2 Doelstellingen en kritische prestatie-indicatoren (Belastingen)

Met het oog op de ontvlechting van de Belastingdienst wordt in deze 4MR, voor zover de informatie beschikbaar is, apart ingezoomd op de onderdelen Belastingen, Toeslagen en Douane.

Belangrijke onderwerpen voor DG Belastingen in de afgelopen periode zijn:

Meer aandacht voor strategische prioriteiten en resultaatgerichte sturing
In de zomerbrief wordt het toekomstperspectief beschreven dat wij zien voor de Belastingdienst: een organisatie met oog en oor voor burgers en bedrijven, met focus op fiscale taken, met vakmanschap, de juiste cultuur en uitstekende ICT-voorzieningen. Op dit moment wordt gewerkt aan een meerjarenvisie Belastingdienst 2020-2025 waarin de strategische prioriteiten staan waar de Belastingdienst de komende jaren aan gaat werken om de uitvoering te verbeteren. Daarnaast wordt via het programma Gezamenlijke Besturing Belastingdienst (GBB) gewerkt aan instrumenten (lijst 1 en 2) die het DT ondersteunen in het vanuit samenhang gezamenlijk te sturen op resultaatgerichtheid en voortgang.

Fraudesignaleringsvoorziening, projectcode 1043, CAF
Eerder dit jaar hebben RTL en Trouw een artikel gepubliceerd gebaseerd op de gegevensbeschermingseffectbeoordeling Fraude Signalering Voorziening (GEB FSV). Kern van dat artikel is de kritische GEB op de applicatie FSV en de suggestie van een zogenoemde zwarte lijst. De applicatie is toen zekerheidshalve uitgezet. Op 28 april jl. is de Tweede Kamer geïnformeerd over de stappen om te komen tot een handhavingsaanpak waarbinnen gepaste middelen worden ingezet, keuzes kunnen worden onderbouwd en deze waarborgen ook worden nageleefd en toegepast. Hiervoor is een plan van aanpak opgesteld en de acties worden in een Belastingdienstbrede stuurgroep onder leiding van de DG Belastingdienst opgepakt.
De aandacht van de media voor de vervolgaanpak FSV, project 1043 (niet alleen bij de kinderopvangtoeslag maar ook bij de inkomstenbelasting werden mensen als fraudeur bestempeld met een code, 1043), het rapport van de Autoriteit Persoonsgegevens en het gebruik van nationaliteit in geautomatiseerde systemen is in de tweede viermaandsperiode zeer sterk aanwezig geweest. Zo zijn er vervolgwerkzaamheden, zoals het beantwoorden van vervolgvragen over FSV, de beoordeling van alle applicaties op het gebied van AVG en het opstellen van de GEB's en van een feitenrelaas over projectcode 1043. In het feitenrelaas projectcode 1043 staat beschreven welke werkzaamheden de Belastingdienst heeft verricht in het kader van projectcode 1043. Gedurende het onderzoek zijn nog meer vragen opgekomen en is richting de Tweede Kamer, in de brief van 10 juli 20205, aangegeven dat nader onderzoek nodig is. Het nader duiden van dit onderzoek is onderhanden en wordt in samenhang met onder andere vervolgonderzoek FSV en CAF-werkzaamheden vormgegeven. CAF betreft het Combinatieteam Aanpak Facilitators. In de Kamerbrief van 10 juli jl. is aangekondigd dat alle werkzaamheden van het CAF-team 'on hold' zijn gezet en er zullen vooralsnog geen nieuwe onderzoeken meer worden opgepakt. Dit heeft als gevolg dat de Belastingdienst de gehele manier waarop intensief toezicht wordt uitgeoefend nogmaals wordt beoordeeld of dit voldoet aan de AVG en indien nodig wordt aangescherpt.

E-herkenning
E-herkenning is een authenticatiemiddel voor bedrijven om in te loggen bij de overheid. Dit is vergelijkbaar met DigiD voor burgers. Een belangrijk verschil is dat DigiD via de overheid loopt en e-herkenning via de markt. E-herkenning wordt gebruikt voor bijvoorbeeld de btw-aangifte, de aangifte Loonheffingen en de aangifte Vennootschapsbelasting. De Tweede Kamer heeft aangegeven dat de aangifte van belastingen kosteloos moet zijn, terwijl e-herkenning kosten meebrengt voor het bedrijfsleven (motie Middendorp) als e-herkenning uitsluitend voor het doel van belastingaangifte aangeschaft moet worden. E-herkenning is een algemeen middel voor identificatie van bedrijven dat breed voor overheden en ook een aantal niet-overheden gebruikt

4 Kamerstuk 2019 – 2020, 31 066, nr. 700
5 Kamerstuk 2019 – 2020, 31 066, nr. 681

kan worden. Als tijdelijke oplossing is compensatie voor dit huidige en aankomend jaar toegezegd (brief 12 juli[6]) voor rechtspersonen die gebruik maken van het speciale BD e-herkenningsmiddel op Mijn Belastingdienst Zakelijk (MBDZ) en rechtspersonen die geen e-herkenning kunnen aanvragen en een intermediair of softwarepakket nodig hebben. Mogelijk zal Douane ook van deze regeling gebruik maken voor accijns.

Verlaging dwangbevelkosten
In 2018 heeft de Nationale Ombudsman (No) een onderzoek gestart naar het handelen van de Belastingdienst of er al dan niet ten onrechte dwangbevelkosten in rekening werden gebracht. Uit onderzoek bleek dat dit het geval was. In 2019 is aan het licht gekomen dat de No door de Belastingdienst verkeerd is geïnformeerd. Dit is gemeld aan de No en de Tweede Kamer[7]. Er is nog niet gestart met het compenseren van gedupeerde burgers en bedrijven. De inschatting van de omvang en impact daarvan op de inningssystemen is complex, waarbij ook vanwege de Coronacrisis extra vertraging is opgelopen. Inmiddels is extra capaciteit aangetrokken door middel van de aanstelling van een verantwoordelijke programmamanager, is extern onderzoek in gang gezet en is er een gefaseerde planning opgesteld. In oktober zal een eerste pilot daadwerkelijk overgaan tot herstel op een populatie van 1.364 belanghebbenden met een financieel belang ter grootte van € 265.000,-. De ervaringen in de pilot zullen vertaald worden naar de generieke herstelactie. Door gefaseerde (leer)interventies wordt met continue bijsturing gerealiseerd dat zoveel mogelijk herstel kan plaatsvinden. Het blijkt echter zeer complex om de totale populatie in beeld te brengen en het te herstellen bedrag te berekenen. Na afloop van de pilot zal hier op basis van de uitgevoerde queries een eerste inschatting van gemaakt worden.

E-commerce
Hiervoor wordt verwezen naar paragraaf 1.4 (Douane). Opgemerkt wordt dat e-commerce niet alleen betrekking heeft op Douane (invoerheffingen) maar ook gevolgen heeft voor de "blauwe" dienstonderdelen, met name voor wat betreft de btw.

Niveau toezicht achteraf
In het onderzoek naar het niveau toezicht achteraf wordt samen met DG FZ en FEZ onderzocht hoe het toezicht achteraf zich afgelopen jaren heeft ontwikkeld (2016-nu) en of er een gewenst niveau van toezicht achteraf valt te definiëren. Dit naar aanleiding van vragen van Kamerleden en een toezegging van de staatssecretaris. Momenteel wordt de data van de afgelopen jaren geanalyseerd, worden vergelijking met andere toezicht organisaties (bijv. DNB en AFM) en andere internationale Belastingdiensten gemaakt, en worden diverse expertsessies gehouden om tot resultaten en een mogelijke definitie te komen. De eerste conclusies worden aan het eind van het jaar verwacht.

Dwangsomarrest
De Belastingdienst moet op basis van jurisprudentie een te laat ingediende aangifte omzetbelasting als bezwaarschrift behandelen. In oktober 2019 heeft de Hoge Raad geoordeeld dat huidige geautomatiseerde afdoening van deze bezwaarschriften niet Awb-conform is. Voor de belastingplichtige zit het belang van het dwangsomarrest niet in de verschuldigde belasting. Hij betaalt namelijk de omzetbelasting die hij zelf (te laat) aangeeft. Als gevolg van de uitspraak kan de Belastingdienst wel dwangsommen verschuldigd zijn. Een dwangsom wordt verschuldigd als – na ingebrekestelling – de uitspraak op bezwaar niet (alsnog) tijdig plaatsvindt. Nu de Belastingdienst volgens de Hoge Raad tegen de wet in handelt, brengt dit publicitaire, politieke en financiële risico's met zich. Sinds begin van dit jaar worden diverse oplossingen verkend, variërend van oplossingen in de ICT dan wel handmatig verwerken dan wel aanpassing van wetgeving. De bewindspersonen zullen dit najaar nader worden geïnformeerd over haalbaarheid en voor- en nadelen van deze oplossingsrichtingen. Het beeld is voorts dat bij de 'Inkomensheffing', 'Loonheffingen' en 'Schenk- en Erfbelasting' – net als bij de Omzetbelasting - een werkwijze wordt gehanteerd die eveneens op gespannen voet staat met het dwangsom-arrest. Aangezien het een andere heffingssystematiek en automatisering betreft, worden de gevolgen en oplossingen voor deze belastingsoorten separaat in kaart gebracht.

6 Kamerstuk 2019-2020, 34 972, nr. 47
7 Kamerstuk 2019-2020, 31 066, nr. 549

KPI's Belastingdienst, Toeslagen en Douane
De belangrijkste KPI's zijn in onderstaande tabel opgenomen, waarbij gerapporteerd is over de streefwaarde en de realisatiescores per 31 augustus 2020. De scores die afwijken van de streefwaarde zijn nader toegelicht.

Activiteit	KPI	Streefdatum/-waarde 2020	Status per 31 augustus 2020
			Gerealiseerd/op schema/ vertraagd/niet gelukt
Algemene Doelstelling			
Bedrijven			
	Percentage aangiften omzetbelasting tijdig ontvangen (*)	>95%	94,9% (vertraagd)
	Percentage aangiften loonheffingen tijdig ontvangen	>99%	99,0% (op schema)
	Juist en volledig doen van aangifte: structureel terugdringen van het nalevingstekort MKB[8]	<6%	- (tweejarige meting)
Burgers			
	Juist en volledig doen van aangifte: structureel terugdringen van het nalevingstekort Particulieren[9]	<0,9%	jaarcijfer
Bedrijven en burgers			
	Percentage aangiften inkomensheffingen en vennootschapsbelasting tijdig ontvangen (**)	>94%	90,1% (vertraagd)
	Tijdige betaling van belastingen en premies	>98%	98,5% (op schema)
	Oninbare belastingen en premies (***)	<0,6%	0,1% (op schema)

Percentage aangiften omzetbelasting tijdig ontvangen (*)
De exacte reden waarom het percentage iets lager ligt dan de streefwaarde is niet met zekerheid te zeggen. Het percentage is iets gedaald na het uitbreken van de coronacrisis. Sindsdien ligt het percentage rond de 95%. Het is mogelijk dat de coronacrisis enig effect heeft gehad. Overigens is voor deze KPI in de begroting IX 2021 geen streefwaarde opgenomen. De Belastingdienst blijft het percentage wel rapporteren in 2021.

Percentage aangiften inkomensheffingen en vennootschapsbelasting tijdig ontvangen (**)
Bij de indicator 'percentage aangiften IH en Vpb tijdig ontvangen' blijft de score achter. De doelstelling is nog niet gerealiseerd en kent een zeker seizoenspatroon. In verband met de corona-crisis is besloten geen herinneringen en aanmaningen te versturen. Voor de Vpb is daar nu onlangs weer mee gestart. IH zijn de herinneringen en aanmaningen nog niet gestart. Op dit moment worden actie ondernomen om dit de komende periode op te starten.
Hierdoor zal de KPI dit jaar waarschijnlijk niet gerealiseerd worden.

Oninbare belastingen en premies (***)
De KPI 'oninbare belastingen en premies' voldoet aan de norm, maar de goede score komt deels door een meetfout in de KPI. Vanaf komend jaar wordt de berekeningsmethode aangepast en

8 Het nalevingstekort MKB en Particulieren betreft uitsluitend de positieve correcties (correcties ten nadele van de belastingplichtige).
9 Zie voetnoot hierboven.

verdwijnt deze meetfout. De fout is lastig te kwantificeren maar komt naar schatting uit op € 200 mln. voor de oninbare belastingen en premies. Dit zou betekenen dat score op deze KPI zonder die fout was uitgekomen op van circa 0,2%. Ook die score ligt beduidend lager dan de norm. Dit komt vooral door de veranderde invorderingsmethodiek (dynamisch monitoren).

Activiteit	KPI	Streefdatum/-waarde 2020	Status per 31 augustus 2020
			Gerealiseerd/op schema/ vertraagd/niet gelukt
Dienstverlening			
	Afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn (*)	90-95%	79,1% (vertraagd)
	Afgehandelde klachten binnen Awb-termijn	90-95%	92,4% (op schema)
	Klanttevredenheid	Minimaal 70% **(>70%)** van de bellers, website- en baliebezoekers scoort een 3 of hoger op de gehanteerde 5-puntsschaal (neutraal tot zeer tevreden) en maximaal 10% **(<10%)** van de bellers, website- en baliebezoekers scoort een 1,5 of lager	(op schema) 80,2% (telefonie) 84,8% (website) 80,0% (balie)[10] (op schema) 6,1% (telefonie) 2,6% (website) 6,2% (balie)
	Zorgvuldig handelen van de BD	Minder klachten over het handelen van de BD dan vorig jaar	6.701 (op schema) NB: Over dezelfde periode 2019 waren meer klachten, namelijk 8.179.

Afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn (*)
Deze doelstelling wordt in 2020 niet gerealiseerd. Dit heeft met name te maken met de bezwaren IH. Ultimo 2019 waren er al grote voorraden waarvan de Awb-termijn verstreken was. Om de voorraden terug te dringen wordt een plan van aanpak uitgevoerd dat ervoor moet zorgen dat de bezwaren Awb-conform worden afgedaan. Er is een stijgende trend waarneembaar (79,1% in tweede 4MR in vergelijking met 75,4% in eerste 4MR), maar de doelstelling van 90% zal naar verwachting niet realiseerbaar zijn in 2020.

Activiteit	KPI	Streefdatum/-waarde 2020	Status per 31 augustus 2020
			Gerealiseerd/op schema/ vertraagd/niet gelukt
Toezicht Belastingen			
	Percentage grote ondernemingen waarvan de klantbehandeling in de actualiteit beoordeeld is[11]	89%	93,7% (op schema)

10 Het baliebezoek is in deze periode niet representatief vanwege het Coronavirus.
11 De term klantbehandeling in de actualiteit vervangt de term horizontaal toezicht uit de vorige begroting. Het streven is met grote ondernemingen waar mogelijk in de actualiteit te werken. Voor de ondernemingen die hiervoor in aanmerking komen, biedt horizontaal toezicht doorgaans de beste mogelijkheden om in de actualiteit te werken.

Activiteit	KPI	Streefdatum/-waarde 2020	Status per 31 augustus 2020
	Percentage gemeenten, provincies waarvan de mogelijkheid tot klantbehandeling in de actualiteit beoordeeld is	95%	97,0% (op schema)
	Percentage kasontvangsten van MKB-ondernemingen onder een fiscaal dienstverleners convenant (*)	6-8%	5,5% (vertraagd)
	Bruto correctie opbrengsten aangiftebehandeling IH (betreft Particulieren en MKB)[12]	€ 1,45 mld.	€ 1,21 mld. (op schema)
	Bruto correctie opbrengsten aangiftenbehandeling Vpb MKB	€ 1,50 mld.	€ 1,27 mld. (op schema)
	Bruto correctie opbrengsten boekenonderzoeken MKB	€ 735 mln.	€ 394 mln. (vertraagd) en zal vanwege de coronacrisis niet gehaald worden.
	Bezwaren ingediend na een correctie door de BD (betreft IH)	<8%	7,4% (op schema)

Percentage kasontvangsten van MKB-ondernemingen onder een fiscaal dienstverlenersconvenant (*)
Het percentage kasopbrengsten MKB-ondernemingen onder FD-convenant ligt met 5,5% net onder de norm van 6%. Dit wordt met name verklaard door een toename van het aantal fiscale-nummers van rechtspersonen (Ondernemingen zonder FD-convenant). Nieuwe ondernemers zijn voor een groot deel kleine ondernemers die geen of beperkt gebruik maken van de fiscale dienstverlening, zogenaamd zelf-aangevers. De kasstroom MKB is over 2019 met 5% gegroeid. Ook hier kwam dit vooral door de groei bij de FI-nummers zonder convenant. Bij de FI-nummers met FD-convenant is er ook sprake van een groei van de kasstroom, maar in mindere mate. Overigens is de Belastingdienst vanwege bovenstaande niet tevreden over de definitie van deze KPI. Daarom is voor de begroting 2021 een nieuwe KPI bepaald: "het aantal registraties waarmee MKB-ondernemers participeren in FD-convenanten".

Activiteit	KPI	Streefdatum/-waarde 2020	Status per 31 augustus 2020
			Gerealiseerd/op schema/ vertraagd/niet gelukt
Inning			
	Achterstand invordering (*)	3-3,5%	6,7% (vertraagd)
	Inning invorderingsposten binnen een jaar	55-65%	56,8% (op schema)

12 Betreft correcties op het verzamelinkomen.

Achterstand invordering (*)
De realisatie bedraagt 6,7%. Voor 3,6% (was 3,7%) wordt dit verklaard door uitstel van betalingen als maatregel van het kabinet in verband met de coronacrisis en voor 3,1% komt dit door betalingsachterstand. Zonder de coronacrisis zou de achterstand gedaald zijn van 3,3% naar 3,1% en binnen de norm (3,0-3,5%) vallen. Die daling naar 3,1% is voor een groot deel te danken aan een toename van de opbrengsten in augustus. Sinds maart 2020 is het de eerste keer dat het totale openstaande bedrag een daling laat zien. Dit kan erop wijzen dat debiteuren ruimte hebben om te betalen. De komende maanden zal gemonitord worden of deze hogere opbrengsten eenmalig of meer structureel zijn.

Activiteit	KPI	Streefdatum/-waarde 2020	Status per 31 augustus 2020
			Gerealiseerd/op schema/ vertraagd/niet gelukt
Massaal proces			
	Voorinvulling van gegevens IH (VIA)	65%	71,3% (gerealiseerd)
	Garantieregeling IH 2018: in maart aangifte gedaan, vóór 1 juli bericht	100%	100% (gerealiseerd)
	Definitief vaststellen toeslagen	85%	65,5% (op schema)
	Percentage toeslagen dat tijdig wordt uitbetaald	99,9%	99,9% (op schema)
	Afname van het aantal ernstige productieverstoringen/ damages (*)	<69 (minder verstoringen dan vorig jaar)	57 (vertraagd) NB: Over dezelfde periode 2019 waren er minder productiestoringen, namelijk 51.

Afname van het aantal ernstige productieverstoringen/damages (*)
Tot en met augustus zijn er 57 damages geweest ten opzichte van 51 over dezelfde periode van vorig jaar. De toename komt door een aantal werkzaamheden dat handmatig uitgevoerd moest worden, met name door de herstelwerkzaamheden Toeslagen en i.v.m. de coronacrisis. De meeste damages raakten verhoudingsgewijs een klein aantal belastingplichtigen en worden meer als damage gekwalificeerd vanwege imagoschade. Uit analyse blijkt dat de oorzaak van de meeste damages ligt bij ICT (Ontwerp en bouw) of bij beheer (menselijk handelen in de productiefase). De vele afhankelijkheden tussen de verschillende systemen, het complexe ICT-landschap en het niet altijd aanwezig zijn van beheer-tooling, waardoor er handmatig moest worden ingegrepen, zijn de hoofdoorzaken van het ontstaan van een damage. Doordat vanwege corona medewerkers vanuit huis moeten werken is de afstemming, met name bij handmatig ingrijpen in de massale processen, extra lastig waardoor er door miscommunicatie en sneller fouten kunnen ontstaan. Ditzelfde speelt ook bij het testen van systemen waardoor bouwfouten soms niet ontdekt worden.

Activiteit	KPI	Streefdatum/-waarde 2020	Status per 31 augustus 2020
			Gerealiseerd/op schema/ vertraagd/niet gelukt
FIOD			
	Percentage processen-verbaal dat leidt tot veroordeling/transactie (*)	82-85%	67% (vertraagd)
	Gerealiseerde incasso-opbrengsten (mln. €) (**)	€ 128,3 mln.	€ 3,6 mln. (vertraagd)
	Omgevingsgerichte strafonderzoeken (% opsporingsuren)	>40%	43% (op schema)

Percentage processen-verbaal dat leidt tot veroordeling/transactie (*)
De opgetreden vertraging kent een drietal oorzaken:
1. De coronacrisis heeft tot gevolg gehad dat er in 2020 een aantal maanden niet tot nauwelijks capaciteit bij de rechtbanken beschikbaar was voor FIOD-onderzoeken. Gevolg hiervan is dat er door het Functioneel Parket (FP) naar andere afdoeningsmodaliteiten is gekeken.
2. Het FP heeft al jarenlang een grote werkvoorraad. Vorig jaar is het FP weer gestart met een project om deze voorraad af te bouwen. Beide omstandigheden hebben geleid tot een fors aantal extra sepots (beslissing van het Openbaar Ministerie om een strafbaar feit niet te vervolgen).
3. Daarnaast is in een grote strafzaak veel geseponeerd vanwege onvoldoende bewijs. Het percentage veroordelingen en transacties zonder dat rekening wordt gehouden met de strafzaak waar de sepots in hebben plaatsgevonden is 84%.

De verwachting is dat er dit jaar minder FIOD-onderzoeken behandeld kunnen worden. In overleg met het OM wordt per onderzoek bekeken of alternatieve afdoening (zonder tussenkomst van de rechter) een optie is. De doorlooptijden van de onderzoeken neemt toe en daardoor zal de afwerking van een aantal onderzoeken pas plaatsvinden in 2021. De vertraging en de crisis hebben ook invloed op het halen van beslag- en incassodoelstellingen, het percentage proces-verbalen dat leidt tot vervolging/transactie en de opsporingscapaciteit. De verwachting is dat de meeste van deze doelstellingen niet gehaald gaan worden.

Gerealiseerde incasso-opbrengsten (**)
Voor de realisatie van de incasso is FIOD afhankelijk van de ketenpartners, het OM en de Zittende Magistratuur (ZM). De ZM is op slot gegaan door de coronacrisis. Na opening heeft de ZM diverse maatregelen genomen om de zittingscapaciteit te vergroten. Evenwel is er sprake van een afname. Dit heeft invloed op de resultaten van de onderzoeken en de afdoening. Het FP en de FIOD hebben nieuwe richtlijnen voor opsporing en vervolging opgesteld. Een belangrijk besef daarbij is dat verlies aan zittingsruimte niet volledig kan worden ingehaald. Dit dwingt tot keuzes voor het bepalen van zaken met een alternatieve afdoening (zonder tussenkomst rechter). De doelstelling gaat niet gehaald worden. Er is moeilijk een goede prognose af te geven, omdat de FIOD geen invloed heeft op welke zaken wel op zitting komen.

1.3 Doelstellingen en kritische prestatie-indicatoren (Toeslagen)

Algemene ontwikkelingen binnen Toeslagen
Ondanks de hectische periode, zijn de te grote werkvoorraden waar de directie Toeslagen aan het begin van het jaar mee te maken had, flink teruggedrongen. De werving loopt in principe goed. Naar verwachting stromen tot en met december maandelijks 50 nieuwe fte binnen. Hiermee zal de bezetting eind 2020 boven het formatieve kader voor 2020 uitkomen. Dit is een heel mooi resultaat. Onvermijdelijke keerzijde is echter dat het inwerken en begeleiden van zoveel nieuwe collega's een zware wissel gaat trekken op de tijd en aandacht van reeds aanwezige, ervaren medewerkers. In termen van productiecapaciteit betekent dit dat in september en oktober de productiecapaciteit als gevolg van de instroom tijdelijk zal dalen. Wel moet opgemerkt worden dat de opgave naar beter geschoolde capaciteit meer aandacht vergt omdat hiervoor goede timing en brede afstemming nodig is.
Toeslagen is in juli gestart met het definitief toekennen van toeslagen over 2019. Dit proces loopt voorspoedig; eind augustus lag het percentage op 65% t.o.v. 62% het jaar ervoor. De doelstelling voor het einde van het jaar is minimaal 85% en deze wordt naar verwachting gerealiseerd.
Toeslagen heeft te maken met een stapeling van nieuwe wetgeving, rechterlijke uitspraken, herstel, uitvoeringstoetsen en wijzigingen in het kader van het belastingplan. Dit past niet allemaal op hetzelfde moment in de IV-portfolio. Hierdoor is prioritering van de verschillende projecten noodzakelijk. Daarom is een deel van de veranderingen aanvankelijk opgevangen door handmatige behandeling uit te voeren, wat ook weer druk zet op de bezetting. Een belangrijke pijler van het risicogerichte toezicht is de risicoclassificatie. Deze is, samen met de opvolging van fraudesignalen in het kader van het onderzoek naar FSV, stilgelegd omdat er geen goedgekeurde gegevensbeschermingseffectbeoordeling (GEB) lag. Het herschrijven en goedgekeurd krijgen van GEB's duurt langer dan wenselijk en verwacht.
De aangifte bij het Openbaar Ministerie van het vermoeden van het ambtsmisdrijf knevelarij en het misdrijf beroepsmatige discriminatie, en het oordeel van de AP- dat verwerkingen van de (dubbele) nationaliteit door Toeslagen onrechtmatig, discriminerend en daarmee onbehoorlijk zijn en zware overtredingen zijn van de AVG, zijn hard aangekomen bij medewerkers en leidinggevenden van Toeslagen. In deze periode waarin mogelijkheden tot persoonlijk contact beperkt zijn als gevolg van de coronacrisismaatregelen, wordt geprobeerd zo goed mogelijk een luisterend oor te bieden.

