Bundel van de Concernstaf (CS) van 8 augustus 2019

2 Besluitenlijst d.d. 25 juli 2019

Besluiten- en actiepuntenlijst CS 25-07.docx

3 Plannen van aanpak beleidsdoorlichtingen Dienstverlening en Douane

Aanbiedingsformulier beleidsdoorlichtingen 2020.docx

Memo beleidsdoorlichtingen 2020 tbv CS.docx

Bijlage 1 Plan van Aanpak beleidsdoorlichting Dienstverlening versie 31 juli.docx

Bijlage 2 Plan van aanpak beleidsdoorlichting Douane versie 31 juli.docx

4 Interne bijlagen jaarplan 2020

Abf CS bij interne bijlagen jaarplan 2020.docx

Oplegnotitie CS bij interne bijlagen jaarplan 2020.docx

Interne bijlagen bij jaarplan BD 2e concept (versie CS).docx

8 Moties, toezeggingen en Kamervragen

Moties v.22-07 voor CS 08-08.pdf

Toezeggingen v.22-07 voor CS 08-08.pdf

Verzoek om brieven v.22-07 voor CS 08-08.pdf

Vragen v.22-07 voor CS 08-08.pdf

In de zomer relevant (Kamervragen en verzoeken) v.22-07 voor CS 08-08.pdf

9 WOB-verzoeken

WOB DJZ 2019a_lijst5-8.pdf

Besluiten-en actiepuntenlijst CS d.d. 25 juli 2019

Aanwezig: (verslag)
Afwezig:
Gasten: bij agendapunt 4 BDG/BDO.

1. Opening en mededelingen

Geen mededelingen.

2. Besluiten- en actiepuntenlijst

De besluiten- en actiepuntenlijst CS 11/07 jl. wordt ongewijzigd vastgesteld.

3. Update CAF-Commissie Donner

Het overzicht van de actiepunten wordt kort toegelicht. De verantwoordelijkheid van het projectteam ligt bij de informatieverzoeken vanuit de AUT, de voortgang van de overige CAF-acties te monitoren ('vinger aan de pols'). De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van deze acties ligt in de reguliere lijn. merkt op dat het najagen van de voortgang op breder niveau derhalve via de directeuren dient te geschieden. De informatieverstrekking over de voortgang van CAF en de AUT richting de belanghebbenden moet goed worden geborgd.

4. Terugkoppeling BDO/Huisvesting

a) Terugkoppeling rondje langs directeuren en vervolgacties (iav BDG/BDO). eeft een terugkoppeling. Er zijn stappen gezet in dienstverlening en werving. De CS kan zich vinden in de terugkoppeling en voorgestelde vervolgacties. Men ziet graag dat het BDO zich verder ontwikkelt en een proactieve, dienstverlenende houding heeft. Het zorgpunt blijft de werving. mogelijkerwijs is er een extra FTE voor het BDO; in de vorm van de in BR besloten directiesecretaris voor ieder DG.
kan de voorgestelde vervolgacties uitvoeren.

b) Inrichting managementondersteuning BDG/BDO (iav BDG/BDO).
ligt dit punt nader toe. Uitgangspunt is of we de juiste functies hebben, en de juiste mensen op die functies. Wat is de potentie van de huidige personen, wat is ontwikkelbaar? Deze laatste vraag kan worden beantwoord door de reguliere gesprekscyclus daarvoor te benutten, en eventueel een assessment. O&P: Eens met de analyse. Er wordt door velen een beroep gedaan op de secretariële ondersteuning; de vraag is wat BDG/BDO wil oppakken. eeft aan dat de kengetallen er zijn, maar de werkelijkheid is gedifferentieerder. Zij wil daarom in gesprek met de directeuren bezien hoeveel FTE nodig is. Het uitgangspunt is daarbij wat de werkelijke vraag is. Op basis daarvan kan vervolgens de werkelijke bezetting ertegenover gaan zetten. Inschaling en kwaliteit zijn momenteel zorgpunten.
kan de voorgestelde aanpak doorvoeren, waarbij wordt ingezet op kwaliteit. Het voorstel voor uitbreiding wordt ingebracht in de budgetbrief. Daarbij wordt zicht gehouden op de voortgang: is er sprake van een opwaartse lijn of moet deze tussentijds worden bijgesteld.

c) Huisvesting (iav BDG/BDO).
licht de opties A en B toe. Deze worden besproken. geeft aan dat het aantal plekken niet lijkt te kloppen in het voorstel; C&F heeft dan niet voldoende werkplekken. Dit moet eerst worden gecheckt alvorens een definitief besluit kan worden genomen.
Als de plekken kloppen, kiezen de leden van de CS-staf voor optie B.

5. Moties, toezeggingen en Kamervragen

De lijsten worden besproken.
BDG komt om na de zomer met een stuk over het actueel houden van deze overzichten.

6. WOB-verzoeken

Geen bijzonderheden.

7. Rondvraag

Geen bijzonderheden

Belastingdienst

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD	Concernstaf X	pDG-staf
1	**Korte titel agendapunt**	**Beleidsdoorlichtingen 2020**		
2	**Datum behandeling**	8 augustus 2019		
3	**Ingebracht door**	[ ] Control & Financiën [ ] UHB		
4	**Aard van de behandeling**	☐ Besluitvorming ☐ Hamerstuk		> vraag 5
		☐ Kennisneming x Bespreking		> vraag 6
5	**Indien geagendeerd ter besluitvorming:**			
5a	Gevraagd besluit met toelichting:	Aan [ ] wordt gevraagd, gehoord hebben het DT, ☐ kennis te nemen van en in te stemmen met: ☐ en te besluiten:		
	Toelichting op het besluit:	Kern van het besluit in max 100 woorden:		
5b	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met DG-control?	☐ ja ☐ nee, omdat: Afgestemd met:		
5c	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met Dienstonderdeel (DO)-control?	☐ ja ☐ nee besproken met:		
5d	Heeft DO-control aangegeven dat het besluit moet worden voorgelegd aan FEZ? (Zie ook rubriek 9) *Ga hierna verder met vraag 7*	☐ ja, dan is besluitvorming onder voor behoud van akkoord FEZ ☐ nee		
5e	Hamerstuk?	☐ ja ☐ nee Het antwoord kan alleen "ja" zijn indien de inhoud van het agendapunt voorafgaand aan dit overleg volledig is afgestemd met de leden van het overleg en daarom discussie en inbreng tijdens het overleg niet nodig is. DG-control moet akkoord zijn en geen opmerking meer hebben.		

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD	Concernstaf X	pDG-staf
6	**Indien geagendeerd ter kennisneming of bespreking:** Kern van de inhoud *Ga hierna verder met vraag 7*	Periodiek dienen de artikelen uit de Rijksbegroting te worden doorgelicht conform de Regeling periodiek evaluatieonderzoek. Met de beleidsdoorlichting wordt beoogd de doeltreffendheid en doelmatigheid van het gevoerde beleid te toetsen. In de evaluatieprogrammering voor Financiën zijn voor 2020 doorlichtingen voorzien voor Dienstverlening en Douane. De Concernstaf wordt gevraagd om in te stemmen met de organisatie van de beleidsdoorlichtingen, de plannen van aanpak en het voorstel de doorlichtingen uit te besteden aan externe bureaus. Verder wordt aandacht gevraagd voor het belang van evaluatieprogrammering.		
7	**Voorgaande behandeling** *Kruis aan en vermeld datum*	☐ DT BD < datum >	☐ Concernstaf < datum >	☐ pDG-staf < datum >
		☐ Anders, < vermeld soort en datum van het overleg > X Eerder behandeld in de driehoek C&F van 10 mei jl.		