Voor het programma vernieuwing dienstverlening zijn de volgende doelen geformuleerd: vergroten toekenningszekerheid, meer menselijke maat en adequate handhaving. Daarnaast is gewerkt aan het ontwikkelen van de koers en richting voor de vernieuwing van de dienstverlening en het opstarten en realiseren van verbetertrajecten. Het plan van aanpak Vernieuwing Dienstverlening is veelbelovend.

Verbetermaatregelen Kinderopvangtoeslag (KOT)
Er wordt goede voortgang geboekt bij het realiseren van de verbetermaatregelen KOT. Zo is in juli gestart met de KOT-app. Per 1 augustus 2020 is de app door ruim 11.000 kinderopvangtoeslaggebruikers gedownload en zijn er ruim 3.000 wijzigingen mee doorgevoerd. De hoeksteen van het verbetertraject is de maatregel om kinderopvangorganisaties maandelijks gegevens over de afgenomen opvang aan de Belastingdienst te laten leveren. 2020 is het groeijaar waarin de kinderopvangorganisaties geleidelijk aansluiten op de maandelijkse gegevensuitwisseling. De geleidelijke aansluiting is in april start gegaan. Inmiddels levert zo'n 77% maandelijks gegevens aan. De verwachting is dat in het eerste kwartaal van 2021 100% is aangesloten. Met DUO en UWV is een intensivering van de gegevenslevering afgesproken. Beide organisaties leveren maandelijks hun gegevens aan. Na noodzakelijk uitstel is de opleiding voor de eerste groep behandelaren eind mei van start gegaan. In samenspraak met de burger wordt bij een groot deel van de geselecteerde gevallen de kinderopvangtoeslag naar beneden bijgesteld. Hiermee wordt een (hoge) terugvordering voorkomen.

Uitvoering herstel Toeslagen Kinderopvangtoeslagaffaire
In de afgelopen vier maanden is veel aandacht besteed aan de vertaling van beleid naar de uitvoeringsprocessen, het bemensen van de organisatie, het verdere ontwerp en de inrichting van communicatie- en interactieprocessen met de betreffende doelgroep en de benodigde (nieuwe) ICT-ondersteuning. Daarnaast zijn de eerste stappen gezet in het behandelen van casussen en het daadwerkelijk helpen van ouders. Dit begon met het beoordelen van het recht op compensatie op kleine schaal in de proefmaand juni, gevolgd door uitbetaling van de eerste 108 compensatiebedragen in de maand juli. Het heeft geleid tot belangrijke inzichten over wat mogelijk en vooral ook wat nodig is om de operatie te starten en op te schalen. Enkele van de belangrijkste zorgpunten zijn: onvoldoende bezetting op een groot aantal (ondersteunende) onderdelen, het niet tijdig voldoen aan randwaarden (zoals lagere regelgeving, beleidskaders en instructies) en de verschuiving van de verwachte massale aanpak naar een maatwerkaanpak. Deze punten staan een productiestart in de weg en dit heeft ook gevolgen voor het kasritme van de bij de voorjaarsnota verkregen middelen. Daarom is een nieuwe planning van het herstel gemaakt.

De KPI's die op het DG Toeslagen betrekking hebben zijn:

Activiteit	KPI	Streefdatum/-waarde 2020	Status per 31 augustus 2020
			Gerealiseerd/op schema/ vertraagd/niet gelukt
Toeslagen			
	Rechtmatige toekenning van toeslagen	De score van fouten en onzekerheden ligt onder de rapporteringsgrens op artikelniveau[13]	jaarcijfer
	Het percentage definitief toegekende toeslagen met een terug te betalen bedrag ≤ € 500	91%	94,9% (op schema)

Alle begrotings-KPI's zullen naar verwachting worden gerealiseerd in 2020, behalve de tijdigheid van afdoening van bezwaren na definitieve toekenningen; die zit in de algemene bezwaar-indicator. De realisatie voor deze indicator heeft in de eerste maanden van het jaar een te grote achterstand opgelopen om deze in het restant van het jaar nog te kunnen realiseren. Eind 2019/begin 2020 is veel tijd gaan zitten in het opstarten van de herstelorganisatie. Dat heeft geleid tot achterstanden die nu ingelopen worden.

13 Dit betreft het artikel van het desbetreffende beleidsdepartement.

1.4 Doelstellingen en kritische prestatie-indicatoren (Douane)

Zoals eerder aangegeven wordt vanwege de ontvlechting van de Belastingdienst, voor zover de informatie beschikbaar is, apart ingezoomd op de onderdelen Belastingen, Toeslagen en Douane. Belangrijke onderwerpen voor het DG Douane betreffen:

Brexit
Het Verenigd Koninkrijk (VK) heeft de EU per 31 januari 2020 verlaten. Op 1 februari is een overgangsperiode ingegaan, die duurt tot en met 31 december 2020. Van de mogelijkheid om de overgangsperiode met twee jaar te verlengen heeft het VK geen gebruik gemaakt. In deze periode onderhandelen de EU en het VK over de toekomstige relatie. Gedurende de overgangsperiode blijft de EU-wetgeving van toepassing in het VK. Zodoende vinden de veranderingen op douanegebied pas plaats als de overgangsperiode eindigt. Inmiddels zijn alle interne doelstellingen van de Douane gerealiseerd. Zo is een 40-tal huisvestingsprojecten gerealiseerd, zijn er circa 930 nieuwe medewerkers aangetrokken en opgeleid in het kader van de Brexit en zijn er extra dienstvoertuigen, scan- en detectiemiddelen, wapens en uniformen aangeschaft. Voor alle acht ferrylocaties in Nederland is een operationeel proces uitgewerkt. De nationale en Europese douanesystemen zijn meerdere malen getest om de gevolgen van de Brexit te verwerken. In aanvulling op de Rijksbrede campagne is er, vanaf begin 2018 een intensief communicatietraject uitgevoerd om het bedrijfsleven en reizigers te attenderen op de gevolgen van de Brexit. Tevens hebben ruim 76.000 bedrijven eind juli voor de vierde maal een brief ontvangen waarin de noodzaak om zich voor te bereiden op het einde van de overgangsperiode. Daarbij wordt een handreiking gedaan naar instrumenten die zijn ontwikkeld om de bedrijven te ondersteunen in deze voorbereiding.
De crisisstructuur van de Douane is volledig geactualiseerd en sluit naadloos aan bij de Rijksbrede crisisstructuur. Ook is er breed geoefend op alle niveaus. Deze voorbereidingen hebben ervoor gezorgd dat de Douane zo goed als mogelijk voorbereid is op de gevolgen van de Brexit. De Brexit is echter uniek, het vraagt veel aan voorbereiding van het bedrijfsleven. Onder andere als gevolg hiervan blijven de exacte gevolgen (deels) onzeker en risicovol; er is geen ervaring met de situatie dat een lidstaat de EU verlaat. Ondanks alle voorbereidingen van de Douane en het bedrijfsleven is het dan ook niet uit te sluiten dat er ergens in de logistieke processen en/of de afhandeling van douaneprocedures verstoringen optreden in het goederenverkeer tussen het VK en Nederland. Dit geldt met name voor de eerste maanden van 2021.

E-commerce
Het doel van programma EU BTW e-Commerce is het implementeren van de EU BTW e-Commerce. Deze richtlijn heeft tot doel de modernisering en vereenvoudiging van de heffing en inning van de btw op grensoverschrijdende internetverkopen van goederen en diensten aan consumenten.
In de eerste maanden zijn de lopende activiteiten rond e-commerce geïnventariseerd. Mede aan de hand daarvan is een procesvoorstel gemaakt voor het uitwerken van de handhavingsstrategie voor e-commerce. Er worden drie stappen onderkend, afbakening, analyse en vormgeving. De basis voor de handhavingsstrategie vormen de activiteiten die worden ontplooid op het terrein van e-commerce (project Korte spoor, onderzoeken, ervaringen in de reguliere handhaving, internationale samenwerking). Door de coronacrisis heeft dit proces enige vertraging opgelopen. Inmiddels is de einddatum van de realisatie verschoven naar medio 2021. Aan de lopende activiteiten die worden ontplooid op het terrein van e-commerce is de ontwikkeling van een handhavingsaanpak voor 2021 voor zendingen tot € 150 toegevoegd. Dit levert extra input op voor de te ontwikkelen handhavingsstrategie.

De KPI's die op het DG Douane betrekking hebben zijn:

Activiteit	KPI	Streefdatum/-waarde 2020	Status per 31 aug 2020
			Gerealiseerd/op schema/ vertraagd/niet gelukt
Douane			
	Juiste invoeraangiften	≥ 100	jaarcijfer
	Uitvoering afspraken niet-fiscale taken	≥ 95%	jaarcijfer
	Waardering bedrijfsleven	≥ 100	jaarcijfer

2. Voortgang aanpak Beheerst Vernieuwen

In de zomerbrief wordt het toekomstperspectief beschreven voor de Belastingdienst: een organisatie met oog en oor voor burgers en bedrijven en met focus op fiscale taken. Om dit te kunnen bereiken wordt gestaag doorgewerkt aan de vier pijlers van de vernieuwing: ICT, Personeel, Sturing & beheersing en Leiderschap & cultuur. Bij de ICT doet zich opnieuw het knelpunt voor van een grotere vraag dan het beschikbare aanbod. Dat vergt prioritering, waarbij niet zelden vernieuwing sneuvelt. Inslagen zoals e-commerce en de Brexit maken steeds verdergaande prioritering noodzakelijk. Het is zaak de mogelijke continuïteitsrisico's die daardoor ontstaan goed in beeld te brengen, zodat een verstandige afweging kan worden gemaakt. Positief is dat het doel voor 2020 ten aanzien van de instroom van nieuwe medewerkers naar verwachting zal worden gehaald. De aanvankelijk door corona ontstane achterstand wordt geleidelijk ingelopen doordat de capaciteit voor werving en selectie is uitgebreid en het proces is versneld. Tegelijkertijd ligt de bezetting nog wel onder de formatie.

2.1 ICT

Aan de basis van een goede en stabiele organisatie ligt een goed functionerende ICT-organisatie die mogelijkheden biedt in plaats van de mogelijkheden bepaalt. Dit vraagt ook een voldoende mate van flexibiliteit om fiscale wet- en regelgeving te implementeren. Hiertoe is de ICT-uitvoeringsorganisatie op dit moment onvoldoende in staat. De ICT-uitvoeringsorganisatie kent een groot en complex landschap (met verschillende administraties). Dit landschap is op een aantal onderdelen verouderd en gefragmenteerd. Daardoor wordt er te veel tijd besteed aan onderhoud, waardoor er weinig ruimte is voor vernieuwing, nieuwe wet- en regelgeving en een betere dienstverlening.
De afgelopen jaren is de Belastingdienst aan het werk gegaan met oplossingen voor de ontstane problemen. Er lopen verschillende meerjarige programma's met als doel het meer inzicht geven en vergroten van de voorspelbaarheid van de organisatie. Het meerjarige moderniseringsprogramma van het ICT-landschap draagt hieraan bij. Hierin worden vijf sporen onderscheiden:

- Doorontwikkeling ICT-portfolioproces: balans in vraag en aanbod;
- Doorontwikkeling ICT-uitvoeringsorganisatie: verbinding tussen ICT-financiën, portfolio en resources;
- Verbetering van de lijn- respectievelijk ketensturing: heldere prioriteiten en verantwoordelijkheden;
- Cultuur ICT-uitvoeringsorganisatie: resultaatgericht samenwerken;
- Life-cycle management.

<u>Verbeteren portfolioproces</u>
Een goed en systematisch uitgevoerd portfolioproces moet zorgen voor inzicht in de ICT-portfolio. Hierdoor wordt het mogelijk prioriteiten te stellen en op het portfolio te sturen. Lastig element hierin zijn de zijinslagen (Belastingplan), bestuurlijke opsplitsing van de Belastingdienst en de moeite die het vergt om ruimte te blijven creëren voor modernisering van de systemen. Lopende activiteiten zijn de:

- Sturing op (meerjarige) financiering en versterking van de financiële aspecten van de portfolio;
- Intensivering van de besturing om te komen tot een afgewogen vraagstelling en prioriteitstelling op basis van een goede informatiepositie;
- Uitvoering geven aan de aanbevelingen die voortvloeien uit het externe onderzoek naar het portfolioproces.

In 2020 zijn tot nu toe resultaten geboekt op kaderstelling portfoliocategorieën en beheer en onderhoud. Ook zijn stappen gezet in het afstemmen van de architectuur/portfoliomanagement met de planning- en controlcyclus. Het proces richting de Driehoek (DG BD/SG/DG FZ) begint verder vorm te krijgen. Dit is gericht op meer inzicht en overzicht van het portfolio, keten- en Belastingdienst-breed. Daarnaast is een eenduidige businesscasemethodiek voor grote projecten en een uitvoeringsevaluatie van uitgevoerde vernieuwingsprojecten vastgesteld. Tegelijk zagen we afgelopen augustus dat de inpassing van grote wetstrajecten zoals het Belastingplan in de ICT-portfolio nog een ingewikkelde exercitie is, omdat de tijdslijnen niet goed aansluiten. Beleidsvoorstellen kunnen alleen in de portfolio worden ingepast wanneer er inzicht is in de omvang van de IV-inspanning. Dit kalenderjaar kwam er pas laat duidelijkheid in de specificaties van veel beleidsvoorstellen.

Efficiëntere inzet ICT-capaciteit
Een aantal van de genoemde activiteiten is ondergebracht in meerjarige verbeterprogramma's. Het Programma Modernisering informatievoorziening (MIV) is er daar één van en is gericht op het terugdringen van de technische schuld. Als hierboven aangeduid, is recent het ICT-Verbeterprogramma gestart met als doel meer inzicht te geven in en het vergroten van de voorspelbaarheid van de ICT-organisatie. De ICT-uitvoeringsorganisatie én de sturing op de uitvoering van de projecten binnen de Belastingdienst worden daarmee zodanig verbeterd dat deze doelmatiger en effectiever kunnen opereren. Hiertoe worden de op de ICT betrekking hebbende aanbevelingen uit rapporten van EY, KPMG, BIT, Auditdienst Rijk en Algemene Rekenkamer geïmplementeerd. Het Verbeterprogramma dient eind 2022 te worden afgerond. Het ICT-verbeterprogramma is opgenomen in de Kamerbrief "Op weg naar de beste Belastingdienst voor Nederland" (Kamerstuk 2019-2020, 31 066, nr. 700), die half september 2020 aan de Tweede Kamer is gestuurd.

Technische schuld
De huidige score van de technische schuld is 39%. Immers, van de 429 reguliere applicaties zijn er volgens de meting in augustus 168 met een technische schuld. Daarmee lijkt de norm van 30% eind 2022 haalbaar. Risico blijft dat andere prioriteiten/wetgeving – denk aan besluit Hoge Raad bij Autoheffingen of e-commerce bij Omzetbelasting - een negatief effect hebben op de KPI Technische Schuld. Er is in de laatste maanden van 2019 onderzoek uitgevoerd door het Bureau ICT-toetsing (BIT) bij Modernisering informatievoorziening (MIV). Het belangrijkste advies is om de voorgestelde werkpakketten voor 2021 en 2022 opnieuw te bekijken en vast te stellen of dit de werkpakketten zijn die het beste rendement opleveren ten aanzien van het verlagen van de technische schuld. MIV heeft in het tweede kwartaal van 2020 een hernieuwde uitvraag gedaan waarbij door de ketens/domeinen is aangegeven welke werkpakketten gedaan zouden moeten worden en wat dat werkpakket bijdraagt aan het terugdringen van de technische schuld, wat dat werkpakket bijdraagt aan het verhogen van de wendbaarheid, wat de afname is van de beheerlast na uitvoering van het werkpakket en wat het bijdraagt aan het verbeteren van de continuïteit op middellange termijn. Vooralsnog kan worden vastgesteld dat de herijking heeft plaatsgevonden en langs het MT IV is gegaan en teruggekoppeld is aan alle domeinen. De resultaten daarvan zijn ingelegd in het portfolio van 2021. Daarmee is deze actie afgerond.

Externe toetsing domeinarchitecturen
Door domeinarchitecturen (da's) op te stellen is het (huidige en toekomstige) applicatielandschap (ICT-systemen) in beeld gebracht. Voor de Belastingdienst zijn er 17 da's vastgesteld. Voorbeelden zijn: Generiek Kantoor & Toezicht, Interactie, Gegevens en Bedrijfsvoering.
In 2019 zijn er twee toetsresultaten en in het eerste gedeelte van 2020 zijn er drie toetsresultaten opgeleverd. Op basis van deze eerste vijf toetsresultaten heeft er een evaluatie van de onderzoeken en bevindingen plaatsgevonden, ook om te bepalen waar er algemeen geldende adviezen zijn en waar in vervolgopdrachten specifiek naar gekeken moet worden. De aanscherpte vraag is uitgewerkt en wordt op twee domeinarchitecturen getoetst. Na afronding van deze toetsing moet opnieuw bekeken worden of de toegevoegde waarde van de toetsing in balans is met de kosten en in hoeverre er nog nieuwe, aanvullende, inzichten ontstaan.

Vernieuwingsprojecten
De Belastingdienst voert projecten uit om het toezicht, de dienstverlening en de interne werkprocessen te verbeteren. In 2020 ligt, net als in 2018 en 2019, de focus op de fiscale processen met het meeste verbeterpotentieel. Deze rapportageperiode is bij de vier vernieuwingsprojecten in het Jaarplan 2020 de volgende voortgang geboekt:

Proces Inning
1 Doorontwikkeling dynamisch monitoren
Doel van de doorontwikkeling van dynamisch monitoren is om een sluitend systeem te maken. Alle vorderingen van belastingschuldigen worden dan continu gemonitord en er blijven geen vorderingen of debiteuren onbewaakt. In de afgelopen periode is het aanvraagproces voor verklaringen Wet Ketenaansprakelijkheid (WKA) verbeterd. De afhandeling is grotendeels geautomatiseerd, waardoor de WKA-verklaringen sneller verstrekt worden. Op verzoek kunnen deze periodiek toegestuurd worden, wat een administratieve verlichting is voor de aanvrager. Ook wordt gesignaleerd als ondernemingen hun bijzonder uitstel van betaling vanwege de coronacrisis niet kunnen nakomen, zodat hierop gepaste actie kan worden ondernemen. Verder wordt bij burgers gesignaleerd als er door de coronacrisis oploop van schulden plaatsvindt en wordt hier vroegtijdig contact over opgenomen.

2 Loonvordering (interne procesverbetering)
Het is voor medewerkers makkelijker gemaakt een loonvordering op te starten door ze een advies met de benodigde informatie te tonen in het werksysteem. Daarnaast wordt sinds juli proefgedraaid met de signalen voor het automatisch opstarten van de loonvordering. De loonvordering wordt nog niet automatisch geactiveerd, maar de medewerker krijgt het signaal ter controle aangeboden ter controle voordat de loonvordering daadwerkelijk wordt opgestart. Begin 2021 zal 60% van de loonvorderingen volledig geautomatiseerd gestart worden.

Proces Bezwaar
3 Logistieke werkstroombesturing (interne procesverbetering)
Het systeem Logistieke werkstroombesturing (LWB) is erop gericht om de verwerking van bezwaarschriften sneller en efficiënter geautomatiseerd te laten verlopen. In de afgelopen periode zijn er twee verbeteringen doorgevoerd. Ten eerste wordt nu automatisch onderkend als eenzelfde bezwaar door de belastingplichtige twee keer is ingediend, zowel op papier als digitaal. Ten tweede worden papieren bezwaarschriften tegen de vermogensrendementsheffing geautomatiseerd geclassificeerd; een proces dat voorheen handmatig gebeurde. Daarnaast zijn er voorbereidingen getroffen om een deel van de aanvullingen op een reeds ingediende aangifte volledig geautomatiseerd te kunnen verwerken.

Proces Omzetbelasting
4 Risicomodel Omzetbelasting
Met het nieuwe risicomodel voor de nul-aangiften en positieve aangiften omzetbelasting wordt het toezicht op deze categorie geïntensiveerd. Door de geautomatiseerde selectie van het risicomodel zien toezichtmedewerkers die aangiften die (voor de verrekening van de btw op de inkoop) daadwerkelijk aandacht nodig hebben. Doordat andere werkzaamheden als gevolg van de coronacrisis een hogere prioriteit hebben gekregen, heeft dit project vertraging opgelopen. Hierdoor zal de voorbereiding van de invoering van het project eind dit jaar starten en de invoering zelf zal naar verwachting begin 2021 plaatsvinden.

2.2 Personeel

In deze paragraaf wordt (meerjarig) inzicht gegeven in kwaliteit en kwantiteit van het personeel.

Werving
In de maanden mei tot en met augustus zijn er 571 fte ingestroomd en 401 fte uitgestroomd. In totaal is er in 2020 tot en met augustus 1408 fte ingestroomd en 1583 fte uitgestroomd. De instroom in de periode tot en met augustus was 29 fte lager dan geraamd en de uitstroom was 1 fte meer dan geraamd. De oorspronkelijke raming is naar aanleiding van de VJN bijgesteld. Hierbij is er wel voor gekozen om de instroom te spreiden over 2020 en 2021; een deel van de beschikbare VJN-middelen voor personeel is daarom in 2020 ingezet voor extern personeel (inhuur en uitzendkrachten). De coronamaatregelen hebben voor een vertraging in het werving- en selectieproces gezorgd doordat werving op afstand meer afstemming vereist en er minder gesprekken per dag konden plaatsvinden. Inmiddels verloopt het werving- en selectieproces volledig met digitale middelen, waarbij slechts enkele assessments fysiek plaatsvinden. De verhoogde formatie naar aanleiding van de in de voorjaarsnota toegekende budgetten leidt tot een verhoogde instroomopgave. Daarom is de werving- en selectiecapaciteit uitgebreid en heeft er een versnelling in het proces plaatsgevonden. De verwachting voor de laatste vier maanden is dat de achterstand op de raming kan worden ingelopen en het instroomdoel van 2500 fte in 2020 behaald wordt. De Belastingdienst houdt daarmee in 2020 een onderbezetting van ca. 1600 fte.

De afgelopen vier maanden is er vertraging geweest in het wervingsproces omdat selecteren op afstand om meer afstemming vraagt en er minder gesprekken per dag plaats konden vinden. In verband met corona moest er rekening gehouden worden met beperkende maatregelen. Inmiddels is het wervings- en selectieproces zo ingericht dat het ook onder de huidige omstandigheden reguliere doorlooptijden worden gerealiseerd (inzet digitale middelen en uitbreiding werving- en selectiecapaciteit).

Het inwerken en begeleiden van nieuwe medewerkers kost in de huidige omstandigheden ook meer tijd en begeleidingscapaciteit dan gebruikelijk, waardoor het langer duurt voordat nieuwe medewerkers inzetbaar zijn. In verband met corona kon het generieke onboardingprogramma, waarin nieuwe medewerkers kennismaken met de Belastingdienst, tijdelijk niet doorgaan. Er is een digitaal alternatief ontwikkeld, waarmee vanaf juli gewerkt wordt. Het alternatieve programma bestaat o.a. uit deelname aan een Webinar en (digitale) beëdiging. Verdere opvang en inwerken

van nieuwe medewerkers wordt binnen de directies verzorgd. Deelnemers krijgen na afloop meteen een evaluatie toegestuurd. Het gemiddelde van de evaluaties is nu een 8. Uit de evaluaties worden punten ter verbetering gehaald en waar kan doorgevoerd. De resultaten uit de evaluaties en aantal deelnemers wordt gedeeld met het MT SSO O&P. Tevens wordt er in samenwerking met een communicatieadviseur een korte nieuwsbrief, Nieuwsflits, gemaakt en gedeeld met de deelnemers.

De werving werd sinds halverwege 2018 programmatisch aangestuurd om de grotere aantallen benodigde nieuwe medewerkers te kunnen werven. In 2019 en de eerste acht maanden van 2020 zijn stappen gezet ten behoeve van een stabiel instroomproces, waardoor per 1 september van een programmatische aansturing kan worden overgegaan op sturing in de lijn. Op verzoek van de Belastingdienst heeft de ADR een audit uitgevoerd op de werking van het instroomproces, in de derde 4MR van 2020 worden de eerste uitkomsten verwacht.

Voor de werving is een planningsproces ingericht waarbij een Belastingdienstbrede vacatureplanning elke vier maanden wordt geactualiseerd en aangevuld. Daartoe wordt elke vier maanden een uitvraag gedaan bij directies (rond 1 januari, 1 mei en 1 september). Het inzicht in de wervingsvraag per directie op korte termijn is daarmee verbeterd, dit draagt bij aan een stabiel instroomproces en optimale inzet van de beschikbare werving- en selectiecapaciteit en tijdige (bij)sturing indien nodig. De aanmeldingen naar aanleiding van de uitvraag in mei waren voldoende om de doelstelling van 2500 fte in 2020 te behalen. De aanmeldingen naar aanleiding van de uitvraag in september zullen in 2021 tot instroom leiden en dragen bij aan de haalbaarheid van het instroomdoel van 2021.

De werving- en selectiecapaciteit van de SSO O&P is in de eerste vier maanden opgeschaald om te kunnen voorzien in de als gevolg van in de Voorjaarsnota toegenomen wervingsbehoefte in 2020 en 2021. Daarnaast blijft de Belastingdienst inzetten op zichtbaarheid op de arbeidsmarkt als aantrekkelijke werkgever, o.a. door inzet van doelgroep campagnes.

Personeelsbestand
Het huidig personeelsbestand ziet er als volgt uit. De geprognosticeerde bezetting ultimo 2020 is ook uitgesplitst voor de externe inhuur en uitzendkrachten. De vaste bezetting zit bij alle de drie DG's onder de formatie. Voor een deel is deze onderbezetting opgevangen door de inzet van uitzendkrachten en externe inhuur. In de analyse van het budgettaire beeld wordt nader ingegaan op de verschuivingen tussen eigen personeel en externe inhuur.