8	**Afgestemd met de uitvoering?** *Kruis aan*	GO	MKB	PART	TSL	KI&S	CAP	FIOD	Douane	IV
				X		X	X		X	
		☐ niet afgestemd								

9	**Afstemming met de concerndirecties?** *Kruis aan*	FJZ	IV&D	UHB	O&P	I&S
				X		X
		☐ niet afgestemd				

10	**Afstemming met de ondersteuning?** *Kruis aan*	BIA	VT	DF&A	CDC	SSO F&MI	SSO CFD	SSO O&P	Switch
		☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
		X niet afgestemd							

11	**Medezeggenschap**	Aanbieden aan de medezeggenschap? x Nee ☐ Ja => Indien ja: Wordt voorgelegd voor: ☐ Informatie ☐ Advies ☐ Instemming
12	**Bijgevoegde stukken**	De volgende stukken zijn bijgevoegd: Memo beleidsdoorlichtingen 2020 Bijlage 1 Plan van aanpak beleidsdoorlichting Dienstverlening Bijlage 2 Plan van aanpak beleidsdoorlichting Douane
13	**Contactpersoon**	

Ministerie van Financiën

Aan:
de leden van de Concernstaf

Van:
[redacted] Control en Financiën
[redacted] I&S

Directoraat-Generaal
Belastingdienst

Auteurs
[redacted]

Inlichtingen
[redacted]

T [redacted]
[redacted]@minfin.nl

Datum
31 juli 2019

memo

Beleidsdoorlichtingen 2020

Aanleiding

Periodiek dienen de artikelen uit de Rijksbegroting te worden doorgelicht conform de Regeling periodiek evaluatieonderzoek. Met de beleidsdoorlichting wordt beoogd de doeltreffendheid en doelmatigheid van het gevoerde beleid te toetsen. In de evaluatieprogrammering voor Financiën zijn voor 2020 doorlichtingen voorzien voor Dienstverlening en Douane.

Kern

De Concernstaf wordt gevraagd in te stemmen met de organisatie van de beleidsdoorlichtingen, de plannen van aanpak en het voorstel om de doorlichtingen uit te besteden aan externe bureaus. Verder wordt aandacht gevraagd voor de noodzaak van evaluatieprogrammering.

Toelichting

Inleiding

Begin juli zijn voor bovengenoemde beleidsdoorlichtingen concept plannen van aanpak opgesteld en deze zijn afgestemd met FEZ en IRF. Vervolgens heeft op 18 juli een gesprek plaatsgevonden met [redacted] beleidsevaluatie VU en lid van de Commissie beleidsevaluaties) en [redacted], gericht op de inhoud van de plannen en de organisatie van het onderzoek. Naar aanleiding van dit gesprek zijn de plannen van aanpak aangepast. Deze worden na de bespreking in de Concernstaf geagendeerd voor het DT BD van 15 augustus en vervolgens aangeboden aan de Commissie Beleidsevaluaties die op 3 september vergadert. Daarna worden de plannen van aanpak doorgeleid naar de bewindslieden en uiterlijk 9 september naar de Tweede Kamer verstuurd. Vervolgens zal een gedetailleerd onderzoeksopzet worden opgesteld.

Organisatie

In de organisatie van het onderzoek zijn een drietal fasen te onderscheiden: het opstellen van het globale plan van aanpak voor de Tweede Kamer (periode mei – september 2019), het opstellen van een gedetailleerd plan van aanpak (september-december 2019) en het uitvoeren van de doorlichting (periode januari – december 2020). Hiervoor zijn in mei een tweetal werkgroepen van start gegaan waarin alle betrokken directies zijn vertegenwoordigd[1]. De komende tijd worden de verplichte onafhankelijke deskundigen aangezocht en de klankbordgroep ingericht.
Het driehoeksoverleg C&F van 10 mei jl. is op hoofdlijnen meegenomen in de

[1] Eén werkgroep voor Dienstverlening met vertegenwoordigers van KI&S, Particulieren, CAP, C&F, I&S, UHB en FEZ en één werkgroep voor Douane met vertegenwoordigers van Douane, C&F, I&S, UHB en FEZ. DGFZ, IRF en de externe deskundigen nemen deel aan de klankbordgroep

1865937 01909

aanpak van de beleidsdoorlichtingen. Ten aanzien van de organisatie van het onderzoek is de volgende rolverdeling voorgesteld:

- I&S heeft onderzoekskennis en expertise (ook bij uitbesteding) en vervult daarom voor de uitvoering van het onderzoek de rol van opdrachtgever. Het nog in te huren onderzoeksbureau vervult de rol van opdrachtnemer.
- UHB is als beleidsverantwoordelijke betrokken bij de beleidsdoorlichtingen en bij de opstelling van de kabinetsreactie op het definitieve rapporten die naar de TK gaan.
- C&F voert vanuit zijn (beleids-)control de regie op het proces en toetst de inbreng van de betrokken directies.

In het gesprek met [redacted] is vastgesteld dat het uitbesteden van het onderzoek voor beide beleidsdoorlichtingen de voorkeur heeft. Dit biedt specialistische onderzoekscapaciteit waar de Belastingdienst zelf niet over beschikt, net als kennis over de toepassing van andere methoden en technieken. In de opzet hiervoor zijn nog keuzes te maken: het aantrekken van externe capaciteit voor het uitvoeren van de onderzoeken of het volledig uitbesteden van de onderzoeken aan een onderzoeksbureau. Deze laatste optie biedt de meeste waarborgen voor onafhankelijkheid en heeft om deze reden de voorkeur. Juist bij dienstverlening is deze onafhankelijkheid van belang vanwege de (politieke) beeldvorming over dit onderwerp. Ter voorbereiding wordt capaciteit aangetrokken voor het uitwerken van een gedetailleerde onderzoeksopzet voor beide doorlichtingen. Dit wordt in gang gezet door I&S. Met deze beschrijving van de onderzoeksopzet kunnen vervolgens een of meerdere onderzoeksbureaus worden ingehuurd.

Aanpak beleidsdoorlichting Dienstverlening

De Regeling periodiek evaluatieonderzoek (RPE) biedt de mogelijkheid delen van het beleidsartikel door te lichten. Het object van evaluatie van deze doorlichting zijn de doelen, instrumenten en prestaties op het gebied van dienstverlening, zoals opgenomen in artikel 1 Belastingen. Voorgesteld wordt om de beleidsdoorlichting qua reikwijdte aan te laten sluiten bij het begrip dienstverlening uit het Jaarplan. Dat betekent dat het onderzoek zicht richt op de website, telefonie, balies, alsmede op de samenwerking met dienstverleners, publiekscampagnes, klachten en bezwaren en de vraag in hoeverre deze instrumenten voorzien in de doelstelling voor passende dienstverlening om het burgers en bedrijven zo gemakkelijk mogelijk te maken.
De primaire focus ligt daarbij op de bij dienstverlening betrokken onderdelen Klantinteractie & Services (KI&S), Particulieren en Centrale Administratieve Processen (CAP) van de Belastingdienst. De dienstverlening op het gebied van Toeslagen en de Douane maakt reeds onderdeel uit van andere beleidsdoorlichting met betrekking tot begrotingsartikel 1, respectievelijk de beleidsdoorlichtingen Toeslagen (2016) en Douane (2020).
Aanvullend vindt ook onderzoek naar de relatie tussen beleid en uitvoering waarin de opdrachtgever (DG FZ), de opdrachtnemer (DG Belastingdienst), de eigenaar ([redacted] Financiën) en de uitvoering (de betrokken dienstonderdelen binnen de Belastingdienst) samenwerken. Dit onderzoek is gericht op het inventariseren van maatregelen voor verdere verhoging van de doelmatigheid en de doeltreffendheid van het uitvoeringsbeleid. Voor een verdere toelichting op de aanpak wordt verwezen naar digitale bijlage 1.