Tabel 1: huidige bezetting en prognose 2020 en externe/uitzendkracht

	formatie budgetbrief 3	bezetting augustus 2020			prognose eind 2020		
Directie	Ambtelijk	Ambtelijk	Extern	uitzendkrachten	Ambtelijk	Extern	uitzendkrachten
Totaal	**31.155**	**29.009**	**1.341**	**1.757**	**29.966**	**1.350**	**1.665**
Douane	**5.699**	**5.295**	**44**	**21**	**5.393**	**8**	**8**
Belastingen	**25.456**	**23.714**	**1.297**	**1.736**	**24.573**	**1.342**	**1.657**
GO	2.544	2.477	2	-	2.498	4	-
MKB	6.796	6.422	8		6.478	17	
Particulieren	2.174	1.973	3	295	1.925	-	300
CAP	3.567	2.999	26	158	3.000	20	165
Toeslagen	1.142	1.014	125	140	1.334	137	141
FIOD	1.521	1.507	19	-	1.542	19	-
KI&S	1.506	1.136	20	920	1.506	30	762
IV	2.975	3.016	740	40	3.047	685	40
BDG	32	30	7	4	28	-	-
BIA**	18	-	4	-	18	4	-
C&F	120	108	51	1	118	61	-
FJZ	55	55	-	-	61	-	-
IV&D	69	80	18	-	71	8	-
UHB	65	71	6	-	75	-	-
O&P	48	47	4	-	48	-	-
I&S	38	38	1	-	38	-	-
VT	147	139	2	-	146	-	-
DF&A	283	235	51	-	250	58	-
CDC	134	134	7	-	134	12	1
F&MI	244	228	21	1	235	20	-
CFD	1.191	1.017	21	144	1.093	30	208
SSO O&P	719	748	95	33	752	110	40
Switch	68	235	67	-	177	127	-
Overige	-	3			-		

De MPP's (Meerjaren Personele Plannen) kennen vier gezamenlijke rode draden: instroom op peil, voldoende opleidings- en ontwikkelmogelijkheden, wendbare dienst en wendbare medewerkers en leiderschap en cultuur. Deze rode draden worden momenteel verder geconcretiseerd en vormen daarmee input voor de implementatie van het Strategisch Personeelsbeleid (SPB) in 2021. Over het algemeen is sprake van een verzwaring van de werkpakketten, dat betekent enerzijds ontwikkelen en opleiden en anderzijds werven op een hoger functieniveau. Overall is sprake van een dalend formatiekader en bij sommige directies van tijdelijke toekenning van formatie (Toeslagen). De MPP's worden continue doorontwikkeld; de in het najaar te houden evaluatie is input voor verdere verbetering van het MPP-proces en de inhoud. De ruimte die ontstaat door uit- en doorstroom, wordt enerzijds opgevuld door tijdelijke inhuur en anderzijds door werving en interne doorstroom. Die flexibele inzet van medewerkers vraagt om medewerkers die willen ontwikkelen en (extra) inzet op het gebied van opleiden en begeleiden. Dat draagt eveneens bij aan het zijn van een wendbare organisatie. De concretisering per DG en directie vindt plaats in de wervings- en opleidingsplannen, die in de laatste vier maanden worden opgesteld.

Aantrekkelijke werkgever
De Belastingdienst, Douane en Toeslagen hebben een gezamenlijke aanpak op:
- Instroom, in het bijzonder ook de instroom vanuit de wet banenafspraak;
- Doorstroom van vrouwen in ABD-functies;
- Leren en ontwikkelen specifiek voor nieuwe medewerkers via het onboardingprogramma;
- Vitaliteit, waaronder het beperken van verzuim.

Er is een brede wens te investeren in werkplezier als buffer voor verzuim. In het bijzonder 'inhoud van het werk' en 'werkdruk' spelen een bepalende rol in gezondheid en welbevinden van medewerkers. In 2020 zet bijvoorbeeld KI&S verder in op verambtelijking en werkdifferentiatie om het werkplezier van de medewerkers te vergroten.
De Belastingdienst (incl. Toeslagen en Douane) blijft investeren in de ontwikkeling en het werkplezier van onze medewerkers, omdat zij doorslaggevend zijn voor het behalen van de resultaten en verbetering in ons werk. Het is daarbij van belang dat nieuwe medewerkers goed landen in de organisatie, zodat zij een vliegende start kunnen maken. Het werven van voldoende potentiele medewerkers op een (krappe) arbeidsmarkt blijft de prioriteit. Tot slot. Het feit dat de Belastingdienst negatief in het nieuws is, mede gegeven de strafrechtelijke aangifte tegen de Belastingdienst, doet iets met de medewerkers hun motivatie en werkplezier. Het thuiswerken bemoeilijkt het goede en eerlijke (groeps-) gesprek over alles wat er speelt.

2.3 Sturing & beheersing

Het programma MI/RM (Managementinformatie/Risicomanagement) heeft diverse mijlpalen behaald in de afgelopen vier maanden (mei tot en met augustus 2020).

Wat is er opgeleverd?
Bij Concern MI zijn de prestatie-indicatoren (KPI's) in samenwerking met dienstonderdelen herijkt en opgenomen in de begroting van de Belastingdienst. De activiteiten en middelen in de begroting zijn transparanter gemaakt en recent aan de Tweede Kamer toegelicht in de Kamerbrief "Verbeterd inzicht in de begroting van Financiën"[14]. In deze brief is de Tweede Kamer onder andere geïnformeerd over de herijkte KPI's die het bereiken van het strategische doel van de Belastingdienst beter meetbaar maken en inzicht geven in o.a. naleving door burgers en bedrijven. Het programma heeft stappen gezet om een gedegen risicomanagement binnen de Belastingdienst neer te zetten. De Bouwsteen Risicomanagement Governance is ontwikkeld en ook goedgekeurd door het DT. Er worden regelmatig sessies georganiseerd met het management van de Belastingdienst. Begin deze zomer is een eerste strategisch risicoanalyse (SRA) met het Team Belastingdienst gehouden om de concernrisico's voor 2021 te bepalen. Deze SRA wordt als input gebruikt voor de risicoparagraaf in het Jaarplan 2021. Ook zijn verschillende andere programma's en projecten ondersteund door middel van risicosessies inclusief het documenteren van de risico's in een risicoregister en een risicostrategiekaart. Daarnaast is er sinds 2019 opleiding voor het management van de Belastingdienst. Een voorbeeld is de Top-1500 training. I.v.m. coronamaatregelen was de opleiding tot augustus 2020 opgeschort. In september 2020 zijn de eerste sessies weer gegeven.

14 Kamerstukken II 2019/20, 35300-IX, nr. 21

Het programma ondersteunt zes ketens met het verbeteren van de managementinformatie en het risicomanagement. De zes ketens zijn: Auto, "Bezwaar, Beroep en Klachten" (BBK), Innen & Betalen (I&B), Overige middelen (OVM), Toeslagen en Schenk & Erf (S&E). Ondanks de impact van de coronamaatregelen lopen de werkzaamheden bij de ketens voorspoedig. Bij BBK is de afronding fase 1 van het IH-ketendashboard gerealiseerd. De doelensessies bij keten I&B zijn georganiseerd en de input voor het concept ketenjaarplan 2021 is gedeeld. Bij Toeslagen is de risicolog (going concern) overgedragen voor beheer aan het ketenbureau. De projectbrief is formeel goedgekeurd door de keten S&E. Mogelijke vertragende kwesties daar gelaten, loopt het werk voor alle zes ketens dit jaar af.
Ten behoeve van de managementinformatie zijn kaders opgesteld en is de topstructuur van de Belastingdienst verder uitgewerkt door middel van de uitwerking en verankering van de ketenspelregels. In samenwerking met alle deelprogramma's is de handleiding ketendoelen opgesteld en gedeeld met de stuurgroep programma MI/RM. De handleiding kan ingezet worden bij het vertalen van de concerndoelen richting de ketens en bij het opstellen van specifieke doelen en prestatie-indicatoren. Hiermee creëert het programma meer uniformiteit in de aanpak bij de verschillende ketens.

Wat wordt er nog opgeleverd?
In het vierde kwartaal van 2020 wordt vanuit Concern MI een aantal instrumenten opgeleverd, waarmee vanaf 2021 actief gestuurd kan worden. Het eerste product is het concerndashboard 2.0. Met dit dashboard wordt inzicht gegeven in de ontwikkeling van de (herijkte) KPI's van de Belastingdienst, waarmee het overzicht om beheerst te kunnen sturen en verantwoorden verbetert. Ook wordt het uitgavenmodel 2019 opgeleverd. Dit model geeft inzicht in de uitgaven en bestede personele capaciteit langs drie assen (per (hoofd)proces, per doelgroep en per belastingmiddel)[15]. Ten slotte worden ook de kaders op MI en de compliance-map opgeleverd. Deze map geeft, in de vorm van een dashboard, inzicht in de mate van "zekerheid" dat belastingopbrengsten vanuit handhavings- en uitvoeringsperspectief structureel de schatkist binnenkomen. De compliance-map geeft daarmee ook inzicht in de factoren die ten grondslag liggen aan het uitvoerings-en handhavingsrisico. De drie instrumenten geven op concernniveau inzicht. Daarnaast ondersteunt het programma de ketens met het verbeteren van de managementinformatie en het risicomanagement. Vanaf eind 2020 zal de ondersteuning voor vier nieuwe ketens worden opgestart: Inkomensheffing, Loonheffing, Omzetbelasting en Vennootschapsbelasting. Daarnaast wordt de FIOD ondersteund. De exacte planning hangt samen met de afronding van de lopende ketens. Het programma is nog in overleg met Douane over de te bieden ondersteuning. Ook wordt in 2021 het standaard ketendashboard opgeleverd.

2.4 Leiderschap & cultuur

De Belastingdienst
In de maanden mei tot en met augustus is cultuur een vast onderwerp van gesprek in de top van de Belastingdienst en Financiën. Daarin, en ook in alle gesprekken binnen directies van de Belastingdienst, is veel aandacht geweest voor de aangifte die in mei 2020 tegen de Belastingdienst is gedaan en de impact daarvan op medewerkers. In de bijeenkomst van het Team Belastingdienst op 3 juli is gesproken hoe we op basis van het cultuuronderzoek van Deloitte, de FNV-enquête en het medewerkersonderzoek verder werken aan leiderschap en cultuur en de aandachtsgebieden nader duiden en laden. Zij spraken af dat de aandachtsgebieden 'open en veilig werkklimaat' en 'burgers en bedrijven centraal' prioriteit krijgen. Het programmateam voert gesprekken met alle directies over de activiteiten de komende periode en hoe directies in de uitvoering kunnen worden ondersteund. Dit leidt tot een werkplan per directie, met nadrukkelijk aandacht voor deze twee aandachtsgebieden, waarin de medewerker nadrukkelijk wordt betrokken. Het programmateam is gestart met een ronde langs de directies om te inventariseren wat de behoeften daarin zijn. Op basis van de decentrale plannen wordt in oktober de gezamenlijke vervolgaanpak vastgesteld. De medezeggenschap is hierbij betrokken. Ook de reflecties en adviezen van de externe klankbordgroep vormt input voor de vervolgstappen. De ontwikkelassessments voor leidinggevenden zijn voorbereid. De ABD start in september 2020 met het afnemen van het ontwikkelassessment bij de Top 75. Het aanbestedingsdocument voor de overige ontwikkelassessments is op Tenderned geplaatst. Eind 2020 wordt een keuze gemaakt voor één of twee aanbieders die vanaf februari 2021 de ontwikkelassessments bij de andere 1425 leidinggevenden afnemen. Om de ontwikkelassessments in 2021 te kunnen financieren is een kasschuif gehonoreerd.

15 In het uitgavenmodel is ook informatie opgenomen over DG Toeslagen en DG Douane.

Toeslagen
In de afgelopen vier maanden heeft Toeslagen actief geïnvesteerd in het verkleinen van de afstand van de werkvloer naar het management en de ambtelijke en politieke top. Het cultuuronderzoek door Deloitte dat begin januari werd uitgezet is afgerond. Voor Toeslagen is opvallend dat de hoogst scorende indicatoren ook de laagst scorende indicatoren waren: betrokkenheid, inclusie en gedeelde overtuigingen. Nader inzoomen laat zien dat medewerkers trots en tevreden zijn over hun werk, naaste collega's en maatschappelijke bijdrage. Maar dat het imago van de organisatie en het vertrouwen dat de leiding de juiste besluiten voor de toekomst neemt nog op minder ondersteuning kunnen rekenen. De uitslagen hebben Toeslagen gesterkt in het doorzetten op de ingeslagen weg: werken aan een directie met een veilige, open en lerende cultuur die nodig is om het vertrouwen te herstellen en de geloofwaardigheid terug te krijgen. Het kabinet vindt het noodzakelijk dat alle medewerkers van de Belastingdienst die betrokken zijn of zijn geweest bij Toeslagen en specifiek met de problemen met de kinderopvangtoeslag, intensief en gestructureerd met elkaar en met een vertegenwoordiging van ouders in gesprek gaan. De bedoeling is dat gesproken wordt over de concrete ervaringen van ouders en hun vertegenwoordigers. De opdracht om deze gesprekscyclus te begeleiden is teruggetrokken, omdat deze zich niet verenigt met de aangifte die de politieke leiding tegen de organisatie heeft gedaan. De inmiddels aangepaste opdracht wordt naar verwachting in het vierde kwartaal van 2020 uitgevoerd. Met de methode van waarderend onderzoeken richt dit onderzoek zich op de toekomst. In deze opdracht is de ontwikkeling van alle leidinggevenden van Toeslagen meegenomen.

Douane
Met het meerjarenprogramma Leiderschap en Cultuur (2020 – 2023) wordt gestreefd naar 'een toekomstbestendige Douane', waarbij samenwerken als één Douane en in verbinding staan met het ministerie de belangrijkste uitgangspunten zijn. Het meerjarenprogramma is afgestemd (opgehaald en teruggebracht) in de organisatie. Deze mijlpaal is behaald. Voor de komende periode is de belangrijkste opgave het uitwerken en uitzetten van de interventies zoals deze voor 2020-2021 zijn beschreven. Het gaat dan om intervisie, MD-cyclus, permanente educatie en dialoogsessies. Ook de acties vanuit het Belastingdienstbrede programma, zoals ontwikkelassessments en 360 feedback zijn nader uitgewerkt en van een tijdspad voorzien.

3. Risicomanagement en integriteitsbeleid

3.1 Risicomanagement

Ondanks de vele uitdagingen rond een groot aantal bestuurlijke dossiers en de bijzondere omstandigheden als gevolg van de coronacrisis, zijn in de afgelopen verslagperiode een aantal belangrijke stappen gezet om het risicomanagement binnen de Belastingdienst verder te versterken. Het gaat om de nieuwe bouwsteen RM-governance en de Strategische risicoanalyse (SRA) die voor het eerst is uitgevoerd.

Nieuwe Bouwsteen RM-governance
Om de benodigde duidelijkheid met betrekking tot de rollen, taken en verantwoordelijkheden op het gebied van risicomanagement en de praktische uitvoering daarvan te vergroten is een nieuwe versie van de bouwsteen RM governance uitgebracht. Hierbij ligt de nadruk op het werkend krijgen van een volledige PDCA-cyclus (Plan Do Check Act) op vier niveaus binnen de Belastingdienst: concern (strategisch), ketens, dienstonderdelen en bij programma's/projecten. De nieuwe bouwsteen is op 11 juni jl. door het DT BD vastgesteld als (concept) kader. Het gebruik van de bouwsteen zal in de praktijk regelmatig worden getoetst en periodiek worden geëvalueerd, zodat uiteindelijk een definitief kader kan ontstaan dat bijdraagt aan een beheerste bedrijfsvoering en een realisatie van de doelen van de Belastingdienst.

Uitvoering Strategische risicoanalyse (SRA)
De afgelopen verslagperiode is een strategische risicoanalyse (SRA) uitgevoerd. Voor het identificeren en beoordelen van de risico's werd een zogenaamd SRA-panel door het programma MI/RM samengesteld dat bestond uit vertegenwoordigers van 22 dienstonderdelen.
Op basis van een eerste concept risicoregister (gebaseerd op o.a. meerjarige strategische trendanalyses, de door dienstonderdelen gerapporteerde risico's en interne en externe onderzoeken en rapportages) hebben de panelleden uitgebreid feedback kunnen geven en ook nieuwe risico's kunnen aandragen. Vervolgens heeft het panel risicoscores toegevoegd. Naast het (globaal) inschatten van de omvang van de risico's, werd de panelleden ook gevraagd om de mate van risicobeheersing aan te geven. In het risicoregister zijn alle risico's gedocumenteerd aan de hand van bronmateriaal.
De uitkomsten van dit proces zijn vervolgens aangeboden aan de directeuren van de dienstonderdelen van de Belastingdienst, het Team BD, en het DT BD voor verdere discussie en validatie (geheel in lijn met de nieuwe RM-governance). Dit heeft ertoe geleid dat zeven zogenaamde toprisico's zijn vastgesteld (zie hieronder).
Bij de uitkomsten van het SRA-proces moeten enkele kanttekeningen worden geplaatst:

- Dit was de eerste keer dat op een gestructureerde wijze de concernrisico's in kaart zijn gebracht. De ervaring leert dat pas na diverse SRA-sessies en risicorapportages het strategisch risicobeeld scherper en vollediger wordt. Daarbij zijn plenaire groepsdiscussies van groot belang. Door de coronamaatregelen zijn deze tot heden echter onmogelijk gebleken. Dit heeft het komen tot een unaniem gedragen en "doorleefd" beeld bemoeilijkt.
- Door het nog ontbreken van een expliciet geformuleerde risicobereidheid op concernniveau en een risk control framework (beheersing) is ervoor gekozen om de impactschaal en de mate van beheersing in algemene termen te formuleren.
- Het risico-overzicht is een momentopname in een tijd waarin de Belastingdienst met zeer bijzondere omstandigheden, grote uitdagingen en snel op elkaar volgende ontwikkelingen te maken heeft.

Gezien het bovenstaande dienen de uitkomsten met enige terughoudendheid te worden geïnterpreteerd.

De vastgestelde toprisico's
Het DT BD heeft op 17 september initieel de volgende zeven toprisico's vastgesteld:

<u>1 Besturingsrisico</u>
Dit betreft het risico dat de sturing in en op de organisatie (strategie, beleid, structuur en/of communicatie) onduidelijk en daardoor ontoereikend is, waardoor verschillende organisatiedoelstellingen zoals de correcte uitvoering van processen en de vernieuwing niet voldoende worden gerealiseerd. Meer specifiek kunnen de gevolgen hiervan onder meer zijn dat efficiencydoelstellingen niet worden gehaald, de interne compliance met wet- en regelgeving niet is geborgd, niet of onvoldoende onder ICT/IV-architectuur wordt gewerkt en de beschikbare

capaciteit niet optimaal wordt ingezet. Door deze gevolgen zal het vertrouwen in de Belastingdienst afnemen, waardoor de rechtsstatelijkheid van de Belastingdienst onder druk komt.

2 Cultuurrisico
Het cultuurrisico is gedefinieerd als het onvoldoende verandervermogen van de organisatie. Een van de belangrijkste gevolgen hiervan is dat de noodzakelijke modernisering c.q. vernieuwing van de Belastingdienst vertraagd wordt of onvoldoende tot stand komt hetgeen kan leiden tot toenemende continuïteitsrisico's, efficiency problemen en uiteindelijk een verdere druk op de reputatie van de Belastingdienst en politieke steun.

3 ICT-beveiligingsrisico
Onder dit risico wordt verstaan de kans dat de informatie en datasystemen van de Belastingdienst als gevolg van bijvoorbeeld cybercrime onvoldoende beveiligd blijken. Dit kan tot ernstige verstoringen leiden in de operationele processen van de Belastingdienst waardoor forse schade ontstaat, niet alleen voor de Belastingdienst zelf maar ook voor burgers en bedrijven. Daarnaast moet rekening worden gehouden met een potentieel enorme impact op de reputatie en het vertrouwen in de Belastingdienst.

4 Personeelsrisico
Het personeelsrisico betreft het risico dat op enig moment een tekort aan gekwalificeerde en gemotiveerde medewerkers, specialisten en/of managers ontstaat. De gevolgen hiervan kunnen zich op vele verschillende terreinen manifesteren. Niet alleen kan er een directe impact ontstaan op de continuïteit van dagelijkse processen, maar ook op het tijdig uitvoeren van de vele projecten en programma's die de Belastingdienst onder handen heeft. Daarnaast kunnen de handhaving en rechtsgelijkheid en zekerheid voor belastingplichtigen onder druk komen te staan, evenals de interne compliance met wet- en regelgeving. Tot slot, kan er een neergaande spiraal ontstaan door een overbelasting van de zittende medewerkers.

5 Projectmanagementrisico
Onder het projectmanagement risico wordt verstaan het risico dat programma's of projecten niet of niet tijdig, of niet in voldoende mate, de beoogde resultaten opleveren. Dit kan verstrekkende gevolgen hebben; niet alleen voor de continuïteit van bestaande processen maar ook voor het tijdig kunnen uitvoeren van nieuwe (internationale) belastingwetgeving. Het kan ook betekenen dat de beoogde efficiency niet (tijdig) wordt gerealiseerd met hogere uitvoeringskosten als gevolg.

6 Reputatierisico
Het reputatierisico betreft het afnemen of geheel wegvallen van het algemene vertrouwen in de Belastingdienst. Het belangrijkste gevolg hiervan is een potentieel afnemende, vrijwillige, naleving van fiscale wet- en regelgeving (compliance) door burgers en bedrijven. Het kan ook gevolgen hebben voor de in- en uitstroom van medewerkers, de effectiviteit en zelfs veiligheid van organisatieonderdelen c.q. individuele medewerkers en de steun van externe stakeholders.

7 Veiligheidsrisico
Dit betreft verbaal of fysieke geweld of (juridische) bedreigingen van medewerkers of onderdelen van de Belastingdienst. Dit kan leiden tot fysieke en/of psychische schade voor medewerkers, een toenemend verzuim en een afnemende bereidheid om bepaalde werkzaamheden uit te voeren (klantcontact, handhaving, opsporing, etc.).

Een verdere beschrijving van deze risico's en het volledige risicoregister (21 risico's) is beschikbaar.

Voor de meeste risico's werd ingeschat dat de huidige mate van beheersing nog onvoldoende is. Binnen het DT BD zullen risico-eigenaren worden aangewezen; de ontwikkeling van de risico's, alsmede de voortgang in de beheersing, zullen periodiek besproken worden. Daarbij zal tevens gekeken worden of bijstelling noodzakelijk is in het licht van veranderingen in de interne en externe omstandigheden. Tevens zal aandacht worden besteed aan het verbinden en vertalen van de (strategische) risicobeheersing op concernniveau naar het niveau van de dienstonderdelen, ketens en de programma's/projecten. Dit gebeurt onder andere door middel van de P&C-cyclus en de activiteiten van het programma MI/RM.

Ontwikkeling risico's vorige verslagperiode
In het jaarplan en werkplan 2020, werd nog uitgegaan van de oude – meer operationele 'bottom-up'' systematiek- voor het benoemen en rapporteren van operationele risico's. De strategische risico-analyse heeft meer een 'top-down' karakter. Om de verbinding te maken tussen beide aanpakken zijn deze operationele risico's uit de voorgaande rapportages in de onderstaande tabel verwerkt met een koppeling naar de strategische concernrisico's. Hieruit wordt tevens duidelijk dat niet alle nu in de SRA top-7 gedefinieerde strategische concernrisico's in voorgaande plannen op de risicolijst stonden. De komende periode zullen deze strategische concernrisico's verder worden uitgewerkt.

In de derde kolom is de status (S) van de risico's aangegeven waarbij een risico bestaand (B) is dan wel nieuw (N).