Aanpak beleidsdoorlichting Douane

Van deze laatste doorlichting wordt voorgesteld om de reikwijdte te richten op de beleidsdoelstellingen en de uitgaven van de Douane binnen artikel 1 van de begroting van het ministerie van Financiën voor de jaren 2012 tot en met 2018. De doorlichting wordt verder gericht op de relatie tussen beleid en uitvoering waarin opdrachtgevers (beleidsdepartementen) – de opdrachtnemer (DG Belastingdienst) – de eigenaar ([redacted] Financiën) en de uitvoering (de Douane)

samenwerken, teneinde vast te stellen of er maatregelen mogelijk zijn voor de verdere verhoging van de doelmatigheid en de doeltreffendheid van het uitvoeringsbeleid. Tevens kan worden stilgestaan bij de opvolging van aanbevelingen uit het IBO-onderzoek Belastingdienst van 2016 die onder andere betrekking hadden op deze rollen. Voor een verdere toelichting op de aanpak wordt verwezen naar digitale bijlage 2.

Nadere beschouwing: het belang van evaluatieprogrammering
Met een beleidsdoorlichting wordt beoogd de doeltreffendheid en doelmatigheid van het gevoerde beleid in beeld te brengen (ex post). De RPE schrijft voor dat de doorlichting wordt uitgevoerd als een syntheseonderzoek en zoveel mogelijk steunt op reeds uitgevoerde (deel)onderzoeken en wat bekend is over de doeltreffendheid en doelmatigheid van het beleid. De beleidsdoorlichting dient een overzicht te bevatten van welke evaluaties zijn uitgevoerd en welke evaluatiemethoden zijn gekozen, en om welke redenen. Toegelicht moet daarbij worden in hoeverre het beschikbare onderzoeksmateriaal uitspraken over doeltreffendheid en doelmatigheid mogelijk maakt. Ten slotte dient te worden aangegeven welke beleidsterreinen (nog) niet zijn geëvalueerd op doeltreffendheid en doelmatigheid en de reden waarom dit (nog) niet kan of (nog) niet is gebeurd. Daarmee ontstaat een overzicht van de mogelijkheden en keuzes die zijn gemaakt om het betreffende beleidsterrein te evalueren.

De beleidsdoorlichting Toezicht en opsporing en massale processen (2017) stelt (evenals de eerdere rapporten van de Commissie Stevens en de Algemene Rekenkamer) vast dat het op het niveau van de Rijksbegroting niet mogelijk is om uitspraken te doen over de mate van doeltreffendheid van het beleid waar het gaat om de algemene beleidsdoelstelling compliance. De onvolledigheid van cijfers over de doelrealisatie en vooral de prestaties beperken het zicht, maar ook met compleet cijfermateriaal is over de doeltreffendheid van het beleid op algemeen niveau geen harde uitspraak te doen, omdat het welhaast onmogelijk is de mate van doelrealisatie aantoonbaar in verband te brengen met het gevoerde beleid. Er is op dit niveau geen informatie voorhanden of te genereren waartegen de huidige situatie kan worden afgezet (bijvoorbeeld een voormeting of een controlegroep). Dit probleem is bijna inherent aan wetsevaluaties en doorlichtingen van beleid en als zodanig ook bekend in de fiscale literatuur. De doeltreffendheid kan (meer) aannemelijk worden gemaakt door het beleid en de veronderstellingen in het beleid (de beleidstheorie) (meer) te expliciteren en te onderbouwen.

Op het niveau van de inzet van meer specifieke instrumenten, interventies of activiteiten bij specifieke doelgroepen is het vaak wel mogelijk om de doeltreffendheid (causaal) te bepalen. Dat gebeurt ook binnen de Belastingdienst, zij het niet systematisch en niet vaak[2]. De meest robuuste manier om de effecten van gevoerd beleid te meten is het doen van een experiment waarbij twee (sterk) vergelijkbare groepen worden bestudeerd, waarbij de ene het beleid ondergaat en de andere niet (idealiter in de vorm van een Randomized Controlled Trial).