Strategisch risico	Operationeel risico	S*	Opmerkingen/beheersmaatregelen
Besturing (SRA top 7)	- Volumestijging e-commerce	B	- Zie sectie Douane (zie hieronder)
	- Vraag en aanbod ICT	B	- Verbeterprogramma portfolioproces
	- Onzekerheid rond Brexit	B	- Zie sectie Douane (zie hieronder)
	- Onvoldoende discipline financieel beheer	B	- Aanscherping verplichtingenbeheer en prestatieverklaringen
Continuïteit	- Vervanging/ uitfasering ETM		- Project ETM
	- Stilvallen life-cycle-management van devices		- Aanvullende maatregelen ICT
Voldoen aan wet- en regelgeving (intern BD)	- Beëindigen BSN-gebruik BTW-nummer	B	- Opgelost
	- Onvoldoende interne fiscale beheersing	B	- Speciale projectaanpak heeft grootste risico's weggenomen, 2e tranche gestart na stopzetting is project opgestart voor probleemanalyse en oplossingen
	- Fraudesignaleringsvoorziening (FSV) niet compliant met AVG	B	- Project loopt en heeft bestuurlijke aandacht
	- Nog niet volledige invoering EU Web Content Accessibility Guidelines (WCAG)	B	- Aanvullende financiële middelen zijn beschikbaar gesteld voor uitbreiding capaciteit
	- Verbetering afhandeling bezwaar, niet voldoen aan Awb	B	- Aanvullende financiële middelen zijn beschikbaar gesteld voor uitbreiding capaciteit
ICT-beveiliging (SRA top 7)	- Veiligheidsissues met Webex		- Nadere instructies medewerkers
	- Vertrouwelijke FIOD-informatie in onbevoegde handen		- Zeer veel verschillende maatregelen (awareness medewerkers, beveiliging etc.)
Naleving	- Afnemende naleving fiscale regels door belastingplichtigen	B	- In september zou weer worden gestart met boekenonderzoeken en het traject rond het juiste niveau van toezicht: echter uitstel i.v.m. oploop aantal coronabesmettingen
Personeel (SRA top 7)	- Vertraagde aanslagen S&E	B	- Programma S&E en middelen die dit voorjaar beschikbaar zijn gesteld
	- Werving, instroom, uitstroom, spanning op de arbeidsmarkt	B	- Continue werving, positionering arbeidsmarkt, opleiding en doorgroei
	- Vernieuwing werkprocessen vertraagt, zodat minder werkpakketreductie	B	- Werklastanalyse
	- Afnemende motivatie en inzetbaarheid door thuiswerken	B	- Beperkt toestaan van fysieke bijeenkomsten; echter voorlopig on hold gezet
Projectmanagement (SRA top 7)	- Niet tijdige vernieuwing OB-systemen	B	- Besluitvorming vertraagd vanwege ontbreken van een goed plan. Dit kan ook een risico voor de continuïteit zijn.
Wetgeving	- Uitvoering projectuitval en bezwaren box 3	N	- HR uitspraak afwachten inzake mogelijkheid massale afhandeling

Strategisch risico	Operationeel risico	S*	Opmerkingen/beheersmaatregelen
	- Niet tijdige invoering MOSS - Niet tijdige invoering EU Single Digital Gateway.	B B	- Tijdelijke noodoplossing - Project loopt en heeft bestuurlijke aandacht
	- Uitvoering extra werk OB-dwangsomarrest - Uitvoering teruggave dividendbelasting (n.a.v. SOFINA-arrest; Societe Financiere de Transports et d' Enterprises Industrielles) - Uitvoering teruggave dwangbevelkosten - Niet voldoen aan EU-richtlijn BTW e-commerce per 01-01-2021 - Niet tijdige invoering Roettax - Niet tijdige invoering EBV - Onvoldoende ICT-capaciteit en behandelresources voor aanpassing box 3	N N N B B N N	- Notitie hd FJZ/P - UTNS-analyse maken voor impact - Nog beheersingsmaatregel te definiëren - Speciaal programma - Tijdelijke oplossing gevonden, definitieve oplossing in ontwikkeling - Nog beheersingsmaatregel definiëren - Nog beheersingsmaatregel definiëren

Voor de risico's en issues rondom corona en ontvlechting wordt verwezen naar hoofdstuk 1 van deze 4MR.

Toeslagen
Het nieuwe risicoregister met 49 risico's is inmiddels operationeel. Momenteel wordt gewerkt aan het toevoegen van de beheersmaatregelen. Verwachte afronding is in Q4 2020.
Belangrijke algemene risico's zijn het onvoldoende rekening kunnen houden met toezichtsignalen teneinde binnen de gestelde (definitieve) afhandelingstermijnen voor oudere jaren te blijven, de stapeling van nieuwe wetgeving, rechterlijke uitspraken, herstelactiviteiten, uitvoeringstoetsen en wijzigingen in het kader van het belastingplan, mede in relatie tot de ICT-portfolio, en de training en opleiding van de (nieuwe) medewerkers om te komen tot een hogere kwaliteit in de breedte.

Herstelorganisatie
In de afgelopen vier maanden is door de herstelorganisatie veel aandacht besteed aan de vertaling van beleid naar de uitvoeringsprocessen, het bemensen van de organisatie, het verdere ontwerp en de inrichting van communicatie- en interactieprocessen en de benodigde (nieuwe) ICT-ondersteuning. De daarbij noodzakelijke randvoorwaarden zoals geaccordeerde beleidskaders, behandelkaders en instructies hebben echter grote vertraging opgelopen, mede als gevolg van onderbezetting op een groot aantal (ondersteunende) processen en door de noodzakelijk gebleken "maatwerk-aanpak". Hierdoor is de massale productiestart noodgedwongen uitgesteld tot 1 november a.s. De belangrijkste uitvoeringsrisico's die van invloed zijn op de productiestart per 1 november zijn:
1. tijdige oplevering van alle noodzakelijke ICT-voorzieningen;
2. tijdige oplevering van alle benodigde gedetailleerde beoordelings- en behandelkaders;
3. ontoereikende vaktechnische capaciteit en kwaliteitsregie;
4. onvoldoende beheersing van de betaalprocessen door de vele verschillende betaalmodaliteiten (compensatie, declaraties, O/GS-tegemoetkoming *[opzet of grove schuld]*, etc.).

De ontwikkeling van deze risico's en de voortgang van de maatregelen worden wekelijks geëvalueerd en besproken in het MT UHT en het SCT. Waar nodig wordt geëscaleerd..
Naast de bovengenoemde uitvoeringsrisico's worden de volgende risico's onderkend: onvoldoende zicht op de personeelsformatie/kader door achterstanden in P-direct/SAP, onvoldoende zicht op de productieplanning c.q. betalingsstroom en achterstanden in de vastlegging en goedkeuring van aangegane verplichtingen

Douane
Op 10 juni jl. is door het MT Douane een sessie gehouden om de toprisico's te herijken. Op grond van deze sessie zijn er geen nieuwe risico's gesignaleerd maar de omschrijving van twee toprisico's (groei E-commerce en volumegroei aangiftes), is verfijnd om de beheersbaarheid te verbeteren. Hierdoor zijn er nu zeven toprisico's (was vijf), zijnde:

1. Ontbreken integrale inrichting en governance van gegevensmanagement;
2. Onverwachte gebeurtenissen als gevolg van de Brexit;
3. Er onvoldoende in slagen om tijdig geschikte medewerkers te werven en op te leiden;
4. Integriteitsincidenten;
5. Enorme toename van het aanbod van aangiftes dat tot knelpunten in de ICT leidt;
6. Enorme toename van het aanbod van aangiftes dat tot knelpunten in de handhaving leidt;
7. Niet flexibel genoeg zijn qua organisatiecultuur om op veranderingen in te kunnen spelen.

De risico's worden (ongeveer) tweemaandelijks geagendeerd op het MT Douane om de actuele stand van zaken en de voortgang te bespreken. Daarnaast wordt ook op het niveau van de regio's en afdelingen risicomanagement stapsgewijs steeds vaker en concreter toegepast. In verband met het onderkende integriteitsrisico's is de Douane gestart met de versterking van de screening. Deze versterking vraagt tijd en aandacht, mede omdat rekening dient te worden gehouden met aspecten van privacy en arbeidsvoorwaarden. Andere maatregelen die in dit kader worden genomen zijn o.a. het houden van "kwetsbaarheden"-gesprekken, het invoeren van VOG's (Verklaringen omtrent gedrag) bij functiewisselingen en het aanwijzen van meer functies die getoetst dienen te worden door de AIVD (Algemene Inspectie- en Veiligheidsdienst).

Met betrekking tot de Brexit-voorbereidingen zijn alle interne doelstellingen van de Douane gerealiseerd. De nationale (en Europese) douanesystemen zijn daarbij meerdere malen getest. Tevens hebben ruim 76.000 bedrijven eind juli voor de vierde maal een brief ontvangen over de (mogelijke) gevolgen van de Brexit. Desondanks kan niet worden uitgesloten dat zich onvoorziene situaties voordoen waardoor verstoringen optreden in douaneprocessen en het goederenverkeer.

TEM-Zonnepanelen
Het dossier TEM-Zonnepanelen volgt een apart traject in samenwerking met BUIZA gezien de politiek bestuurlijke gevoeligheid. Gesprekken vinden hierover plaats op hoog politiek niveau.

Risico's uit lopende procedures rondom fiscale wetgeving
Belangrijke risico's die gelopen worden als gevolg van o.a. rechtszaken van burgers en bedrijven tegen de Belastingdienst inzake de interpretatie van toepassing van de belastingwetgeving zijn ook opgenomen. Hieronder is de lijst van de lopende cassatieprocedures opgenomen (gebaseerd op de recente GBB-lijst). Als de Belastingdienst zaken verliest kan dit zowel gevolgen hebben voor de (belasting)opbrengsten als voor de uitvoeringskosten.

Categorie	Issue	Huidige situatie	Status
Lopende procedures[1]	**Heffingskorting voor buitenlandse belastingplichtigen uit EU/EER** HR arrest (dd 19-7-2019) dat algemene heffingskorting (AHK) onderdeel is van het tarief, waardoor het vrijgestelde inkomen van een EU-ambtenaar niet mag meetellen voor de afbouw van de AHK, waardoor deze alsnog recht hebben op het belastingdeel van de AHK (in 2019: max. € 608 pp)	- Mogelijk nieuwe procedures als we deze groep niet proactief tegemoet zouden komen - Er wordt bekeken of er actie ondernomen moet worden. Dit ligt bij DG FZ. Precieze stavaza wordt nog nagegaan	Monitoring vereist
	Teruggaaf dividendbelasting aan buitenlandse beleggingsfondsen[2] ~13.000 verzoeken om teruggaaf van dividendbelasting van buitenlandse beleggingsfondsen (budgettair belang ~€ 2 miljard plus rente)	- A-G [redacted] heeft advies aan de HR in ons voordeel uitgebracht - We wachten op arrest HR - Op 30/9 vindt een mondeling pleidooi procedure plaats	Monitoring vereist

Categorie	Issue	Huidige situatie	Status
	De speelautomaten in de Kanspelbelasting (KSB) De vraag of de heffing van KSB i.p.v. omzetbelasting voor de aanbieders van speelautomaten een buitensporige last vormt. Potentieel grote claims (honderden miljoenen) van exploitanten als zaak verloren wordt	- Eén zaak gewonnen bij het gerechtshof; eén zaak verloren en schadevergoeding van ruim 1,3 miljoen toegekend - Wachten op arrest HR	Monitoring vereist
	De excessieve renteaftrek zaken in de vpb Renteaftrek van miljoenen euro's bij overnames door private equity fondsen. Eén zaak is gewonnen bij het gerechtshof; A-G [redacted] heeft HR geadviseerd dit oordeel te bevestigen. Tweede zaak is deels verloren.	- In de eerste zaak wachten op arrest - In de tweede zaak zowel cassatieberoep als verweer indienen namens de Stas	Monitoring vereist
	BTW (aftrek voorbelasting) en banken[2] Publicitair gevoelige BTW zaak over de mate van aftrek van voorbelasting bij een bank. Financiële belang bij de banken bedraagt ruim € 500 mln.	- Namens Stas cassatieberoep ingesteld, door onjuiste berekeningen van het Hof - Wachten op conclusie A-G	Monitoring vereist
	Massaal gevoerde procedure over de box 3-heffing vanaf 2017 Geschil is de (rechts)vraag of de box 3-heffing op regelniveau in strijd is met het Europese verdrag van de rechten van de mens	- Inspecteur heeft het verweerschrift eind juni 2020 ingediend bij de Rechtbank - Wachten op mondelinge behandeling en uitspraak Rechtbank	Monitoring vereist
	Tipgeverszaak De zaak draait om de vraag of de Inspecteur het bewijs heeft geleverd dat de rekeninghouder in de jaren waarvoor de aanslagen zijn opgelegd Luxemburgse bankrekeningen heeft aangehouden en niet heeft verantwoord in de belastingaangifte	- HR is van oordeel dat informatie tipgever betrouwbaar is - Hof Amsterdam buigt zich nu over resterende rechtsvragen (identificatie, voortvarendheid) - Parallelle zaken al in voordeel van Inspecteur beslist	Monitoring vereist
	Airbnb Inkomsten uit tijdelijke verhuur van deel van eigen woning via Airbnb volgens gerechtshof onbelast.	- Namens de Stas cassatieberoep ingesteld tegen twee hofuitspraken. Conclusie van A-G [redacted] in ons voordeel. - De HR heeft afgelopen vrijdag (18/9) beslist dat de huuropbrengst B&B-tuinhuis is belast. De stas is hierover geïnformeerd.	Monitoring vereist
	Overlijdensuitkering uit reis- en ongevallenverzekering MH17 De overlijdensuitkering uit een reis- en ongevallenverzekering van de werkgever van een slachtoffer van de MH17-vliegramp is volgens het gerechtshof belast als loon (bij de zuster van het slachtoffer).	- A-G [redacted] heeft advies aan de HR in ons voordeel uitgebracht: overlijdensuitkering voor nabestaande MH17-slachtoffer is belast.	Monitoring vereist
	Geen aftrek voorbelasting bouw woning met daarop zonnepanelen Geen aftrek voorbelasting (BTW) ingeval van de bouw van een woning met daarop zonnepanelen (bekend bij wetgeving).	- In afwachting conclusie A-G.	Monitoring vereist

Categorie	Issue	Huidige situatie	Status
	Ingangsdatum vrijstelling motorrijtuigenbelasting voor politieauto's en taxi's De vrijstelling MRB is verleend m.i.v. de aanvang van het tijdvak waarin de verzoeken zijn gedaan. Het Gerechtshof oordeelt dat terugwerkende kracht moet worden verleend tot de datum van ingebruikneming van de auto's (veel eerdere datum).	- Namens stas is cassatieberoepschrift ingesteld	Monitoring vereist

3.2 Integriteitsbeleid

In de tweede periode van 2020 is in het kader van de preventie verder gewerkt aan de organisatie van het integriteitsstelsel. Het vanwege coronamaatregelen omzetten van het periodieke fysieke overleg met integriteitscoördinatoren van Belastingdienst, Douane en Toeslagen en van het overleg Netwerk Integriteit dat samen met Financiën wordt vormgegeven naar een Webex-overleg, is inmiddels goed ingeregeld. De basisleergang integriteitsmanagement is door een eerste groep integriteitscoördinatoren via Webex gevolgd. Door de digitale vorm kon slechts een eerste beperkte groep deelnemen.
De integriteitscoördinatoren hebben inmiddels, op basis van de vastgestelde en aangepaste autorisatiestructuur voor het registratiesysteem voor melding en afdoening van integriteitsschendingen, autorisatierechten ter raadpleging gekregen voor hun eigen directie.
Het jaarverslag Integriteit 2019, inclusief geanonimiseerde casuïstiek, is als onderdeel van het Financiën-brede jaarverslag Integriteit geaccordeerd en gepubliceerd op de website van Financiën en op de intranetsites van de Belastingdienst en van het ministerie.

Op basis van de Leidraad Uniforme Basiseisen Vertrouwenspersonen (vastgesteld in de ICBR/ Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijk) van juni 2020 is, in samenwerking met het ministerie en het platform vertrouwenspersonen, een handleiding opgesteld ter versterking van de positie en rol en verdere professionalisering van de vertrouwenspersonen van het Ministerie, de Belastingdienst, Douane en Toeslagen. Deze handleiding wordt samen met de aangepaste regelgeving, inclusief die voor de klachtencommissie ongewenste omgangsvormen, ter besluitvorming aan het DT en de BR aangeboden.

In het personeelsreglement is, conform de toezegging naar aanleiding van de motie Omtzigt, een aanvulling bij het hoofdstuk klokkenluiders opgenomen, waarmee klokkenluiders extra beschermd worden wanneer zij hun melding, onder voorwaarden, publiek maken.
De twee onafhankelijke personeelsraadspersonen t.b.v. de Belastingdienst, door de secretaris-generaal aangesteld om signalen op te halen over mogelijke misstanden en knelpunten in het werkproces, zijn met hun eerste gesprekken gestart.

Op basis van de VMR's (viermaandsrapportages) van de dienstonderdelen kan het volgende geconcludeerd worden:
- Er is aandacht voor integriteit in het kader van I-bewustzijn, en in het omgaan met gegevens en autorisaties.
- Er wordt tevens aan integer handelen aandacht gegeven bij de onboarding van nieuwe medewerkers, maar er is door corona enige vertraging bij het organiseren van de terugkomdagen over integriteit.
- Van de bij alle directies benoemde integriteitscoördinatoren (ICO's), heeft circa 25% de basisopleiding gevolgd, maar ook daar is door corona enige vertraging ontstaan. Op dit moment is de verwachting dat de doelstelling van 2020 (i.e. 75% heeft de basisopleiding gevolgd) wordt gehaald. Maandelijks hebben alle ICO's een Webex-overleg waarin voortgang en thematiek wordt besproken.
- Bij meerdere directies heeft de uitvoering van de opgestelde jaarplannen integriteit (bewustwordingsacties, teambesprekingen, workshops e.d.) ook enige vertraging gekend, omdat fysieke bijeenkomsten niet meer mogelijk waren.
- Het netwerk integriteit is in samenstelling uitgebreid, met vanuit diverse directies van zowel Belastingdienst als het ministerie deskundigen op het gebied van integriteit. Dit netwerk zal nog een plan maken welke thema's verder worden opgepakt, naast de implementatie van de Baseline Intern Persoonsgericht Onderzoek (Bipo) en het verduidelijken van het meldproces

inzake integriteitsschendingen voor leidinggevenden. Het netwerk overlegt periodiek via Webex.

- Het bewust bezig zijn met het signaleren van mogelijke integriteitsrisico's is bij veel directies nog in ontwikkeling.
- Het aantal gemelde vermoedens van integriteitsschendingen geeft een dalend beeld. Waar in 2019 ruim de helft van de schendingen niet-disciplinair werd afgedaan, is dat in het eerste half jaar van 2020 het overgrote deel. In de tweede VMR's van de dienstonderdelen is een lager aantal vermoedens van integriteitsschendingen gerapporteerd dan in het registratiesysteem. In de nog op te leveren integriteitsrapportage wordt hierop nader ingegaan.

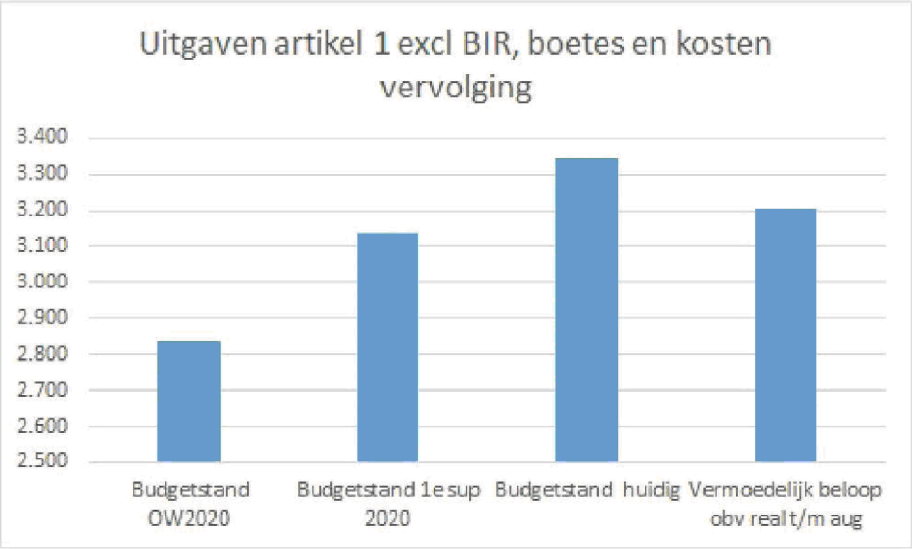
Douane zet vol in op onderzoek naar de versterkingstrajecten die in het kader van integriteit zijn ingezet: de uitvoering van de aanbevelingen van de AR, wetenschappelijk onderzoek naar kwetsbaarheden in het integriteitsbeleid en de versterking van de screening van nieuwe en reeds in dienst zijnde medewerkers. Wat betreft dit laatste treedt de Douane hierover in overleg met het georganiseerd overleg en met de ministeries van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) en Justitie en Veiligheid (JenV).

4. Inzicht in de bedrijfsvoering Belastingen, Douane en Toeslagen

4.1 Financiën: uitgaven en ontvangsten (budgettair beeld)

Inleiding
In deze paragraaf wordt het financiële beeld toegelicht en ingegaan op het vermoedelijk beloop van de begrotingsartikelen 1 (Belastingen incl. Toeslagen) en 9 (Douane).

In budgettaire zin was 2020 een bijzonder jaar. De uitgaven op artikel 1 (volgens de begroting op Prinsjesdag, stand € 2,944 mld.) zijn bij voorjaarnota, julibrief en augustus fors bijgesteld naar € 3,439 mld. (ca. € 495 mln. aan extra uitgaven, inclusief LPO). Dat is een bijstelling van ca. 17% van het budget. Bij de najaarsnota zal blijken dat een deel van die extra gevraagde inspanningen niet gerealiseerd kunnen worden en dat op de apparaatsuitgaven ca. € 90 mln. onderrealisatie plaats vindt. Ofwel: in een onstuimig jaar is ca. 80% van de extra impuls alsnog gerealiseerd.



Daarbovenop komt een meevaller van ca. € 50 mln. voor de ramingsbijstelling Belasting- en invorderingsrente (BIR) en boetes en schikkingen. Bij de programma-uitgaven wordt onderrealisatie van ca. € 36 mln. verwacht. Dat de uitbetaling compensatieregeling Kinderopvangtoeslag (KOT) vertraagt naar 2021 is daarvoor de belangrijkste verklaring (ca. € 40 mln.). In totaal wordt er een onderrealisatie verwacht op artikel 1 van ca. € 177 mln. Artikel 9 Douane laat een overschot van € 17 mln. zien. Hieronder worden de prognoses per financieel instrument voor artikel 1 (Belastingen incl. Toeslagen) en 9 (Douane) nader toegelicht[16].

Inzicht in de uitgaven en ontvangsten (budgettair beeld)
Onderstaand staat de prognose vermoedelijk beloop van de DG BD. Deze is besproken met FEZ. On overleg tussen C&F en FEZ is afgesproken op sommige punten bij najaarsnota af te wijken van het vermoedelijk beloop zoals gemeld door DG BD, ook om te voorkomen dat bij Slotwet overschrijdingen plaatsvinden:

- In de prognose eigen personeel is rekening gehouden met een nieuwe CAO die met terugwerkende kracht ingaat per 1 juli jl. Het gaat om een loonsverhoging van 0,7% en een bijzondere beloning. Voor de thuiswerkersvergoeding die aangevraagd kan worden, is nog niet duidelijk hoe deze uitvalt. In overleg met FEZ is, ook vanwege onzekerheid, voor werving en IKB uit behoedzaamheid een bedrag van € 6 mln. aangehouden, waarmee de NJN-stand uitkomt op € 2,050 mld.
- Bij externe inhuur zijn C&F en FEZ het eens om een marge aan te houden voor de intensieve inzet van inhuur bij UHT (Toeslagen) in de laatste maanden. Op basis van de maandrapportage tot en met september kan bezien worden of dat terecht is.

16 Het gepresenteerde financiële beeld sluit aan bij de budgettaire cijfers zoals opgenomen in de notitie van FEZ die op 9 oktober 2020 in de Bestuursraad besproken is. FEZ heeft mandaat gekregen om het cijferbeeld nog aan te passen richting NJN op basis van de laatste inzichten (realisaties over september; sturing om onderuitputting te voorkomen).

- Bij de bijdrage voor Logius verschillen C&F en FEZ van standpunt over de rekening van Logius voor niet-transactiegerichte voorzieningen. C&F vindt het vreemd dat € 1,3 mln. (structurele post met risico dat het meer wordt) alleen op artikel 1 drukt. Voor 2020 is het prima om dit zo te doen, maar op structurele basis ziet DG BD graag een voorstel van FEZ tegemoet waarbij deze uitgaven eerlijk verdeeld worden over de gehele FIN-begroting.
- Ten slotte zijn er enkele afwijkingen op het punt van de Belasting- en Invorderingsrente (BIR)-uitgaven en de niet-belastingontvangsten (kosten vervolging, BIR en boetes).

Tabel: budgettair overzicht 2020 DGBel (duizend euro; - = onderschrijding)

			a. Artikel	c. Budgetstand 3F (incl. bekende begrotingsmutaties)	d. Gerealiseerd 31-08-2020	e. Vermoedelijk beloop obv real t/m aug	e1. Voorstel Najaarsnota	NJN mutaties f. Over-/onderschrijding 2020 (=e-c) verm bel aug tov 3F	NJN mutaties f1. Over-/onderschrijding 2020 (=e-c) OGR tov 3F	g. Realisatie in %
Apparaat DGBel										
Verplichtingen	**Totaal**		**1**	**3.688.527**	**1.941.606**	**3.577.695**	**3.684.384**	**-110.832**	**-4.143**	**53%**
Uitgaven	**Totaal**		**1**	**2.836.350**	**1.732.525**	**2.745.418**	**2.765.418**	**-90.932**	**-70.932**	**61%**
	Personeel totaal		1.3	2.451.602	1.495.902	2.363.216	2.383.216	-88.386	-68.386	61%
	S	Eigen personeel	1.3.1	2.070.864	1.287.316	2.044.000	2.050.000	-26.864	-20.864	62%
	S	Inhuur externen	1.3.2	371.756	203.464	311.000	325.000	-60.756	-46.756	55%
	S	Overig personeel	1.3.3	8.982	5.121	8.216	8.216	-766	-766	57%
	Materieel totaal		1.4	384.748	236.623	382.201	382.201	-2.547	-2.547	62%
	S	Materieel ICT	1.4.1	14.670	1.467	20.849	20.849	6.179	6.179	10%
	S	Bijdrage aan SSO's	1.4.2	228.809	178.288	211.353	211.353	-17.456	-17.456	78%
	S	Overig Materieel	1.4.3	141.269	56.868	150.000	150.000	8.731	8.731	40%
Ontvangsten	**Totaal**		**1**	**65.012**	**35.172**	**65.012**	**66.000**	**0**	**988**	**54%**
	Apparaatontvangsten		1.62	65.012	35.172	65.012	66.000	0	988	54%
Programma DGBel										
Uitgaven	**Totaal**		**1**	**607.847**	**328.578**	**571.786**	**593.122**	**-36.061**	**-14.725**	**54%**
	Bekostiging		1.41	56.930	6.406	16.930	26.930	-40.000	-30.000	11%
	S	Vergoeding proceskosten	1.41.1	56.913	6.406	16.913	26.913	-40.000	-30.000	11%
	S	overige programma uitgaven	1.41.2	17		17	17	0	0	0%
	Bijdrage Medeoverheden			11.000		11.000	11.000	0	0	
	Garanties		1.42	295	188	295	295	0	0	64%
	Bijdrage aan ZBO's		1.43	16.934	9.670	16.898	16.934	-36	0	57%
	Bijdrage aan (inter)nationale organisaties		1.44	7.945	94	7.945	7.945	0	0	1%
	Opdrachten		1.45	327.248	150.925	327.248	327.248	0	0	46%
	S	ICT Opdrachten	1.45.1	263.715	117.309	263.715	263.715	0	0	44%
	S	Overige opdrachten	1.45.2	63.533	33.616	63.533	63.533	0	0	53%
	Bijdrage agentschappen		1.46	98.495	66.220	92.470	93.770	-6.025	-4.725	67%
	S	Belasting- en invorderingsrente	1.52.1	100.000	95.075	110.000	120.000	10.000	20.000	95%
Specifieke ontv	**Totaal**		**1**	**639.981**	**593.137**	**690.000**	**690.000**	**50.019**	**50.019**	**94%**
	S	Doorbelasten kosten vervolging	1.41.3	113.827	89.097	100.000	110.000	-13.827	-3.827	78%
	S	Belasting- en invorderingsrente	1.52.1	410.377	371.915	430.000	425.000	19.623	14.623	91%
	S	Ontvangsten boetes en schikkingen	1.56.1	115.777	132.124	160.000	155.000	44.223	39.223	114%
Saldo uitgaven - niet-belastingontvangsten				**2.739.204**	**1.432.794**	**2.562.191**	**2.602.540**	**-177.013**	**-136.664**	**52%**

S: specifiek subartikelonderdeel

Bijsturingsopties DG BD

FEZ heeft gevraagd om bijsturingsopties in kaart te brengen voor de bijsturing van het vermoedelijk beloop. C&F had deze instructie in augustus meegenomen in de aanschrijving voor de derde budgetbrief aan de dienstonderdelen. In september heeft de hoofddirecteur C&F dit verzoek herhaald richting de dienstonderdelen. De dienstonderdelen IV en CFD geven aan dat ze verwachten met moeite de huidige prognoses te realiseren, laat staan te kunnen versnellen. Via de ontvangsten kan in theorie bijsturing georganiseerd worden. Zo brengt de Belastingdienst uitgaven in rekening voor facilitaire zaken bij andere overheidspartijen. Deze klanten kunnen gebeld worden met de vraag of zij bereid zijn om de factuur in januari te betalen in plaats van december. Maar gelet op het feit dat het met name overheidspartijen zijn, is de kans klein dat zij mee zullen werken. Het vermoedelijk beloop kent daarmee eigenlijk voornamelijk neerwaartse risico's:

Risico's	
Logius	-17.000
Inschatting CFD op facilitaire uitgaven vertragen	-2.500
Inschatting IV dat ICT-uitgaven vertragen	PM
Vertragingsrente TEM afhankelijk van Brussel	PM
Meerontvangsten apparaat	-4.000

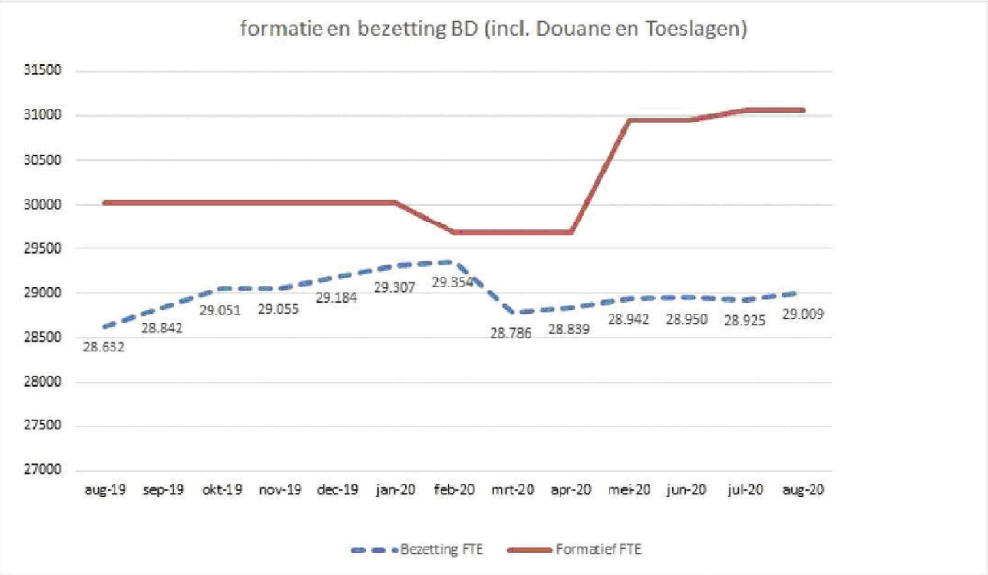
Toelichting artikel 1

Apparaatsuitgaven

Personele uitgaven

Eigen personeel
Naar verwachting zal de uitputting op eigen personeel uitkomen op circa € 2,044 mld. met een onzekerheid van plus of min € 5 mln. voor de laatste maanden van 2020. De onzekerheid zit het hem in de realisatie van de wervingsopgave in de laatste maanden, de definitieve Rijksbrede afspraken rond de thuiswerkvergoeding – nu is gerekend met een voorlopige invulling van de afspraken - en de raming van de kosten van het Individueel Keuzebudget (IKB).

De personele uitgaven worden met name bepaald door de mate waarin de formatie ook daadwerkelijk bezet is. De Belastingdienst is bij verschillende dienstonderdelen nog onderbezet, gelet op de gevraagde uitbreiding bij voorjaarsnota (zie paragraaf over personeel en werving). Hieronder vindt u inzicht in de bijgestelde formatielijn in 2020 ten opzichte van de ontwikkeling van bezetting.



In januari jl. daalde de formatielijn ten opzichte van 2019 (dalend kader). Bij de start van het jaar is een financiële ramingscorrectie toegepast van € 60 mln., omdat voorzien was dat personeel geleidelijk zou instromen en dat in 2020 nog ca. 1200 mensen gebruik maken van de vertrekregeling (in maart en in september). Door te sturen op financiële spanning is al te grote onderuitputting voorkomen op de personeelsbudgetten.

In april is de besluitvorming van de voorjaarsnota verwerkt. Ondanks oproepen in januari aan de dienstonderdelen om boven formatief te werven en extra inspanning bij de wervingscapaciteit, was binnen DG BD te voorzien dat de invulling van vacatures niet snel volledig in te lopen zou zijn. Hierbij speelt ook mee dat vanwege de coronacrisis massale werving niet te organiseren is, terwijl tegelijkertijd vanuit de gevraagde snelle opbouw van de crisisorganisatie UHT een groot beroep is gedaan op medewerkers van andere dienstonderdelen en daar de bezetting heeft gedrukt.

Gegeven die condities heeft de DG BD daarop in april geanticipeerd door veel voorjaarsmiddelen gelijk om te zetten van eigen personeel naar inhuurbudgetten. Hierbij is – om werving voor de langere termijn te stimuleren - in de formatiesturing wel de structurele formatie toegekend. Dit verklaart waarom het verschil tussen formatie en bezetting in 2020 relatief groot is, maar het verschil op personele uitgaven relatief nog meevalt.

De meevaller op het totale budget van € 26 mln. is op hoofdlijnen als volgt te verklaren:
Door de coronacrisis wordt er minder gereisd qua woon-werkverkeer (OV-kosten), zijn er minder reis- en verblijfkosten en worden congressen en opleidingen niet georganiseerd. Dat leidt tot een meevaller van ca. € 33 mln. (€ 21 mln. + € 5 mln. + € 7 mln.).

Er is een thuiswerkvergoeding uitgewerkt Rijksbreed. In de raming wordt die voor artikel 1 geschat op ca. € 18 mln. aan extra uitgaven. Deze kunnen gedekt worden binnen de personele uitgaven. Ook is er een IKB-meevaller van € 7 mln. omdat de globale BZK-berekening hoger was dan de BD-specifieke toerekening. De laatste post betreft kleinere mutaties binnen de Belastingdienst die per saldo € 4 mln. verklaren.

Totaal verklaring eigen personeel	-26 mln.
1. Corona	
Meevaller OV-kosten	-21 mln.
Meevaller reis- en verblijfkosten	-5 mln.
Meevaller opleidingen/congressen	-7 mln.
2. Loonontwikkeling	
Schatting thuiswerkvergoeding	+18 mln.
IKB-meevaller	-7 mln.
3. Diversen	-4 mln.

Externe inhuur
Zoals aangegeven, is een relatief groot deel van de voorjaarsnotamiddelen door DG BD ingezet voor externe inhuur/uitzendkrachten om capaciteit flexibel en sneller op te schalen.

Tegelijkertijd werd bij het coronapakket besloten om bepaalde uitvoering- en toezichtprocessen stil te zetten. Dit gebeurde enerzijds om bedrijven te ontzien, zoals bij de uitstelregeling waarbij invorderingsprocessen on hold werden gezet; anderzijds konden vanwege verplicht thuiswerken buitenactiviteiten zoals kantoorbezoeken of deurwaarderstrajecten niet plaatsvinden. De noodzaak om (tijdelijk personeel) te werven op die processen was door dat besluit minder urgent. Ook was het zeer onpraktisch om op bepaalde processen nieuwe mensen of inhuur aan te trekken, omdat nieuwe mensen in werken vanuit de thuiswerksituatie ingewikkeld is.

Bovenstaande samenloop van factoren leidt ertoe dat op externe inhuur een onderschrijding wordt voorzien van ca. € 60 mln. Bij de monitoring van de extra voorjaarsmiddelen en de bestedingsplannen wordt daar verder op ingegaan. Bij UHT (Toeslagen) wordt in de laatste vier maanden van dit jaar een intensieve inzet van inhuur verwacht, die hoger is dan tot nu toe.

Materiële uitgaven

ICT-apparaat
Er is sprake van een lichte overschrijding op materiële uitgaven vanwege een hoger dan geraamde aanschaf van mobiele devices (zie ook CMT businesscase thuiswerken). IV kon een deel zelf inpassen; het resterende deel wordt gedekt uit de meevaller op OV-kosten.

Bijdrage SSO
De bijdrage SSO kent met name uitgaven voor huisvesting die via het Rijksvastgoedbedrijf lopen. De Belastingdienst is het Single Point of Contact (SPC) voor het Ministerie van Financiën. Het Rijkvastgoedbedrijf schakelt met een SPC per ministerie. De prognose kent een meevaller van € 17,5 mln. Dit komt omdat de reservering van € 36 mln. die bij voorjaarsnota is gecreëerd voor bedrijfsvoeringskosten, die samenhangt met de formatie-uitbreiding (conform HAFIR), in eerste instantie volledig geboekt is op het instrument Bijdrage SSO, terwijl de uitputting deels ook op andere instrumenten zit. Tegelijkertijd hoeft voor dit jaar de voorziening niet geheel te worden aangesproken, omdat er minder (eigen en extern) personeel is dan gepland. Dit scheelt ook in kosten voor huisvesting, facilitair, ICT, werkplekken en dergelijke. De verwachting is wel dat de voorziening structureel nodig zal zijn voor bijbehorende kosten als de capaciteit/bezetting conform formatie is.

Materieel overig
De komende vier maanden zal ca. 55% van de uitgaven nog gerealiseerd moeten worden. CFD geeft aan dat de oplevering van bestellingen traditiegetrouw in de laatste maanden plaatsvindt. De huidige prognose laat een tekort zien van € 20 mln. die voor € 10 mln. wordt gedekt door het doorvoeren van de desaldering met ontvangsten bij najaarsnota. Voor de facilitaire zaken meldt CFD een potentieel risico dat € 2,5 mln. dit jaar niet gerealiseerd wordt.

Apparaatsontvangsten
Op de apparaatsontvangsten wordt een desaldering doorgevoerd van ca. € 10 mln. Het risico is zeer reëel dat er nog meer ontvangsten binnenkomen. Dat geven de dienstonderdelen ook aan. Met CFD en IV zal overlegd worden in hoeverre, in het kader van eindejaarsturing, ontvangsten kunnen worden verschoven naar 2021 door facturen naar partijen die de Belastingdienst moeten betalen, later te versturen.

Programma uitgaven

Bekostiging
DG Toeslagen heeft een actualisatie van de raming voor de compensatieregeling opgeleverd. De verwachting is dat de meeste compensatie in 2021 zal worden uitgekeerd en dat in 2020 ca. € 10 mln. gerealiseerd zal worden, met een marge van plus of min € 5 mln. Er is dus op artikel 1 een onderrealisatie van € 35 mln. opgenomen in de prognose. Op artikel 10 staat ook € 100 mln. gereserveerd. Daar wordt dit jaar geen gebruik van gemaakt. Bij najaarsnota zal met de IRF besproken worden hoe middelen voor de compensatie meegenomen kunnen worden naar 2021. Er lopen gesprekken met de Autoriteit Persoonsgegevens over een eventuele boete aan de Belastingdienst. Omdat die uitkomst nog niet bekend is, is het voorstel om een voorziening op te nemen bij de bekostiging van € 5 mln. Per saldo is de prognose voor bekostiging daarmee een meevaller van € 30 mln.

Bijdrage internationale organisaties
Bij de julibrief is gemeld dat ongeveer € 7,5 miljoen aan vertragingsrente wordt verwacht die moet worden betaald aan de EU. Deze € 7,5 miljoen ligt nu voor in Brussel en het is aan de Commissie om de renterekeningen te sturen. Als zij daar meer tijd voor nemen, dan komt de rekening in 2021. Via de Douane-attachee wordt nadrukkelijk verzocht de rekeningen dit jaar te sturen. De kans is aanwezig dat de raming van € 7,5 mln. niet gerealiseerd wordt dit jaar.

Bijdrage medeoverheden
Met de VNG zijn afspraken gemaakt om gemeenten te compenseren voor uitvoeringskosten. Toeslagen/UHT werkt momenteel aan een uitwerking van een specifieke uitkering aan de gemeenten. Dit is een nieuwe financieel instrument voor het begrotingsartikel 1 dat wordt ingericht.

Opdrachten overig en ICT-opdrachten
Dit betreft kleine herschikkingen om met name de businesscase thuiswerken (corona) mogelijk te maken (Webex-licenties).

Bijdrage Logius
De rijksbrede afspraken rond financiering van de Generieke Digitale Infrastructuur (GDI) verplichten de Belastingdienst mee te betalen aan Logius-diensten. Op de bijdrage Logius doet zich een meevaller voor van ca. € 6 mln. Dat komt doordat kosten bij Logius lager uitvallen, omdat projecten vertragen. Deze kosten zijn daardoor ook niet aan de Belastingdienst gefactureerd.

De aanname in de prognose is dat – consistente gedragslijn met voorgaande jaren – de Belastingdienst aan het eind van het jaar 25% van de jaaropdracht 2021 gaat bevoorschotten. De tarievennota 2021 is echter door de eigenaar, de SG van Binnenlandse zaken, nog niet vastgesteld. In rijksbrede overleggen als de ICBR en het OBDO wordt de komende weken nog gediscussieerd over de tariefstelling Mijnoverheid, die meerdere afnemers te hoog vinden. Als die discussie niet tijdig wordt beslecht, dan kan de Belastingdienst niet bevoorschotten en valt ca. € 17 mln. vrij in 2020 en ontstaat er een probleem in de begroting van 2021. FEZ FIN bespreekt met FEZ BZK dat het van belang is dat de tarieven Logius voor 2021 tijdig worden vastgesteld. Indien dat niet tot resultaat leidt dan zal eind november actie nodig zijn van SG FIN richting SG BZK.

Programma-ontvangsten
Hieronder is een overzicht en toelichting opgenomen van de niet-belastingontvangsten:

€ 1 mln.	Stand na suppletoire begrotingen 2020 (inclusief ISB's)	Realisatie t/m augustus	*Prognose 2020*	Verschil (- = meevaller)
Ontvangsten				
Kosten vervolging	113,8	89,1	*114*	0
BIR	410,4	371,9	*425*	-15
Boetes en schikkingen	115,8	132,1	*155*	-39
Uitgaven				
BIR	100,0	95,1	*110*	+10

Tabel 1. Samenvatting van de raming en realisatie belasting- en invorderingsrente

Ontvangsten kosten vervolging
In het kader van de Kostenwet verhaalt de Belastingdienst de gemaakte administratieve kosten voor met name dwangbevelen, aanmaningskosten en invorderingskosten. Voor wat betreft de ontvangstenraming Kosten Vervolging is het erg onzeker ramen vanwege de besluiten van het kabinet om in verband met corona uitstel van betaling te verlenen en de dwanginvordering op te schorten. Hiervoor zijn bij de incidentele suppletoire middelen ramingsbijstellingen doorgevoerd. Ten opzichte van die raming is sprake van een klein tekort. Op basis van de realisatie tot en met augustus (€ 89 mln.), wordt de prognose ontvangsten gelijkgesteld aan budget. Dit terwijl de geprognosticeerde uitgave van € 30 mln., vanwege herstel van eerder te hoog berekende invorderingskosten, naar verwachting grotendeels verschuift van 2020 naar 2021. In 2020 wordt namelijk slechts gestart met een pilot voor de herstelactie. In feite is er dus sprake van tegenvallende ontvangsten. Een verklaring hiervoor is dat niet alleen bij bedrijven die vanwege corona later mogen betalen geen dwanginvordering plaatsvindt, maar dat – vanwege beperkingen van de fysieke inzet van deurwaarders – ook bij veel bedrijven en burgers die geen uitstel hebben op dit moment niet ingevorderd wordt.

Belasting- en invorderingsrente en Boetes en schikkingen
Bij de zevende Incidentele Suppletoire begroting (7e ISB) is een aanpassing van de begrotingsraming verwerkt van - €23 mln. voor de Belasting- en invorderingsrente. Via de werkgroep BIR (met deelnemers DG BD, FEZ en DG FZ) worden de ramingen voor de Belasting- en invorderingsrente en boetes en schikkingen geactualiseerd. De meest recente uitkomst van het ramingsmodel bedraagt voor 2020 € 425 mln. aan ontvangsten en € 120 mln. aan uitgaven. Ten opzichte van de huidige begrotingsstanden (stand miljoenennota 2020) is er momenteel per saldo voor 2020 sprake van een verwachte meevaller van € 15 mln. Onderliggend vallen de ontvangsten ca. € 25 mln. mee en de uitgaven € 10 mln. tegen. Hierbij wordt aangetekend dat de realisatie van de BIR van maand op maand kan fluctueren.

Ook bij Boetes en schikkingen wordt een meevaller verwacht. Het gaat om circa € 39 mln.
De realisaties tot en met augustus 2020 laten vanaf mei een dalende trend in ontvangsten zien, zoals te verwachten was door de coronamaatregelen.

Door corona en de gewijzigde rentepercentages zijn er veel onzekerheden in de realisaties voor de laatste maanden van 2020. Daarnaast kan het definitief vaststellen van de nieuwe verdeelsleutels in december nog effect hebben op de verdeling van de ontvangsten tussen FIN en de sociale fondsen.

Toelichting artikel 9

			a. Artikel	c. Budgetstand 3F (incl. bekende begrotingsmu	d. Gereali-seerd 31-08-2020	e. Vermoede-lijk beloop obv real t/m aug	e1. Voorstel Najaarsnota	f. Over-/onder-schrijding 2020 (=e-c) verm bel aug	f1. Over-/onder-schrijding 2020 (=e-c) DGR tov 3F	g. Realisatie in %
Apparaat DGBel Douane										
Verplichtingen	**Totaal**		**9**	**458.388**	**267.387**	**429.109**	**451.353**	**-29.279**	**-7.035**	**58%**
Uitgaven	**Totaal**		**9**	**416.809**	**253.947**	**404.635**	**410.146**	**-12.174**	**-6.663**	**61%**
	Personeel totaal		9.3	414.023	252.440	401.611	407.036	-12.412	-6.987	61%
	S	Eigen personeel	9.3.1	403.687	248.466	395.556	400.000	-8.131	-3.687	62%
	S	Inhuur externen	9.3.2	10.177	3.858	5.900	6.877	-4.277	-3.300	38%
	S	Overig personeel	9.3.3	159	116	155	159	-4	0	73%
	Materieel totaal		9.4	2.786	1.507	3.024	3.110	238	324	54%
	S	ICT	9.4.1	1.235	430	914	1.000	-321	-235	35%
	S	Bijdrage aan SSO's	9.4.2	0	109	150	150	150	150	
	S	Overig materieel	9.4.3	1.551	968	1.960	1.960	409	409	62%
Ontvangsten	**Totaal**		**9**		**378**	**605**	**605**	**0**	**0**	
	Apparaatontvangsten		9.62	605	378	605	605	0	0	62%
Programma DGBel Douane										
Uitgaven	**Totaal**		**9**	**30.182**	**8.414**	**21.284**	**26.210**	**-9.650**	**-3.972**	**28%**
	S	Bekostiging	9.41.1	0	833	856	910	856	910	
	Bijdragen aan ZBO's en RWT's		9.43	0	176	1.100	1.100	941	1.100	
	Opdrachten		9.45	28.045	7.375	16.628	21.500	-11.417	-6.545	26%
	S	ICT opdrachten	9.45.1	3.831	198	1.030	3.500	-2.801	-331	5%
	S	Overige opdrachten	9.45.2	24.214	7.177	15.598	18.000	-8.616	-6.214	30%
	Bijdrage agentschappen		9.46	2.137	30	2.700	2.700	-30	563	1%
Saldo uitgaven - niet-belastingontvangsten				**446.991**	**261.983**	**425.314**	**435.751**	**-21.824**	**-10.635**	**59%**

Apparaat

Eigen personeel

De prognose van de Douane voor uitgaven voor eigen personeel is € 395 mln. Dat blijkt uit de uitputtingsanalyse voor eigen personeel. Dit is inclusief een eerste inschatting van de onlangs afgesloten CAO (€ 5 mln.).
De onderuitputting van ca. € 13 mln. ontstaat mede door onderbezetting van het reguliere personeel (dus niet door de Brexit). Het doel om de reguliere formatie en bezetting op peil te krijgen is een forse opgave. Het jaar 2020 is gestart met een onderbezetting van meer dan 350 personen en de verwachting is dat er eind december nog steeds een onderbezetting zal zijn van ca. 300 fte's. In totaal zullen er in 2020 800 vacatures zijn of worden aangemeld. Voor 2021 staat ingepland dat 725 vacatures zullen worden aangemeld. Ondanks deze enorme wervingsopgave is de verwachting dat begin 2024 de bezetting zal aansluiten op de formatie.
Door corona is de werving vertraagd, opleidingen en fitheidstesten uitgesteld en zijn er lagere woon-werkuitgaven en (buitenlandse) dienstreizen. Ook zijn de toelagen van personeel lager dan geraamd. Dit heeft vooral te maken met het op een later moment instromen van medewerkers waardoor zij ook op een later moment in onregelmatige diensten gaan werken. Dit is mede verklaarbaar door het voorschrift om nieuwe medewerkers op een juiste manier te begeleiden en niet zelfstandig werkzaamheden te laten verrichten.
Ook is de afrekening van vakantiegeld en eindejaarsuitkering, als gevolg van invoeren het IKB, lager uitgevallen dan ingeschat. Dit heeft ongeveer € 1,5 miljoen lagere loonkosten tot gevolg.

Inhuur externen

Douane maakt ca. € 3,3 mln. over aan de IV-organisatie (van artikel 9 naar artikel 1) voor Douane-specifieke opdrachten. Na overboeking wordt op basis van de realisatiecijfers van Douane een meevaller verwacht van ca. € 1 mln. (inclusief overheveling van ontvlechting PvA).

Programma

Bijdrage ZBO

Vanuit het budget overige opdrachten wordt € 1,1 mln. herschikt naar bijdrage ZBO. Het betreft opdrachten aan de politie voor munitie, meldkamerdiensten en licentiekosten politie. Bij voorjaarsnota zal de herschikking structureel moeten worden opgevoerd.

Overige opdrachten

Op overige opdrachten is de prognose € 6,7 mln. lager dan het budget. Een deel komt door de herschikking naar bijdrage ZBO (€1,1 mln.), ongeveer € 0,9 mln. is een herschikking naar bekostiging t.b.v. een schadevergoeding die is uitbetaald en € 0,6 mln. wordt herschikt naar

bijdrage agentschappen ter dekking van hogere kosten van Zeeuwse vaartuigen. Een ander deel komt door de vertraging van de bestelling van scanapparatuur (€2,3 mln.) en overige mutaties zoals het later aanschaffen van accijnszegels (€ 1,8 mln.). De vertraging op detectiesystemen is bij julibrief aangemeld als kasschuif. De aanvraag voor die kasschuif is niet gehonoreerd.

4.2 Het ICT-investeringsportfolio

Grote projecten worden als zodanig aangemerkt op het moment dat deze projecten (meerjarig bezien) een ICT-deel van het totale budget hebben dat groter is dan € 5 mln. en vanwege het bestuurlijke of politieke karakter.

Op dit moment is sprake van 16 actieve Grote Projecten. Door twee projecten [Keuzeregeling Elektronisch Berichten Verkeer (KEBV) en Uitfaseren Enterprise Task Management (ETM)], wordt rood gescoord.

KEBV scoort rood omdat randvoorwaardelijke basisvoorzieningen (o.a. Archief) niet op orde zijn. Het programma KEBV heeft geen directe invloed op de realisatie. De regievoering door nauwe afstemming en monitoring blijkt onvoldoende. Daarom is integrale sturing vereist. De Keuzeregeling EBV kan niet ingevoerd worden als de genoemde basisvoorzieningen niet op orde zijn. Er is geen zicht is op welke termijn deze voorzieningen kunnen worden gerealiseerd. Daarmee is het noemen van een concrete invoeringsdatum van de Keuzeregeling niet mogelijk. De Tweede Kamer dient uiterlijk november 2020 te worden geïnformeerd over de resultaten van de Uitvoeringstoets. Hierin wordt het niet kunnen noemen van een invoeringsdatum bevestigd.

Uitfaseren ETM scoort rood omdat vertraging is opgetreden bij het ontwikkelen van de webservices.

Het aantal geel (9) en groen (5) scorende projecten laat een verslechtering zien. De projecten hebben in brede zin te maken met vertragingen.

4.3 Kengetallen personeel en organisatie: Belastingen, Toeslagen en Douane

	Norm	Realisatie per 31-8-2020 versus doelrealisatie in 2020	Prognose per 31-12-2020
1 Externe inhuur	Maximaal 10%	Douane 1,5% Belastingen (incl. Toeslagen) 13,6%	Douane 2,1% BD incl. TS 14,9%
2 Uurloon externe inhuur	Maximaal € 225 excl. BTW	wel inhuur aanwezig boven € 225,-	Wel inhuur boven € 225,- (zie toelichting)
3 Betaaltermijn facturen	Minimaal 95%	99,8%	>95%
4 Banenafspraak arbeidsparticipanten	Minimaal 2,35%	516,1 FTA	550 FTA
5 Verzuimnorm	(zie onderstaande tabel)	BD incl. TS 5,9% Douane 6%	5,7%
6 Personeelsgesprekken	Minimaal 80% van de medewerkers heeft de gesprekcyclus Rijk doorlopen en geregistreerd in P-Direkt.[17]	22%	80%
7 Aantal vrouwen in ABD-functies	ABD-functies worden voor ten minste 30% bezet door vrouwen	31,8%	Minimaal 30%

Ad 1 Externe inhuur
De norm voor externe inhuur is maximaal 10%. Afwijkingen worden toegelicht (comply or explain). Over 2019 was de realisatie nog 10,9%. Met de splitsing naar een eigen artikel voor Douane komt het percentage van de Belastingdienst (inclusief Toeslagen) boven de 10% uit. Door budgettaire aanpassingen bij Voorjaarsnota is het budget van externe inhuur bij Belastingen met ca. € 150 mln. gestegen van 11,7% naar 16,3% ten opzichte van de totale personele uitgaven. De afgelopen maanden is gebleken dat niet alle budget aan inhuur wordt uitgenut. De prognose is dat het percentage inhuur voor 2020 op 14,9% uitkomt. De meeste uitgaven voor inhuur zitten bij de dienstonderdelen IV, KI&S en Toeslagen.

Ad 2 Uurloon externe inhuur
De Boston Consulting Group (BCG) heeft ondersteuning verleend voor het Strategisch Crisis Team (SCT) binnen DG Toeslagen. BCG overschrijdt de uurtarieven waarvoor het maximum van € 225,- excl. btw per uur geldt. Op basis van achterliggende informatie is bekend dat hoge uurtarieven aan de orde zijn; gemiddeld € 434,- excl. btw met uitschieters van € 696,- excl. btw per uur. Hiermee wijkt de BD af van de regels (motie De Pater). In het jaarverslag van het ministerie van Financiën dient te worden verantwoord in hoeverre het maximum uurtarief wordt overschreden. In de 1e 4MR werd al gerapporteerd over de verlengde inzet van de Boston Consulting Group (BCG), zowel binnen DG Toeslagen als DG Belastingdienst. Hierop heeft C&F toen negatief geadviseerd; vanwege de hoge uurtarieven en omdat BCG niet als partij in een van de door de BD gehanteerde huidige mantelovereenkomsten aanwezig is. In deze 2e 4MR wordt gemeld dat er tot en met augustus ruim €2,6 mln. is betaald en er nog facturen onderweg zijn. Er is inmiddels een aanbestedingstraject gestart voor de activiteiten die door BCG worden verzorgd.

Ad 3 Betaaltermijn facturen
De betaaltermijn voor facturen scoorde gemiddeld boven de norm van 95%. Bij Belastingen was de score 99,8% en bij Douane 93,6%. De lagere score bij Douane wordt verklaard omdat door de coronacrisis het tijdig aanleveren van de prestatieverklaring onder druk staat en daarmee automatisch ook de betalingstermijn. Inmiddels zijn de cijfers geanalyseerd en zijn er maatregelen genomen. Met de ADR zijn afspraken gemaakt dat Douane de goederenontvangst kan boeken en dat de prestatieverklaring later volgt. Door de massa betalingen zal het overall cijfer voor 2020

17 Betreft Planning-, Reflectie- en Evaluatiegesprekken. Indien alleen aan het einde van het jaar met elke medewerker een P-gesprek wordt gevoerd (gevolgd door een samenvattend oordeel dat in P-Direkt wordt geregistreerd) kan het percentage gevoerde P-gesprekken uiteraard niet in de 2e 4MR worden opgenomen. Dit percentage wordt dan vermeld in de 3e 4MR.

niet boven de 95% uitkomen, maar dit zal wel het geval zijn in de laatste periode van dit jaar. De decentrale bestellers zijn aangesproken op het juist boeken van de goederenontvangst.

Ad 4 Banenafspraak arbeidsparticipanten
FTA staat voor fulltime arbeidsparticipant; dat wil zeggen een arbeidsparticipatiebaan van 25,5 uur. Het realisatiecijfer bedraagt 516,1 FTA (fulltime arbeidsparticipant) en de verwachting is dat de doelstelling (550 FTA, eind 2020) reëel is.
De realisatie over de eerste acht maanden valt uiteen in 75,2 FTA voor Douane, 2,8 FTA voor Toeslagen (Toeslagen heeft eigenstandige afspraken met SSO Switch) en 438,1 FTA voor Belastingen.

Ad 5 Verzuimnorm
De Belastingdienstbrede realisatie was 5,9% (norm: 5,7%). Het verzuim binnen de Belastingdienst daalde in de afgelopen maanden gestaag (in januari nog 6,2%). Bij Douane was de realisatie 6,1% (norm is 5,6%) is het verzuim, gelijk aan de trend binnen de Belastingdienst, gedaald in de afgelopen periode. Ditzelfde geldt voor Toeslagen waar de realisatie 7,9% was (norm: 8,2%). Realisatie van de norm ultimo 2020 lijkt daarmee realistisch.
De aanpak die binnen verschillende organisatieonderdelen is ingezet op verzuim (regieteams, invoering sociaal medische overleggen, trainingen voor leidinggevenden, gesprek met frequent verzuimers, etc.) lijkt effect te hebben. Gedurende de coronaperiode is er sprake van een afname van verzuimmeldingen. Er zijn weliswaar minder ziekmeldingen, maar de re-integratie van langdurig zieken wordt wel bemoeilijkt door het thuiswerken.

	Verzuimnorm 2020 (%)	Realisatie verzuim 2020 (%)
D-G: BELASTINGDIENST	5,7	5,9
BELASTINGDIENST IV-KETEN	4,5	4,7
BELASTINGDIENST GO	4,0	4,3
BELASTINGDIENST PDB	6,9	6,9
BELASTINGDIENST CAP	7,2	7,3
BELASTINGDIENST MKB	5,5	5,5
BELASTINGDIENST DOUANE	5,4	6,0
BELASTINGDIENST TOESLAGEN	8,0	7,8
BELASTINGDIENST KI&S	9,0	9,5
BELASTINGDIENST FIOD	4,5	4,0

Ad 6 Personeelsgesprekken
40% van de medewerkers hebben nog helemaal niets geregistreerd in P-direkt. Realisatie (22%) van de afronding van *alle drie* de doelen (planning, reflectie en evaluatie) blijft vooralsnog achter bij prognose (80%). Een inhaalslag is voorzien aangezien veel personeelsgesprekken aan het einde van het jaar gevoerd worden. Het is (ook bij p-gesprekken) gebruikelijk om aan het eind van het jaar een moment te creëren voor planning, reflectie en evaluatie.

Ad 7 Aantal vrouwen in ABD-functies
Het streven is om minimaal 30% van de ABD-functies ingevuld te hebben door vrouwen. De stand van zaken op 31 augustus jl. was als volgt:
- DG Belastingdienst: bezetting 87 Topmanagers w.o. 25 vrouwen, i.e. 29%
- DG Douane: bezetting 13 Topmanagers w.o. 5 vrouwen, i.e. 38%
- DG Toeslagen: bezetting 6 Topmanagers w.o. 2 vrouwen, i.e. 33%

4.4 Voortgang aanpak tekortkomingen geconstateerd door AR/ADR

Algemene Rekenkamer
De inzet is erop gericht om de openstaande onvolkomenheden en aandachtspunten zoveel mogelijk in 2020 op te lossen. Hier vindt strakke sturing op plaats door de inzet van de volgende acties:

- Voor de start van het jaarlijkse onderzoek naar de bedrijfsvoering door de Algemene Rekenkamer (september) worden in afstemming met de Rekenkamer, ADR en FEZ per onvolkomenheid en aandachtspunt de 'gap' vastgesteld tussen de huidige stand van zaken en de gewenste situatie, en een plan van aanpak hoe de gewenste situatie te realiseren en daarmee de onvolkomenheid op te lossen. Per onvolkomenheid zijn gedetailleerde monitoroverzichten beschikbaar met de (reeds in gang gezette) maatregelen inclusief een planning. Inmiddels zijn alle gap-gesprekken gevoerd.
- De monitoring van de aanpak van de onvolkomenheden en aandachtspunten maakt deel uit van de planning- en controlcyclus van de Belastingdienst. Het rapporteren vindt gelijktijdig plaats met de rapportagemomenten van de departementale planning- en controlcyclus. De verantwoordelijke directeuren rapporteren in de viermaandsrapportage over de voortgang van de acties uit het plan van aanpak.
- Binnen Financiën functioneert sinds 2019, onder leiding van FEZ, een monitoringscommissie die maandelijks de stand van zaken doorneemt en bepaalt waar nodig aanvullende actie moet worden ondernomen. De hoofddirecteur C&F is lid van deze commissie. FEZ rapporteert periodiek aan de SG en de bewindslieden (M-staf).

De *onvolkomenheden* zijn:
1. Het verbeteren van het M&O-beleid (misbruik en oneigenlijk gebruik) voor de Schenk-- en erfbelasting;
2. De uitvoering van de verbijzonderde interne controle;
3. Het verplichtingenbeheer;
4. De afgifte van onderbouwde prestatieverklaringen;
5. Het verbeteren van de managementinformatie.

Voor de eerste vier onvolkomenheden constateert de Algemene Rekenkamer dat er in 2019 al belangrijke stappen zijn gezet. Het verbeteren van de managementinformatie (5) vraagt ook naar de mening van de Rekenkamer meer tijd. Hiervoor is begin 2019 een meerjarig verbeterprogramma in uitvoering genomen met een looptijd tot eind 2022.

Aandachtspunten van de Rekenkamer zijn:
1. Inzicht in financiën modernisering informatievoorziening (MIV);
2. IT-beheer logische toegangsbeveiliging;
3. Interne fiscale beheersing;
4. Uitvoering herstelactie kindgebonden budget;
5. Integriteitsbeleid Douane.

Zoals gesteld zijn voor al deze onvolkomenheden en aandachtspunten monitoringsoverzichten opgesteld met de maatregelen die reeds zijn dan wel worden geïmplementeerd. De uitvoering van de maatregelen voor de onvolkomenheden en aandachtspunten loopt op schema. Wel kan de coronacrisis wellicht op onderdelen tot vertraging leiden.

De Algemene Rekenkamer heeft inmiddels bekend gemaakt in het Verantwoordingsonderzoek 2020 de volgende nieuwe aandachtsgebieden te onderzoeken:

- Herstelorganisatie Toeslagen;
- M&O-beleid algemeen (handhaving en preventie);
- FIOD (uitvoering in relatie tot IT);
- Fraude Signalering Voorziening (met IT-component).

Voor de Herstelactie Kindgeboden Budget is het streven deze in 2020 af te ronden. Op dit moment vergt de Coronacrisis veel van de uitvoeringsorganisaties. Vooralsnog is de verwachting dat de herstelactie in 2020 wordt afgerond (Kamerstuk 2019-2020, 35 010, nr. 25).

In het kader van het Verantwoordingsonderzoek 2019 heeft de Algemene Rekenkamer een deelonderzoek bij de Douane uitgevoerd naar het integriteitsbeleid. De AR heeft geconcludeerd dat het integriteitsbeleid van de Douane in 2019 in hoge mate voldoet, maar dat de effectiviteit kan worden vergroot. In het derde of vierde kwartaal gaat de Douane een nulmeting uitvoeren zodat de integriteitsaanpak nog beter gericht kan worden. De nulmeting wordt eind september inhoudelijk voorbereid met de opdrachtnemer.

Auditdienst Rijk (ADR)
De Auditdienst Rijk heeft de voortgang op de geconstateerde bevindingen onderzocht en heeft deze vastgelegd in de interim rapportages. De bevindingen zijn:

Bevinding	Verant-woordelijk organisatie-onderdeel	2016	2017	2018	2019
Legacy-problematiek	IV	■	■	■	•
Kwaliteit IV-organisatie	IV				■
IV-portfolioproces	Dienst-onderdelen				■
Bedrijfsvoerings-functionaliteiten in IT	Dienst-onderdelen	■	■	■	■
Verbijzonderde interne controles	Dienst-onderdelen	■	■	■	•
Business continuity management (BCM)	Dienst-onderdelen	•	•	•	✓
Verplichtingenbeheer	Dienst-onderdelen		•	•	•

• licht ■ gemiddeld ▲ ernstig ✓ opgelost

Deze worden momenteel met de betreffende dienstonderdelen afgestemd.

4.5 Overig bedrijfsvoering

Gevolgen coronacrisis voor de bedrijfsvoering
Na het afkondigen van de coronamaatregelen door het kabinet (intelligente lockdown) in maart 2020 is het Crisis Managementteam (CMT) geactiveerd dat zich richt op het managen van de directe impact van de coronacrisis op de bedrijfsvoering. Daarbij is de primaire focus gelegd op de vitale processen en zijn tevens richtlijnen uitgevaardigd inzake personele zaken, facilitaire zaken en ICT. Het CMT vergadert nog wekelijks om onder meer regie te voeren op de (verplichte) risico-inventarisaties en -evaluaties (RI&E's) voor het veilig kunnen uitvoeren van werkzaamheden. De RI&E voor werkzaamheden die buiten kantoren worden uitgevoerd is inmiddels – na overleg met de medezeggenschap - door de DG BD vastgesteld. Deze werkzaamheden zullen weer worden opgestart zodra de situatie dit toelaat.

Voor de vaststelling van de vitale processen is aansluiting gezocht met de eerder geïnventariseerde bedrijfskritische processen in kader Business Continuity Management (BCM). In het algemeen kan gesteld worden dat –dankzij de grote inzet en flexibiliteit van veel medewerkers- de vitale processen goed zijn blijven doorlopen.

De Belastingdienst heeft deelgenomen aan het Rijksbrede onderzoek 'we werken thuis'. Uit een tussenrapportage blijkt dat het grootste deel van het werk thuis kan worden uitgevoerd, maar dat medewerkers het sociaal contact met collega's missen. De eindrapportage wordt dit jaar verwacht. Omdat de kans groot is dat de periode waarin medewerkers noodgedwongen thuis werken nog even voortduurt en het aannemelijk is dat medewerkers ook in de toekomst deels zullen blijven thuiswerken is het voor medewerkers mogelijk gemaakt om voorzieningen om ergonomisch verantwoord thuis te kunnen werken aan te schaffen en te declareren. Deze regeling is in nauwe samenwerking met het ministerie opgesteld. Tegelijkertijd zijn wel voorbereidingen in de gebouwen getroffen, waardoor de mensen die wel in gebouwen aanwezig moeten zijn omdat zij in een bedrijfskritisch proces werken veilig kunnen werken. Dit betreft bijvoorbeeld het inrichten van verplichte looproutes en het inrichten van de kantoorwerkplekken. Daarnaast is nauw contact met het Rijksvastgoedbedrijf over ventilatiemogelijkheden in de gebouwen. Meerdere dienstonderdelen geven aan zich zorgen te maken over de sociale cohesie binnen en tussen teams als gevolg van het langdurig thuiswerken, waarbij het voor nieuwe medewerkers extra moeilijk is een adequaat netwerk op te bouwen, in te werken en hun weg te vinden. De ontwikkeling van medewerkers

stagneert en de balans werk/privé is vager. Dit sluit ook aan bij de voorlopige resultaten van voornoemde onderzoek 'wij werken thuis'. De MT's besteden aandacht aan dit zorgpunt, maar oplossingen zijn niet eenvoudig voorhanden.

Internal system control: voortgang focuspunten jaarplan
De Belastingdienst (inclusief Toeslagen en Douane) heeft in het jaarplan ingezet op een versteviging van de interne beheersing van ondersteunende en primaire processen.
Een overzicht van de status van de in het werkplan 2020 genoemde aandachtsgebieden:

Geplande actie werkplan	**Status**
Aanscherping kaderstelling	In de afgelopen periode zijn nieuwe kaders vastgesteld voor AO/IC en VIC, evenals een deelkader RM (governance). De kaders MI zijn nagenoeg gereed. De dienstonderdelen is inmiddels gevraagd een plan van aanpak (PvA) voor de implementatie van de kaders te ontwikkelen ten behoeve van hun jaarcontract 2021. De kaders voor verplichtingenbeheer zijn aangescherpt n.a.v. de bevindingen jaarafsluiting 2019 en het kader prestatieverklaringen is vastgesteld.
Identificatie van risico's	Hiervoor wordt verwezen naar paragraaf 3.1 (risico's) en hoofdstuk 2 (Beheerst vernieuwen) van deze 4MR.
Opvolging signalen en risico's	Deze activiteiten worden continu uitgevoerd, waarbij corona-effecten bijzondere aandacht krijgen.
Roadmap Internal Control Statement	Het Plan van aanpak (op hoofdlijnen) en de roadmap is door het DT BD vastgesteld. Met dienstonderdelen wordt intensief besproken hoe ze tot een eigen PvA komen t.b.v. hun jaarcontract 2021, waarvan de implementatie van de nieuwe kaders RM, AO/IC, VIC en MI onderdeel uitmaken. Daarbij wordt ook samenwerking gezocht met lopende programma's als leiderschap & cultuur, MI/RM en ICT-verbetertraject. Voor Douane en Toeslagen moet t.b.v. de derde VMR-periode nog besloten worden of en op welke wijze ze aan dit traject meedoen.
Ontwikkelen van integraal risicomanagement en verbeterde stuurinformatie	In hoofdstuk 2 van deze 4MR (Beheerst vernieuwen) is inzicht gegeven in de voortgang van het programma.
Voortgang ICT-vernieuwing	Het ICT-verbeterprogramma is gestart, waarbij de bevindingen van de onderzoeken door EY (naar IV-organisatie) en KPMG (naar portfoliosturing). Alsmede het BIT-advies over het programma MIV (Modernisering informatievoorziening) worden meegenomen.

Alle dienstonderdelen zijn bezig om de interne beheersing te verbeteren, onder meer in het kader van het Internal control framework dat de grondslag vormt voor een toekomstig Internal control statement. Hiertoe wordt onder meer een intern ontwikkeld Interne beheersing assessment tool (IBAT) ingezet. Prioritering en inzet van schaarse capaciteit is hierbij een terugkerend thema; zo zijn onder meer vraaggestuurde IB-onderzoeken van de ADR en de Onderzoeksfaciliteit uitgesteld of afgeblazen om de werkdruk niet nog verder op te laten lopen.

De afronding van de implementatie van het Tax control framework (TCF) voor de acht grootste fiscale risico's is vergevorderd (met enige vertraging in laatste punten door corona-effecten). In de afgelopen VMR-periode is de risicoanalyse opnieuw uitgevoerd en is een tweede tranche van

risico's geselecteerd die in de derde VMR-periode zullen worden opgepakt (met voorziene afronding in juni 2021).

4.6 Integrale beveiliging

In het werkplan 2020 zijn diverse onderdelen van integrale beveiliging benoemd waarover de dienstonderdelen in de viermaandsrapportages rapporteren. Eerder is op basis van de ingediende eerste VMR-en 2020 geconstateerd dat op het gebied van integrale beveiliging geen uitzonderlijke bevindingen naar voren kwamen. De voortgang op de toen gerapporteerde punten is als volgt:

- Inrichten noodprocedure bij ernstige bedreigingen: in juli 2020 heeft het DT BD ingestemd met het instellen van een responseteam dat op piketbasis beschikbaar is voor acute en hoog-risicodreigingen. Er is een plan van aanpak opgesteld en de voorbereidingen zijn inmiddels gestart. Er wordt zoveel mogelijk aangesloten bij de al bestaande inrichting van het Meldpunt Agressie Belastingdienst. Kern in de behandeling van een incident is dat de medewerker of leidinggevende snel gehoor krijgt bij een ernstig incident. Startdatum is 1 oktober 2020. Over de bredere uitrol vinden gesprekken plaatst met de BVA-office (BVA: Beveiligingsautoriteit).
- Het versterken van het proces rondom de fysieke toegangsbeveiliging (pasjes) is nagenoeg afgerond.

De AR heeft in haar rapport 'Resultaten verantwoordingsonderzoek 2019 Ministerie van Financiën en Nationale schuld (IX)' van mei 2020 twee aanbevelingen gedaan als het gaat om (informatie)beveiligingsincidenten. Volgens de AR is er bij het ministerie nog geen volledig inzicht in de informatiebeveiligingsincidenten die zich hebben voorgedaan bij de Belastingdienst. De twee aanbevelingen zijn:

- Zorg dat de informatie van de Belastingdienst over informatiebeveiligingsincidenten via periodieke rapportages aan het ministerie worden gemeld, zodat er op centraal niveau een volledig beeld is.
- Zorg dat de monitoring van de omgang met beveiligingsincidenten bij het ministerie en bij de Belastingdienst wordt belegd. Dit zorgt voor het juiste beheer van informatiebeveiligingsincidenten met inbegrip van communicatie over zwakke plekken in de beveiliging.

In mei 2020 is een werkgroep gestart om het incidentenmanagementproces in kaart te brengen en daar waar nodig te versterken zodat op centraal niveau inzicht ontstaat in de informatiebeveiligingsincidenten die zich hebben voorgedaan. Vastgesteld is dat er voor de onderwerpen ICT, fysieke beveiliging, integriteit, agressie en geweld en datalekken centrale incidentenregistraties zijn ingericht bij de Belastingdienst. Er wordt nog onderzocht of vanuit de centrale registraties periodiek een rapportage kan worden opgesteld om via de bestuurlijke lijnen de verantwoordelijke voor het gehele ministerie te informeren.

4.7 Waivers

De activiteiten om inkopen onder waivers (keuze voor een andere aanbestedingsprocedure dan voorgeschreven) te vermijden bestaan uit de volgende beheersmaatregelen:

1. Analyse van onder waivers geplaatste opdrachten;
2. Tijdig starten van aanbestedingstrajecten bij aflopende overeenkomsten.

Soms zullen er toch waivers nodig zijn als gevolg van onverwachte, niet te voorziene, ontwikkelingen (bijv. bij forse vertragingen als gevolg van het betwisten van een gunningsbeslissing).
Tot en met 1 september waren er 13 contracten die met een door de DG afgegeven waiver zijn afgesloten. Het budgettair beslag bedraagt 0,62% (€ 6,45 mln. / € 1,034 mld.). De onderliggende waiverrapportage biedt inzicht in geplaatste opdrachten waarvan de aanbestedingsprocedures zijn uitgevoerd na toestemming van de DG zoals beschreven onder artikel 11 van het mandaatbesluit van de Belastingdienst.
Ter vergelijking: over geheel 2019 zijn er 12 waivers afgegeven (met een totaalbedrag van € 7,5 mln.).
Wat opvalt is dat er in 2020 minder waivers zijn aangevraagd voor contractverlengingen; mogelijk doordat de inkooptrajecten eerder en dus tijdig worden gestart. Dat er dit jaar al meer waivers zijn, heeft te maken met meer onvoorziene inkooptrajecten (o.a. BCG).

Het percentage maverick buying bedraagt voor de gehele Belastingdienst tot en met augustus 2020 0,32%. Dit is ruim onder de norm van 1%.

5. Managementgesprekken met SG

5.1 De stand van zaken naar aanleiding van de acties uit de vorige SG/DG-gesprekken

Hieronder is voor de drie DG's de stand van zaken vermeld n.a.v. de vorige SG/DG-gesprekken.

5.1.1 De stand van zaken acties Belastingdienst

1 Externe inhuur: Met betrekking tot de externe inhuur (>10%) is afgesproken dat een uitleg volgt van de afwijkingen ten opzichte van de begrote bedragen. Hierbij wordt onderscheid gemaakt per dienstonderdeel.

Voortgang: Dit actiepunt kwam op tijdens het laatste SG/DG BD-gesprek. Afspraak is dat over de status van dit actiepunt wordt gerapporteerd in de 3e 4MR 2020.

2 Voorraad bezwaren: Bij de 2e 4MR wordt het onderscheid tussen de nieuwe (going-concern) en oude voorraad bezwaren besproken en of de doelstelling (genormaliseerde voorraad) haalbaar is.

Voortgang: Particulieren en MKB zijn goed op weg.
Voor de behandeling van bezwaren IH is door de directie Particulieren voor 2020 - net als in 2019 - een plan van aanpak Bezwaar (PvA bezwaar) opgesteld en in uitvoering gebracht. De voorraaddoestelling voor bezwaren die ultimo 2020 moet zijn gerealiseerd, is reeds behaald. De nieuw binnengekomen bezwaren in 2020 zijn nagenoeg Awb-conform behandeld (89,7%).
Bij MKB is er is een stijgende lijn te zien voor de afgehandelde bezwaren binnen Awb-termijn. Het huidige percentage is 77%, ten opzichte van 74% in de 1e VMR 2020 en 63% in de 3e VMR 2019. De score op afhandeling bezwaar hangt samen met de ontwikkeling van de voorraad bezwaren. De geïntensiveerde aanpak bezwaar en de procesoptimalisatie van de behandeling van bezwaarschriften bij de directie MKB is in 2020 gecontinueerd als in 2019 - een plan van aanpak Bezwaar (PvA bezwaar) opgesteld en in uitvoering gebracht.

3 BelastingTelefoon: Bij de 2e 4MR wordt besproken of de doelstelling (KPI-norm bereikbaarheid) voor de BelastingTelefoon haalbaar is. Eveneens zal een prognose worden gemaakt.

Voortgang: De prognose voor de bereikbaarheid komt voor het hele jaar net onder norm van 90% uit, namelijk op 89%. Tot en met augustus was de bereikbaarheid gestegen naar 87% (i.p.v. 83.9 % t/m april).

4 Verplichtingenprognose: Met betrekking tot de verplichtingenprognose wordt afgesproken dat uiterlijk bij de tweede suppletoire begroting een aanpassing plaatsvindt. pHDFEZ vraagt om in september duidelijkheid hierover te hebben.

Voortgang: In de financiële paragraaf staat de verplichtingenprognose. Tevens heeft met FEZ een themabijeenkomst gehouden op 29 september om de voortgang en wijze van rapporteren t.a.v. verplichtingen te bespreken.

5 Onrechtmatigheden: Naar aanleiding van de inhuur van BCG wordt afgesproken dat C&F en HDFEZ samen optrekken en beiden signalen afgeven wanneer iets onrechtmatig is en transparant hierover rapporteren.

Voortgang: Dit actiepunt is opgenomen n.a.v. inhuur van de BCG/Boston Consulting Group (zie 1e 4MR) omdat daarbij de aanbestedingsregels niet zijn gevolgd en het uurtarief van € 225,- excl. btw is overschreden. Mede in lijn met Motie de Pater zijn dit soort afwijkingen onwenselijk en dienen deze in de verantwoording aan de Tweede Kamer te worden toegelicht.

6 Ketenplan OB: pHD C&F gaat na of de vertraging bij het ketenplan OB gevolgen heeft voor de doelstellingen voor de technische schuld.

Voortgang: Het continuïteitsrisico is toegenomen door het sterk verouderd ICT-landschap en onvoldoende ruimte voor procesvernieuwing OB. Er is aan Tweede Kamer toegezegd te komen tot een Ketenplan Modernisering OB. Door prioritering van EU BTW e-commerce kan geen uitvoering gegeven worden aan de maatregel uit het ketenplan OB. Hierdoor blijft het risico ongewijzigd van kracht: de continuïteit van het OB-proces kan niet geborgd worden en nieuwe wet- en regelgeving kan daarnaast maar beperkt worden doorgevoerd (bijvoorbeeld nieuwe btw-tarieven kunnen niet worden doorgevoerd). Dit continuïteitsrisico is gemeld aan de Tweede Kamer[18].

Het concept-ketenplan OB geeft inzicht, voor zover dat nu bekend is, in mogelijkheden en randvoorwaarden van de modernisering van de OB. Omdat prioriteit is gegeven aan het wetgevende traject van EU btw e-commerce is het plan 'on hold' gezet. De in het ketenplan Modernisering OB genoemde doelstelling en planning met betrekking tot de reductie van de technische schuld worden daarmee niet gerealiseerd. In Q4 2020 wordt daarom door de keten OB een nieuw handelingsperspectief gepresenteerd om de bijbehorende risico's waar mogelijk te mitigeren.

5.1.2 De stand van zaken acties Toeslagen

1 Risico's: De risico's voor Toeslagen worden in de 2e 4MR concreter gemaakt inclusief beheersmaatregelen.

Voortgang: Onderstaande tabel omvat de top-10 van ketenrisico's met de grootste impact. Het volledige risicoregister Toeslagen omvat 49 geïdentificeerde risico's. Aangezien het register per 1 juli jl. operationeel is, is er nog geen trendinformatie beschikbaar. Daarnaast is het gestructureerd benoemen en vastleggen van beheersmaatregelen nog onderhanden werk, verwachte opleverdatum is Q4 2020.

Ref.	Doelstelling	Risiconaam	Risico oorzaak	Risico gebeurtenis	Risico gevolg	K*I	Risicogebied
KTS. 05	alle	Mismatch management-aandacht versus behoefte	Als gevolg van: extreme druk op het topmanagement door wisselende prioriteitstelling en / of politiek aandacht	bestaat de kans dat: de aansturing van de operatie niet eenduidig is, geen consistente interpretatie kent, te weinig aandacht geeft op de resultaten en te weinig leidt tot corrigerende maatregelen	waardoor: de (operationele) doelstellingen van de keten niet gehaald worden	20	Proces management
KTS. 11	alle	Door de politieke druk onvoldoende feedback geven op de effecten van de uitvoering	Als gevolg van: grote politieke druk	bestaat de kans dat: er onvoldoende feedback wordt gegeven aan de politiek wat wel/niet voor de uitvoering haalbaar is	waardoor: negatieve effecten op de uitvoering kunnen ontstaan	16	Politiek-maat schappelijk risico
KTS. 12	alle	Door behoefte om te voldoen aan politieke druk wil het Kabinet (de Staatsecretaris) sneller gaan dan wat haalbaar is voor de uitvoering	Als gevolg van: Politieke druk	bestaat de kans dat: het Kabinet en of de staatsecretaris toezeggingen doet mede door te weinig inhoudelijke en gedegen operationele kennis	waardoor: die lastig of onvoldoende tijdig uitgevoerd kunnen worden en de uitvoering onnodig en verkeerd onder druk komt te staan	16	Politiek-maat schappelijk risico
KTS. 23	Rechtmatige toekenning van toeslagen (vergroten toekenningszekerheid)	Onvoldoende behandeling door kwaliteitsmeting	Als gevolg van: beperkte uitvoering van (structurele) kwaliteitsmetingen binnen Kantoor Toeslagen op handmatige verwerkingen	bestaat de kans dat: de uitkomsten van handmatige verwerkingen minder betrouwbaar zijn	waardoor: er mogelijke sprake is van onrechtmatige toekenning en of de werking niet juist plaatsvindt	16	Nalevings risico

18 Kamerstuk 2019 – 2020, 35 527

Ref.	Doelstelling	Risiconaam	Risico oorzaak	Risico gebeurtenis	Risico gevolg	K*I	Risicogebied
KTS. 27	Rechtmatige toekenning van toeslagen (vergroten toekenningszekerheid)	Onvolkomenheden in TVS doordat wet- en regelgeving lastig te interpreteren is	Als gevolg van: het feit dat wet- en regelgeving lastig volledig te vertalen is in business rules	bestaat de kans dat: er fouten ontstaan welke later hersteld moeten worden	waardoor: er imago- / reputatieschade ontstaat	16	ICT wijzigings risico
KTS. 28	Klantgerichte dienstverlening aan burgers	Coronacrisis leidt tot onzekerheid inkomen en correcties DT	Als gevolg van: toenemende inkomensonzekerheden bij burgers door de Coronacrisis	bestaat de kans dat: burgers relevante informatie niet tijdig en/of correct doorgeven	waardoor: er bij de DT veel correcties plaatsvinden en of aanzienlijke toename van bezwaren ontstaan	16	economisch risico
KTS. 07	Efficiënte uitvoering van processen	Slechte opvang of opvang die teveel begeleiding vraagt van nieuwe medewerkers	Als gevolg van: de inzet van veel nieuwe medewerkers	bestaat de kans dat: deze niet adequaat opgevangen begeleid en opgeleid worden	waardoor: de geplande productiviteit en kwaliteit (menselijke maat) niet gerealiseerd wordt en daarmee ook de gestelde doelen niet worden gerealiseerd.	15	Personeels risico
KTS. 01	allen	Verschuivende politieke opdracht	Als gevolg van: een verschuivende politieke opdracht die niet in lijn is met aansturing van de organisatie (rechtmatig klantgericht en efficiënt)	bestaat de kans dat: het niet mogelijk is om consistente besluiten te nemen	waardoor: de doelstellingen van Toeslagen niet worden gerealiseerd.	12	Besturings risico
KTS. 02	alle	Inconsistente aansturing leidt tot verkeerde besluiten	Als gevolg van: wisselende besturingslijnen van de veranderingen (zoals van de intensiveringsopdracht of UHT organisatie) ten opzichte van de bestaande organisatie van Toeslagen	bestaat de kans dat: bestuurlijk verkeerde of inconsistente besluiten worden genomen die niet goed (kunnen) worden uitgevoerd	waardoor: de doelstellingen van de keten niet worden gerealiseerd	12	project governance risico

Ref.	Doelstelling	Risiconaam	Risico oorzaak	Risico gebeurtenis	Risico gevolg	K*I	Risicogebied
KTS. 08	alle	Single point of knowledge	Als gevolg van: het feit dat specifieke kennis bij slecht enkele medewerkers aanwezig is	bestaat de kans dat: bij uitval van die medewerkers en of extra druk op de betreffende medewerkers processen stagneren	waardoor: de doelstellingen van de keten niet worden gehaald.	12	Continuïteits risico

Toelichting bij de risicotabel
Het ketenbureau Toeslagen en het programma MI/RM hebben in nauwe samenwerking een risicoregister voor de keten Toeslagen opgesteld vanuit de optiek van de 'going concern'. Het register is uitvoerig besproken met experts vanuit de ketenpartners voor identificatie en weging van de belangrijkste risico's. Tijdens de Digitale Ketenconferentie op 11 juni is het risicoregister in break-out-sessies besproken en aangevuld. Op 13 juli heeft de ketentafel ermee ingestemd dat het Risicoregister Toeslagen Going Concern in augustus 2020 is overgedragen aan het ketenbureau, waarbij de kwaliteitsmanager het register in beheer neemt en nadere afstemming zoekt over het risico-eigenaarschap en de beheersmaatregelen.

2 Wervingscijfers: Toeslagen en FEZ gaan nader kijken naar de wervingscijfers voor Toeslagen I en II. Bij de 2e 4MR wordt dit onderwerp opnieuw geagendeerd.

Voortgang: In het vorige SG/DGTS-gesprek is afgesproken nader te kijken naar de wervingscijfers voor Toeslagen I en II. In onderstaande tabellen is de ontwikkeling van de werving voor Toeslagen I en Toeslagen II in beeld gebracht.

ONTWIKKELING VAN DE BEZETTING TSL I

Cluster	Bezetting 31-12-2019	Formatie 2020	Bezetting 31-08-2020	Uitstroom (WWNW)	Verwachte uitstroom (Overig)	Verwachte instroom	Verwachte bezetting ultimo 2020	Verwachte over-bezetting	Verwachte gemidd. bezetting	Formatie 2021
Management	54,2		57,3	0,0	-4,4	1	53,9		53,9	
Staf	49,7		52,0	0,0	-1,5	2	52,5		49,2	
Regie	120,0	981	134,1	-1,0	-5,3	7	134,8	102,1	127,9	1.106
Productie	704,3		678,6	-29,5	-13,2	206	841,9		708,4	
TOTAAL	***928,2***	***981***	***922,0***	***-30,5***	***-24,5***	***216***	***1.083,1***	***102,1***	***939,4***	***1.106***

Doorstroom is 92 fte van C naar E per 1/7

Instroom obv Wervingsplan

ONTWIKKELING VAN DE BEZETTING TSL II; UHT

Bezetting 31-08-2020	Formatie 2020	Instroom	# mdw	fte	Verwachte bezetting ultimo 2020	Verwachte overbezetting	Verwachte gemidd. bezetting
		MKB	86	86	86		51,6
		P	23	23	23		14,4
		TSI	18	17,8	17,8		12,5
72,1	161,0	Div Do	91	90,3	90,3		66,1
		SCT team	4	3,4	3,4		1,7
		werving	30	30	30		10,0
72,1	***161,0***		***252,0***	***250,5***	***250,5***	***89,5***	***156,3***

Instroom met terugwerkende kracht in P direkt te verwerken

Voor Toeslagen regulier (I) wordt voor de laatste vier maanden van dit jaar een hoge instroom verwacht. Hierdoor zal de formatie 2020 (981) ruim overschreden worden (1083) en de formatie van 2021 (1106) bijna gevuld zijn.

UHT (Toeslagen II) heeft administratief een bezetting van 72 fte (1 jan 2020: 0), maar de daadwerkelijke bezetting is aanzienlijk hoger: 251 fte. Dit wordt verklaard door vertraagde administratieve verplaatsing door de donoronderdelen binnen de Belastingdienst.

3 KPI's: Er wordt door Toeslagen gewerkt aan het vormgeven van de KPI's en de monitoring hiervan. FEZ wordt nauw betrokken bij de vormgeving van de KPI's.

Voortgang: In het vorige SG/DG TS-gesprek is besproken dat door Toeslagen gewerkt wordt aan het vormgeven van de KPI's en de monitoring hiervan. De Belastingdienst-KPI's zijn beoordeeld op relevantie voor Toeslagen en overgenomen of specifiek gemaakt voor Toeslagen. De maandelijkse monitoring van deze KPI's is ingericht en werkend. Hieraan zijn enkele KPI's toegevoegd die meten hoe burgers de toeslagen(benadering) ervaren.

4 Financieel beeld Toeslagen: Het financieel beeld voor Toeslagen als geheel wordt onderdeel van de 2e 4MR.

Voortgang: Monitoring van ketenbudgetten voor het programma Vernieuwing dienstverlening en de Herstelorganisatie vindt plaats binnen de programma's. De actuele beelden zijn opgenomen in de VMR's van de betreffende onderdelen binnen DG-Toeslagen.

5.1.3 De stand van zaken acties Douane

1 Strategische agenda: als de strategische agenda iets verder is uitgewerkt zal deze in de BR worden geagendeerd, zodat de BR-leden hun input hiervoor nog kunnen geven.

Voortgang: Er volgen nog sessies in het MT Douane. In overleg zal een moment van behandeling in de BR gepland worden. Beoogd is in oktober dit jaar.

2 Financiële plaat strategische agenda: de strategische agenda zal ook een financiële plaat bevatten die met FEZ is afgestemd.

Voortgang: Er zal na de 2e 4MR nog nader overleg plaatsvinden met FEZ over hoe de financiële plaat eruit komt te zien en aansluit bij het Douane meerjarig begrotingskader.

3 Mogelijke andere besturingsvorm: de Douane zal ten behoeve van de formatie tijdige voorbereidingen in gang zetten over een mogelijk andere besturingsvorm (bijvoorbeeld Agentschap).

Voortgang: Zoals besproken met HDFEZ zal over dit onderwerp in de 3e VMR worden gerapporteerd.

5.2 De stand van zaken monitoring Plannen van Aanpak (n.a.v. middelen VJN)

Bij Voorjaarsnota 2020 heeft de Belastingdienst extra middelen verkregen voor herstel toeslagen, verbeteren van de dienstverlening en borgen van de stabiliteit cruciale processen. Gezien de politieke context en ontwikkelingen was de exacte inzet van een aantal (financiële) reeksen op moment van het voorjaarsproces nog niet concreet genoeg uitgekristalliseerd of was nadere planvorming nodig om een goede besteding van de verkregen middelen zeker te stellen. Dit betekent dat de middelen niet voor alle reeksen naar de Belastingdienst werden overgeheveld. Voor deze reeksen gold dat alleen de jaarbedragen voor 2020 en 2021 werden toegekend aan de begroting van de Belastingdienst (artikel 1 en 9) maar dat voor de resterende jaren (vanaf 2022 en verder) deze middelen werden aangehouden op artikel 10 van het ministerie van Financiën. Voor vrijgave van deze resterende middelen was een met HDFEZ en IRF afgestemd plan van aanpak benodigd waarin tevens in de monitoringsafspraken was voorzien. Inmiddels heeft de Belastingdienst de gevraagde plannen van aanpak (deadline 1 juli 2020) tijdig opgeleverd waardoor de op artikel 10 gereserveerde middelen vanaf 2022 en verder aan de begroting van de Belastingdienst is toegekend.

Ten aanzien van de monitoring van de plannen van aanpak is met HD FEZ afgesproken dat dit meeloopt in de reguliere producten van P&C-cyclus Belastingdienst en daarover nu dus in de 2e 4MR wordt gerapporteerd.

1 Toeslagen I

Binnen het kader van het intensiveringsplan Toeslagen I is de achterliggende periode gewerkt aan:
- de verdere opschaling d.m.v. werving en opleiding voor de directie Toeslagen (o.a. instroom medewerkers E, opstart vijfde locatie per september) t.b.v. wegwerken achterstanden en kwalitatieve versterking;
- het verder invullen van afspraken met ketenpartners over opschaling en bijdrage aan vernieuwingsdoelstellingen (2020: opschaling SSO O&P t.b.v. werven en opleiden, CFD t.b.v. groei organisatie en huisvesting, versterking capaciteit ICT (o.a. testcapaciteit), DF&A, ondersteuning vanuit CDC, voorbereiding opschaling voor uitvoerende ketenpartners, concretisering planvorming vervolgd in september in proces ketenjaarplan 2021;
- verbetermaatregelen KOT (Kinderopvang Toeslag) heeft twee concrete producten opgeleverd m.b.t. de dienstverlening: lancering kinderopvangtoeslag app om raadplegen en doorgeven wijzigingen te vereenvoudigen en publiekscampagne om te attenderen op het belang van het doorgeven van wijzigingen;
- het participeren in beleidsvoorstellen om de grondslagen en uitvoering van toeslagen te vereenvoudigen;
- het ontwikkelen van de koers en richting voor de vernieuwing van dienstverlening, met drie centrale opgaven: vergroten toekenningszekerheid, meer menselijke maat en adequate handhaving. Dit is een lopend proces samen met opdrachtgevers wat in september/oktober vervolg krijgt;
- het opleveren van een concept programmaplan dat in september wordt goedgekeurd in de program board en de basis is voor verdere planvorming, ook in de keten;
- een aantal verbeterprojecten dat reeds is opgestart: (verbeteren informatiehuishouding, inrichten klantreismonitor & analyse, implementatiecoördinatie wetgeving, digitale ondersteuning dienstverlening (o.a. uploadfunctionaliteit), verandercommunicatie) en een aantal starts in het najaar (uitbreiden verbetermaatregelen naar andere regelingen, implementatie menselijke maat/versterken vaktechnische kennis, verbeteren werkprocessen burger geïnitieerd werk TSL, verbeteren klantinteractie i.s.m. KI&S en balies);
- de opgestelde meerjarenbegroting die het uitgangspunt blijft voor het financiële kader voor Toeslagen I. Via het proces van de derde budgetbrief hebben de ketenpartners, op basis van de feitelijke uitputting en forecast, bijstellingen voor 2020 opgegeven. Dit geeft per saldo een onderuitputting in 2020. In afstemming met de ketenpartners richt het programma zich op zoveel mogelijk realiseren van de benodigde startbezetting voor 2021.

2 Toeslagen II

In juli 2020 is het plan van aanpak Toeslagen II goedgekeurd. De middelen die met het plan van aanpak aan toeslagen II zijn toegekend zien toe op de hersteloperatie van de toeslagenaffaire. Op dit moment werkt de UHT/Uitvoerings- en Herstelorganisatie aan een bijstelling van de productieplanning en herijking van de budgetten. Dit wordt met name veroorzaakt door de ervaringen met de 108 betalingen naar aanleiding van de compensatieregeling en SCT-risico's (Strategisch crisisteam) en issues waaruit blijkt dat de noodzakelijke randvoorwaarden ontbreken. De afhandeling van dossiers is complexer dan aanvankelijk gedacht, waardoor een zeer intensieve behandeling noodzakelijk is. Komende periode richt zich op het verder inrichten van UHT en de processen. Het uitgangspunt is nu om medio november 2020 daadwerkelijk te starten met de productie. Deze bijstelling van de planning vraagt tevens om een herijking van de financiële middelen. Deze herijking vindt op dit moment plaats. De Tweede Kamer is in de reguliere voortgangsrapportage KOT eind september geïnformeerd over de herijking van de werkzaamheden en financiële middelen. Tegelijkertijd werkt UHT aan de inrichting van de monitoring om de uitvoering van de werkzaamheden van UHT en de ketenpartners inzichtelijk te maken.

3 Intensiveren en versnellen IV

Bij Voorjaarsnota 2020 heeft de Belastingdienst extra middelen toegekend gekregen voor onder meer het verbeteren van de IV-organisatie. Voor het overhevelen van deze extra middelen was nadere planvorming nodig. Dit plan is aangeleverd en de middelen voor ICT zijn structureel overgeheveld naar de begroting van de Belastingdienst. Met de IRF is afgesproken dit najaar nader

in te vullen hoe zij in het proces verder wordt meegenomen en hoe effecten vanuit het programma worden gemeten. Het programma is voor de zomer van de planningsfase naar de executiefase gegaan. De trekkers zijn grotendeels benoemd en voor belangrijke thema's zijn werkgroepen opgezet. Ook zijn er (korte termijn) tussenresultaten en (lange termijn) eindresultaten gedefinieerd. De beoogde doelen voor 2020 zijn daarmee vastgesteld. In de ICT-bijlage van de Zomerbrief die naar de Kamer gaat, staan deze opgenomen. Het gaan dan bijvoorbeeld om het opzetten van gestandaardiseerde rapportages voor zowel portfolioplanning als voor projectrealisatie, die aansluiten op rapportages als deze aan de DG BD en bewindslieden, met als doel om tot completere en betere stuur- en verantwoordingsinformatie te komen.
De langere termijn doelen, zoals opgenomen in het programmaplan onder de vijf sporen (1. Doorontwikkeling ICT-portfolioproces, 2. Doorontwikkeling ICT-uitvoeringsorganisatie, 3. Verbetering van de lijn- respectievelijk ketensturing, 4. Resultaatgerichte cultuur ICT-uitvoeringsorganisatie en 5. Lifecycle management) worden periodiek herijkt en vastgesteld. Het programmateam organiseert integratiesessies om de samenhang en afhankelijkheden tussen de sporen te bewaken. Om binnen de directie IV de brede veranderopgave kwalitatief gestalte te geven is een veranderorganisatie opgezet. Die veranderorganisatie omvat een aantal verandertafels (o.a. bedrijfsvoering, organisatie & personeel, cultuur), elk onder leiding van een lid van het MT IV. De regie op de verandertafels ligt bij de regietafel in het MT IV onder leiding van de algemeen directeur IV. Er is een programmamanager aangesteld voor de veranderorganisatie welke zal worden ondersteund door een team van medewerkers.

4a Ketenplan Loonheffing (LH)

De doelstelling van het ketenplan LH is het borgen van de continuïteit van de LH-kasstroom van jaarlijks gemiddeld € 150 miljard en het borgen van de continuïteit van de stroom aan loon- en uitkeringsgegevens voor essentiële belasting- en uitkeringsprocessen. Hiertoe zal de technische schuld binnen Loonheffingen moeten worden teruggebracht tot minder dan 30% eind 2025.
De in het ketenplan LH opgenomen opdrachten voor 2020 zijn in volle gang. Werkzaamheden worden uitgevoerd voor de realisatie van de modernisering van de applicaties Werkgeversadministratie (WGA) en Privé Gebruik Auto (PGA). Voor de modernisering van de applicatie Heffingen Loonbelasting en Premies werknemers- en volksverzekeringen wordt de solution architectuur (globale ontwerp) opgesteld.
In de afgelopen periode is ook de aanvraag van de financiële claim voor 2021 opgesteld.
Voor monitoring van de voortgang van de projecten is een sharepointrapportage ingericht. Ten aanzien van de boeking van bestedingen vindt nog een nadere analyse plaats.

Financiële uitputting/prognose (conform 2e VMR)

Ketenplan Loonheffingen	budget	besteding tm aug	prognose
Totaal	2.261.936	105.464	1.622.467

Het Ketenplan Loonheffingen is op dit moment nog niet bestempeld als Belastingdienstbreed dossier met politieke toezeggingen. Ook het voor 2021 benodigde budget is op dit moment nog niet volledig toegewezen. Tijdens de modernisering is het noodzakelijk om terughoudend om te gaan met wetgeving die impact heeft op de te moderniseren applicaties.

4b Ketenplan Gegevens

De doelstellingen van het ketenplan Gegevens zijn: de terugdringing van de technische schuld; verhoging van de wendbaarheid, beheersing van gegevensstromen, verhoging van de kwaliteit van gegevens en transparante verantwoordelijkheidsverdeling.
Dit moet het fundament vormen voor regie op eigen gegevens door de burger.
Voor de uitvoering van het ketenplan Gegevens is de inzet benodigd van zes multidisciplinaire teams. Momenteel zijn vier van deze beoogde zes teams geformeerd. Het aandeel van CAP-gegevens hierin bestaat uit de business owner en product owner rollen, alsmede de proces- en gegevensdeskundigen. De opleiding voor twee groepen medewerkers tot datamodelleur zijn ingepland voor september en oktober. Hiermee is de basis gelegd uitwerking van standaards en processen en voorbereiding van migratie van alle gegevensstromen. De financiële uitputting tot en met 31 augustus 2020 is tot nog toe beperkt tot € 31.448 (totale toegezegde budget voor 2020 is € 1,5 mln.). De prognose is dat niet het gehele budget 2020 zal worden uitgeput in 2020. Een exacte prognose is nu nog niet te geven. Wel is bij de derde Budgetbrief aangegeven dat een

bedrag van € 645.000 niet zal worden uitgeput. Voor 2021 is de verwachting het budget, volgens plan, volledig uit te nutten.

5 E-commerce

Het doel van het programma e-commerce is het implementeren van de "EU BTW e-commerce richtlijn "per 1 januari 2022. De richtlijn heeft tot doel de modernisering en vereenvoudiging van de heffing en inning van de btw op grensoverschrijdende internetverkopen van goederen en diensten aan consumenten. De opdracht om alle activiteiten binnen de BD die noodzakelijk zijn om deze richtlijn in te voeren aan te sturen, is per juni 2020 aan de programmadirecteur e-commerce gegeven. Er is een kernteam geformeerd dat het programmaplan heeft opgesteld. Dit plan is begin september ter goedkeuring in het DT BD gebracht. Hierin zijn de opdracht, scope, uitgangspunten en integrale planning opgenomen en is een aanzet gegeven tot de inrichting en besturing van het programma. Het programmateam is vanaf september verantwoordelijk voor het monitoren van de uitnutting van de budgetten over de betrokken dienstonderdelen heen. Een detailbeeld is hierdoor nog niet voorhanden. Het overall beeld is dat de uitnutting in de pas loopt met de budgetten, met uitzondering van IV waar een lichte onderuitnutting wordt verwacht.
Twee recente ontwikkelingen hebben mogelijk impact op het programma. Ten eerste de naderende Brexit en de daaraan gerelateerde ICT-werkzaamheden welke kunnen concurreren met de benodigde capaciteit voor e-commerce in het ICT-portfolio. Ten tweede de besluitvorming over de invoerdatum van de richtlijn welke formeel nu nog op 1 juli 2021 staat terwijl conform de uitvoeringstoets is vastgesteld dat invoering niet eerder dan 1 januari 2022 mogelijk is. Het programmateam monitort deze ontwikkelingen nauwgezet.

Bestuurlijk oordeel DG BD

Coronavirus – de impact

De effecten van het virus hebben de Belastingdienst en zijn medewerkers flink geraakt en hebben ook het tweede trimester veel impact gehad. Een terugkeer naar de normale werksituatie was niet mogelijk. Het coronavirus heeft op drie manieren impact:

- De invoering van de fiscale steunmaatregelen vraagt extra tijd en energie, zowel in het kader van de reguliere uitvoering als bij de dienstverlening en het toezicht. Dit heeft impact op eerder geplande werkzaamheden;
- De gevolgen voor de uitvoering van het werk: het stilleggen van het buitenwerk is wat het meest opvalt, maar ook op veel andere terreinen van ons werk zijn de effecten merkbaar. Een aantal prestatie-indicatoren uit de begroting scoort daarom rood en de verwachting is dat dit ook in het derde trimester zo blijft;
- De collega's zijn, behoudens een enkele uitzondering, verplicht om thuis te werken in een omgeving die daarvoor niet is ingericht en veelal met beperkte middelen.

Coronavirus – de resultaten

De coronacrisis heeft laten zien dat we als Belastingdienst in staat zijn snel in te spelen op grote maatschappelijke gebeurtenissen: de medewerkers hebben dankzij de ICT hun werk vanuit huis kunnen voortzetten en veel vergaderingen en besprekingen konden via Webex doorgang vinden. Toch is het niet gelukt om voor alle medewerkers tijdig apparatuur te regelen om thuis te kunnen werken. Pas in het derde trimester zullen ongeveer 13.000 collega's de benodigde devices krijgen. De collega's hebben grote flexibiliteit en aanpassingsvermogen getoond. Een sprekend voorbeeld is de aangiftecampagne. Op 99,7% van de voor 1 april ontvangen aangiften hebben we vóór 1 juli gereageerd door middel van een voorlopige of definitieve aanslag of een bericht. Andere aansprekende voorbeelden: de introductie van telefonische hulp bij aangifte ter vervanging van de fysieke HuBa en de bereikbaarheid van de BelastingTelefoon (met uitzondering van de maand augustus was de bereikbaarheid vanaf april groter dan 90%). Ook de invoering van de steunmaatregelen kan een succes worden genoemd; bij de uitvoeringstoetsen en daarna bij de invoering van de maatregelen hebben de collega's laten zien in staat te zijn snel een gefundeerd oordeel te geven over de uitvoerbaarheid van voorgenomen wetgeving en is de uitvoering van die nieuwe wetgeving zodanig opgepakt dat burgers en bedrijven daar heel snel gebruik van konden maken, bijvoorbeeld via uitstelformulieren op het portaal en via een belactie richting fiscaal dienstverleners.

AWB-conform werken

Het voldoen aan de Awb-termijnen bij het afhandelen van bezwaarschriften blijft een uitdaging. Er is een stijgende trend waarneembaar, maar de doelstelling van 90% zal naar verwachting in 2020 niet gerealiseerd worden. Voor de behandeling van bezwaren IH is door de directie Particulieren voor 2020 - net als in 2019 - een plan van aanpak "Bezwaar" opgesteld en in uitvoering gebracht. De voorraaddoestelling voor bezwaren die ultimo 2020 moet zijn gerealiseerd, is reeds behaald. De nieuw binnengekomen bezwaren in 2020 zijn nagenoeg Awb-conform behandeld (89,7%).

Ontvlechting

De Belastingdienst werkt samen met de DG Douane en de DG Toeslagen aan samenwerkingsafspraken. Om een zelfstandig directoraat-generaal te worden zijn Douane en Toeslagen bezig zelf hun stafdiensten in te richten. Er is een groot aantal collega's werkzaam bij en voor de collega's van Douane en Toeslagen. In het derde trimester zal er extra inspanning nodig blijven van de collega's van de Belastingdienst om DG Toeslagen op gang te helpen.

Zomerbrief en Meerjarenvisie Belastingdienst

Er is in het tweede trimester relatief veel media-aandacht geweest voor de Belastingdienst. De berichtgeving over de Fraude Signalering Voorziening (FSV), projectcode 1043, het rapport van de Autoriteit Persoonsgegevens maar ook de strafrechtelijke aangifte en de berichtgeving daarover hebben veel impact gehad op de Belastingdienst. De negatieve publiciteit heeft het gevoel van

veiligheid en het vertrouwen in de werkgever negatief beïnvloed. We werken samen met het ministerie hard om het vertrouwen en het gevoel van veiligheid onder collega's te herstellen. We moeten ons bewust blijven dat de aankomende Parlementaire Ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag en de onzekerheid over de vervolgstappen naar aanleiding van de strafrechtelijke aangifte tegen de Belastingdienst herstel van vertrouwen bemoeilijken. Ook in het dagelijkse werk worden collega's in contacten met belastingplichtige regelmatig geconfronteerd met de gevolgen van de publiciteit.

Met het nakomen van de toezegging aan de Kamer om een zogeheten zomerbrief te sturen hebben de staatssecretarissen beoogd de Kamer inzicht te geven in de stappen die Belastingdienst gaat nemen om het vertrouwen te herstellen. In het verlengde daarvan is binnen het directoraat-generaal Belastingdienst een meerjarenvisie opgesteld. De zomerbrief en de meerjarenvisie zijn opgesteld door het DirectieTeam in samenwerking met stakeholders zoals de medezeggenschap en de opdrachtgever. Zo is gewerkt aan draagvlak voor de gemaakte keuzes en de te ondernemen activiteiten. Aandachtspunt voor het derde trimester zal zijn om het plan in acties om te zetten en de eerste resultaten te laten zien.

Er is het tweede trimester gewerkt aan de vier pijlers van vernieuwing, ook wel randvoorwaarden of enablers genoemd: Personeel, Cultuur, ICT en Sturing en beheersing.

(i) Personeel: De coronamaatregelen hebben voor een vertraging in het werving- en selectieproces gezorgd doordat werving op afstand meer afstemming vereist en er minder gesprekken per dag konden plaatsvinden. De door corona ontstane achterstand wordt geleidelijk ingelopen doordat we de capaciteit voor werving en selectie hebben uitgebreid en het proces hebben kunnen versnellen. De verwachting is dat het doel voor 2020 ten aanzien van de instroom van nieuwe medewerkers zal worden gehaald. Het inwerken en begeleiden van nieuwe medewerkers kost in de huidige omstandigheden ook meer tijd en begeleidingscapaciteit dan gebruikelijk, waardoor het langer duurt voordat nieuwe medewerkers inzetbaar zijn. In verband met corona kon het generieke onboardingprogramma, waarin nieuwe medewerkers kennismaken met de Belastingdienst, tijdelijk niet doorgaan. Er is een daarom digitaal alternatief ontwikkeld, waarmee vanaf juli gewerkt wordt. Het alternatieve programma bestaat o.a. uit deelname aan een webinar en (digitale) beëdiging. Verdere opvang en inwerken van nieuwe medewerkers wordt binnen de directies verzorgd.

(ii) Cultuur: In de maanden mei tot en met augustus is cultuur een vast onderwerp van gesprek geweest in de top van de Belastingdienst en Financiën. In de bijeenkomst van het Team Belastingdienst op 3 juli is gesproken hoe we op basis van het cultuuronderzoek van Deloitte, de FNV-enquête en het medewerkersonderzoek verder werken aan leiderschap en cultuur en de aandachtsgebieden nader duiden en inhoud geven. Afgesproken is dat de aandachtsgebieden 'open en veilig werkklimaat' en 'burgers en bedrijven centraal' prioriteit krijgen. Het programmateam voert gesprekken met alle directies over de activiteiten de komende periode en hoe directies in de uitvoering kunnen worden ondersteund. Dit leidt tot een werkplan per directie, met nadrukkelijk aandacht voor deze twee aandachtsgebieden, waarin de medewerker nadrukkelijk wordt betrokken. Het programmateam is gestart met een ronde langs de directies om te inventariseren wat de behoeften daarin zijn. Op basis van de decentrale plannen wordt in oktober de gezamenlijke vervolgaanpak vastgesteld. De medezeggenschap is hierbij betrokken. Ook de reflecties en adviezen van de externe klankbordgroep vormen belangrijke input voor de vervolgstappen. De ontwikkelassessments voor leidinggevenden zijn voorbereid.

(iii) ICT: De ICT uitvoeringsorganisatie (directie IV) is onvoldoende in staat flexibel om te gaan met de vraag om fiscale wet- en regelgeving in te voeren. Bovendien hebben projecten in brede zin te maken met vertragingen: van de 16 grote projecten die onderhanden zijn scoren er twee rood en laten de overige een verslechtering zien. Positief is dat het terugbrengen van de technische schuld op schema ligt: met de huidige score van 39% moet de norm van 30% eind 2022 haalbaar zijn.
Op bestuurlijk niveau (directie IV&D) spelen de ontvlechting, het omgaan met wisselende vragen en verwachtingen in de driehoek eigenaar/opdrachtgever/opdrachtnemer en het prioriteren binnen het portfolio een rol. Wat dat laatste betreft doet zich opnieuw het knelpunt voor van een grotere vraag dan het beschikbare aanbod. Het

voldoen aan de EU-richtlijn in het kader van de invoering van BTW-e-commerce legt een zware druk op het portfolio van de keten OB; recent is daar bij gekomen dat ook voor de Brexit in dezelfde systemen wijzigingen moeten doorgevoerd die een forse impact hebben. Dit zal tot gedwongen keuzes leiden in het derde trimester.

(iv) Sturing en beheersing: Een belangrijk resultaat is de oplevering van herijkte – begrotings-KPI's; deze zijn met de Tweede Kamer gedeeld. In december zullen de (hoofd)directeuren van de dienstonderdelen een sessie houden over de herijkte KPI's en het Concerndashboard; dat laatste zal vanaf januari maandelijks geüpdate worden, zodat er inzicht wordt verkregen in de ontwikkeling van de KPI's door het jaar heen en er op gestuurd kan worden.
Voor het risicomanagement: zie hierna onder Risico's.
Lopende activiteit is dat zes ketens worden ondersteund bij het verbeteren van de managementinformatie en het risicomanagement. Er worden zes dashboards opgeleverd, die door de ketens gebruikt gaan worden in de sturing.

Financieel

Het financiële beeld laat een onderrealisatie zien van € 177 miljoen op een totale begroting die, na diverse ophogingen, voor 2020 een omvang heeft van ruim 3,4 miljard euro. Hiervan is € 90 miljoen veroorzaakt door lagere apparaatsuitgaven. De meest in het oog springende afwijking is veroorzaakt doordat er door de coronacrisis massaal thuis is gewerkt en bepaalde uitvoerings- en toezichtprocessen op een lager pitje zijn gezet, waardoor bijvoorbeeld inhuur niet op alle fronten is ingezet. De resterende € 87 miljoen onderrealisatie bestaat uit een aantal kleinere plussen en minnen en twee grote posten: € 50 miljoen minder uitgaven aan invorderingsrente, boetes en schikkingen en € 36 miljoen minder uitgaven vanwege vertraagde uitvoering van de compensatieregeling kinderopvangtoeslag.

Uitvoering

In de voorgaande paragrafen is een aantal aspecten van de uitvoeringsdirecties benoemd. Uiteraard is er veel meer dat hen bezighoudt. Het bestuurlijk oordeel biedt niet de ruimte om al die aspecten te benoemen. Enkele in het oog springende onderwerpen waren: het plan van aanpak FSV, projectcode 1043 en CAF, belastingaangifte via e-herkenning, compensatie van te veel in rekening gebrachte dwangbevelkosten, de start van een onderzoek naar een acceptabel niveau van toezicht achteraf. Stuk voor stuk ingrijpende onderwerpen, zowel voor de burgers en bedrijven die het betreft als voor de dienst en zijn medewerkers. Gelukkig is er ook luchtiger nieuws: de directie MKB heeft een prijs gewonnen met de inzet van arbeidsparticipanten.

Risico's

De verbeteringen op het gebied van risicomanagement hebben geleid tot meer zicht op de risico's. In de zogeheten Strategische Risicoanalyse (SRA) heeft het topmanagement van de Belastingdienst 21 risico's gedefinieerd die negatieve invloed zouden kunnen hebben op de realisatie van de strategische doelstelling van de Belastingdienst. Van de 21 risico's zijn er zeven aangemerkt als de belangrijkste. De ontwikkeling van deze risico's en de beheersing ervan wordt intensief gevolgd; ze worden regelmatig besproken in het DirectieTeam. De zeven risico's zijn: besturing, cultuur, ICT beveiliging, personeel, projectmanagement, reputatie en veiligheid. De overige 14 risico's worden eveneens gevolgd, maar met een lagere frequentie besproken, afhankelijk van de mate waarin ze zich manifesteren. Met deze SRA is een flinke stap voorwaarts in het risicomanagement van de Belastingdienst gezet. Volgende stap is om binnen het DirectieTeam een risico-eigenaar aan te wijzen die de belangrijkste beheersmaatregelen opstelt om het risico te mitigeren. Dat is nodig om de huidige mate van beheersing te verbeteren.

Ministerie van Financiën

Hoofddirectie Financieel-Economische Zaken

Inlichtingen

@minfin.nl

Datum
29 juli 2020

Notitienummer
2020-0000142502

Auteur

Van

Kopie aan
Directeur Bedrijfsvoering, HDFEZ/BC, HDFEZ/EA, HDFEZ/BZ, HDFEZ/KS

Bijlage
Format 2e 4MR 2020

Aan
de plv. secretaris-generaal, de thesaurier-generaal,
de directeur-generaal Rijksbegroting, de directeur-generaal Fiscale Zaken,
de directeur-generaal Belastingdienst, de directeur-generaal Toeslagen,
de directeur-generaal Douane, de hoofddirecteur FEZ en de directeur AFEP

notitie

Aanschrijving 2e 4MR 2020

Inleiding

Hierbij ontvangt u de aanschrijving voor de 2e viermaandsrapportage (2e 4MR) van 2020. De aanschrijving is, net als bij de 1e 4MR, verkort vanwege de Coronacrisis. Ook is het proces wederom aangepast door één afstemronde te schrappen; deze procedurele aanpassing is vanaf nu standaard praktijk. Daarnaast is in deze aanschrijving weer een aantal nieuwe inzichten meegenomen uit de evaluatie van de planning-en-control-cyclus die onlangs is uitgevoerd. Een daarvan is dat de 4MR zoveel mogelijk een uitzonderingsrapportage is onder het mom van *comply or explain* (tenzij expliciet in de aanschrijving wordt gevraagd om een toelichting). Ook is er verder gedifferentieerd in de aanschrijving voor de verschillende DG's. Zo is er bij een aantal onderwerpen een uitgebreidere uitvraag voor de Belastingdienst.

In de aanschrijving is aangegeven dat expliciet over de gevolgen van Corona op zowel beleid als bedrijfsvoering dient te worden gerapporteerd, evenals de risico's en bijbehorende beheersmaatregelen (dit laatste voor zover mogelijk is).

De aanschrijving is afgestemd met de DG-directiesecretarissen, O&P, team Financiën en de contactpersonen bij de afdeling C&F/DG Control van DG Belastingdienst. Team Financiën en C&F ontvangen een – door HDFEZ en O&P – zoveel mogelijk vooringevulde 2e 4MR 2020. In het kader van de *kick-off* stuurt HDFEZ 7 augustus aan de betrokken medewerkers een Powerpoint-presentatie.

De 4MR maakt met het jaarplan onderdeel uit van de interne planning-en-control-cyclus van het ministerie van Financiën (met het jaarplan voor de Belastingdienst wordt het interne 'werkplan' bedoeld). De 4MR heeft als functie het tijdig signaleren van welke doelen, speerpunten en risico's bijsturing vanuit het management van uw organisatie nodig hebben. Door de 4MR vindt monitoring plaats van zowel de (meerjarige) beleidsmatige prioriteiten (middels de doelstellingen in de strategiekaart) als de kengetallen in de bedrijfsvoering. Na afloop van het traject van de 2e 4MR 2020 voert HDFEZ een evaluatie uit[1]. Deze evaluatie gaat specifiek in op de omvang van de 4MR en of het DG's lukt om de rapportage beknopt, SMART en *to the point* te houden c.q. het maximum aantal pagina's niet te overschrijden.

[1] Voortaan wordt, naast een *kick-off*, in iedere aanschrijving van het jaarplan en de viermaandsrapportage ingegaan op een evaluatie. Door deze feedback-loop worden doorlopende verbeteringen geborgd in de P&C-cyclus.

Verzoek
Ik verzoek u:

- zorg te dragen voor het tijdig aanleveren van uw bijdragen, conform het verderop vermelde tijdschema en het bijgevoegde format;
- de 4MR kort en krachtig alsmede SMART op te stellen (bijvoorbeeld duidelijk aangeven wat de oorzaken en gevolgen zijn van problemen en wanneer de knelpunten naar verwachting zijn opgelost);
- uiterlijk 11 september a.s. de complete concept-versie van de 2e 4MR 2020 aan te leveren bij [redacted] van HDFEZ/BC (voor DGBD geldt uiterlijk 8 oktober a.s., aangezien vanwege de schaal/omvang van de Belastingdienst daar eerst de interne 4MR-cyclus wordt doorlopen). U wordt gevraagd om uw interne planning zo te organiseren dat er nog ruimte is om de eventuele suggesties van HDFEZ op de concept-versie te kunnen verwerken;
- uiterlijk 25 september a.s. de definitieve versie van de 2e 4MR 2020, naar aanleiding van de reactie van HDFEZ, aan te leveren bij [redacted] van HDFEZ/BC (voor DGBD geldt uiterlijk 13 oktober a.s.).

Omdat Toeslagen en Douane geen eigen jaarplannen hebben voor 2020, wordt de Belastingdienst specifiek gevraagd om apart aandacht te besteden aan Toeslagen en Douane. De DG Toeslagen en DG Douane voeren wel separate managementgesprekken met de SG. Dit in lijn met de BR-besluitvorming van 16 maart 2020 en zoals ook al bij de 1e 4MR 2020 het geval was. In 2021 zal voor het eerst worden gewerkt met drie separate werkplannen en 4MR's voor de Belastingdienst, Toeslagen en Douane.

Format 4MR
Voor het opstellen van de 4MR maakt u gebruik van het bijgevoegde format. Hierin zijn per onderdeel toelichtingen opgenomen.

HDFEZ/BC gaat de beschikbare gegevens vooraf in de 4MR invullen. Hierbij valt te denken aan de actiepunten uit eerdere (voorbereidende) managementgesprekken met HDFEZ en de SG. De vooringevulde 4MR-formats worden uiterlijk 7 augustus a.s. verstrekt aan de FMA's en de contactpersonen bij de afdeling C&F/DG Control van DGBD. O&P draagt zorg voor teksten in relatie tot de uitgevraagde O&P-kaders (i.c. ziekteverzuim en diversiteit[2]).

Voor het 4MR-format worden de volgende uitgangspunten in acht genomen:

a. Het doel van de 4MR is om een totaal beeld te verkrijgen van de doelrealisatie, urgente risico's, eventuele onderuitputting, de gevolgen hiervan en de benodigde beheersmaatregelen. In de 4MR wordt voornamelijk ingegaan op de voortgang van de onderwerpen die in het jaarplan zijn opgenomen. Ook actuele ontwikkelingen, die zich sinds het opstellen van het jaarplan hebben voorgedaan en die van belang zijn om te melden, worden in de 4MR opgenomen (op aangeven van bijvoorbeeld de BR, het Driehoeksoverleg Belastingdienst en de bewindspersonen[3]).
b. De 4MR wordt kort en krachtig alsmede SMART opgesteld.
c. Voor de 4MR wordt de hoofdstukindeling van het format gehanteerd. Voor DGBD geldt dat de indeling uit de 1e 4MR mag worden gevolgd.

[2] Arbeidsparticipanten en aantal vrouwen in ABD-functies.
[3] Betreffende afspraken worden in de daarop betrekking hebbende paragraaf in de 4MR opgenomen (als bijvoorbeeld de afspraak gaat over personeel BD, wordt deze opgenomen in de paragraaf Beheersing personeel BD).

d. Het in het format vermelde maximaal aantal bladzijden per paragraaf wordt bij voorkeur niet overschreden.
e. De peildatum van de 2e 4MR is 31 augustus 2020.
f. Er zijn in principe drie managementgesprekken: na de 1e 4MR, na de 2e 4MR en voor het jaarplan. Na de 3e 4MR[4] vinden er in principe geen managementgesprekken plaats tenzij daartoe aanleiding is.
g. De voortgang van de actiepunten, volgend uit de managementgesprekken, wordt gevolgd in de 4MR.
h. Mede op basis van de 4MR's wordt door HDFEZ de Concernrapportage (CR) middels een infographic opgesteld. De overkoepelende thema's uit de CR (zoals de doelstellingen uit de strategiekaart en de kengetallen bedrijfsvoering) zijn dan ook opgenomen in het 4MR-format.

Wijzigingen
De belangrijkste inhoudelijke wijziging in de 2e 4MR 2020 - in vergelijking met de 1e 4MR 2020 - is dat in paragraaf 2.1 (Budgettair beeld) de verplichtingenprognose is toegevoegd. Dit uit oogpunt van mogelijkheid tot tijdige bijsturing via de tweede suppletoire begroting. In genoemde paragraaf wordt de DGBD ook gevraagd te rapporteren over de investeringsmiddelen.

Werkdruk en herstelbehoefte zijn opgenomen in de risicoparagraaf 1.2, aangezien dit departementsbrede risico's zijn die geïdentificeerd zijn bij de 1e CR 2020. Verder zijn in paragraaf 2.3 de kengetallen personeelsgesprekken en het aantal vrouwen in ABD-functies (diversiteit/inclusie) toegevoegd. Tot slot is in paragraaf 2.7 het onderwerp waivers opgenomen. Het Verhaal en de Koers van Financiën zijn als gevolg van de beperktere voortgang door de Coronacrisis niet opgenomen.

Schrijfteam
Zoals besproken in eerdere managementgesprekken verdient het aanbeveling om voor de P&C-producten – dus ook voor de 2e 4MR 2020 – te werken met een schrijfteam bestaande uit medewerkers van de verschillende directies (inclusief HR-adviseurs ten behoeve van de O&P-thema's). Hierdoor ontstaat een overkoepelend verhaal voor het DG. Ook is het van belang om de P&C-producten met de betrokken directeuren te bespreken.

Planning
De BR wordt zo snel mogelijk na de peildatum in staat gesteld te spreken over de stand van zaken. Om dit te kunnen bereiken, geldt het onderstaande tijdschema van de interne P&C-cyclus. In dit schema zijn ook de te houden managementgesprekken opgenomen (alle gesprekken worden nog ingepland). De van de 4MR's afgeleide CR-infographic wordt in de BR van 2 november a.s. besproken. Op dat moment krijgen de 4MR's de definitieve status.

Kerndepartement:

Powerpoint ter informatie vanuit HDFEZ/BC	7 aug
Aanleveren complete concept-versie bij HDFEZ/BC	Uiterlijk 11 sept
Gesprekken HDFEZ/BC met FMA's/medewerkers DG's	14-18 sept
Feedback HDFEZ/BC op de complete concept-versie	Uiterlijk 18 sept

[4] N.a.v. de evaluatie van de P&C-cyclus wordt onderzocht om de managementverklaring bij het jaarverslag onderdeel te laten worden van de 3e 4MR.

Aanleveren definitieve versie n.a.v. feedback HDFEZ/BC	25 sept
Managementgesprekken: **1) HDFEZ/BC met plv. DG's (waar nodig)** **2) SG met DG's/hoofddirecteur FEZ/directeur AFEP** **verwerken uitkomsten gesprekken, en opstellen verslag bespreking met SG**	28 sept-16 okt
Opstellen CR en afstemmingsronde	Okt
Aanleveren CR en 4MR's aan BR	28 okt
Bespreking CR en 4MR's in BR	2 nov

Belastingdienst (inclusief Toeslagen en Douane)[5]:

Powerpoint ter informatie vanuit HDFEZ/BC	7 aug
Aanleveren complete concept-versie bij HDFEZ/BC	Uiterlijk 8 okt
Gesprek HDFEZ/BC met medewerkers DGBD (C&F)	8-9 okt
Feedback HDFEZ/BC op de complete concept-versie	Uiterlijk 9 okt
Aanleveren definitieve versie n.a.v. feedback HDFEZ/BC	13 okt
Gesprekken HDFEZ/BC met plv. HDC&F/Toeslagen/Douane	16 okt
Gesprekken SG met DGBD/DGT/DGD, verwerken uitkomsten gesprekken, en opstellen verslagen	26-27 okt
Opstellen CR en afstemmingsronde	Okt
Aanleveren CR en 4MR's aan BR	28 okt
Bespreking CR en 4MR's in BR	2 nov

[5] Als gevolg van de ontvlechting worden nieuwe governancestructuren ingesteld voor de Belastingdienst, Toeslagen en Douane. De reguliere P&C-cyclus zal hierop moeten worden afgestemd (waarbij besluitvorming in de stuurgroep continuïteit en ontvlechting leidend is). Daarbij wordt ook bekeken welk document in welk gremium wordt behandeld.