Deze vorm van evaluatieonderzoek kan mogelijk worden opgenomen in de nog op te stellen evaluatieprogrammering, bijvoorbeeld in de vorm een of meerdere kleine experimenten om ervaring op te doen. Ook zou verkend kunnen worden of er zich situaties hebben voorgedaan waarbij er sprake is geweest van nieuw beleid of nieuwe omstandigheden. Dergelijke natuurlijke veldexperimenten kunnen worden benut voor effectmeting door ze met econometrische rekenmethoden te analyseren. Zulke effectevaluaties vinden bij voorkeur plaats op een terrein of

[2] In het rapport van de Algemene Rekenkamer Handhavingsbeleid Belastingdienst (2016) worden twee voorbeelden genoemd van effectmetingen die de Belastingdienst heeft uitgevoerd: onderzoek naar de effectiviteit van brieven over risicovolle aftrekposten en onderzoek naar de Effectiviteit van de Vooraf Ingevulde Aangifte.

domein waarop een toekomstige beleidsdoorlichting is voorzien. Door ze op te nemen in de evaluatieprogrammering kunnen ze gericht worden uitgevoerd en benut worden voor het verbeteren van de beleidsdoorlichtingen.

Op dit moment is er nog geen (concernbrede) evaluatieprogramma opgesteld. Het opstellen hiervan valt buiten de scope van bovengenoemde beleidsdoorlichtingen maar vormt wel een belangrijk aandachtspunt, mede met het oog op aankomende beleidsdoorlichtingen.

Plan van aanpak beleidsdoorlichting artikel 1: Belastingen (dienstverlening)

1. Inleiding

Periodiek dient het begrotingsartikel 1 Belastingen te worden doorgelicht. De Regeling periodiek evaluatieonderzoek 2018 biedt de mogelijkheid delen van het beleidsartikel door te lichten. Het object van evaluatie van deze doorlichting zijn de doelen, instrumenten en prestaties op het gebied van dienstverlening, zoals opgenomen in artikel 1 Belastingen. De doorlichting dienstverlening is voorzien in de Evaluatieprogrammering voor Financiën voor 2020.

2. Doel beleidsdoorlichting

Met de beleidsdoorlichting wordt beoogd de doeltreffendheid en doelmatigheid van het gevoerde beleid in beeld te brengen en toetsing hiervan. In de Regeling periodiek evaluatieonderzoek 2018 (RPE 2018) worden eisen gesteld aan een beleidsdoorlichting en onderzoeksvragen opgenomen die beantwoord moeten worden. De RPE onderscheidt de volgende zeven stappen:

a. een afbakening van het te onderzoeken beleidsterrein;
b. de gehanteerde motivering voor het beleid en de met het beleid beoogde doelen;
c. een beschrijving van het beleidsterrein en de onderbouwing van de daarmee gemoeide uitgaven;
d. een overzicht van eerder uitgevoerd onderzoek naar doeltreffendheid en doelmatigheid en een onderbouwing van de gekozen evaluatieprogrammering;
e. de effecten van het gevoerde beleid en een analyse en beoordeling van de doeltreffendheid en doelmatigheid van het gevoerde beleid, dat wil zeggen alle instrumenten in hun onderlinge samenhang, en - indien relevant - de effecten van het beleid op economische groei en regeldruk;
f. een beschouwing over de maatregelen die genomen kunnen worden ter verdere verhoging van de doelmatigheid en de doeltreffendheid van het beleid;
g. een beschrijving van beleidsopties indien er significant minder middelen (-/- 20%) beschikbaar zijn.

3. Methode van onderzoek

Uit eerder uitgevoerde beleidsdoorlichtingen van artikel 1 Belastingen kwam pregnant naar voren dat het lastig zo niet onmogelijk is een direct verband te leggen tussen de inzet van de instrumenten van de Belastingdienst en de doelstellingen van het beleid.[1] Dit is een probleem dat internationaal wordt onderkend. Dat komt onder meer doordat de inzet van de instrumenten voor dienstverlening, toezicht en opsporing tezamen niet allesbepalend zijn voor de mate van compliance van burgers en bedrijven (de doelstelling). Ook andere factoren, zoals economische, maatschappelijk en politieke ontwikkelingen, bepalen het nalevingsgedrag van burgers en bedrijven en zijn factoren die niet door de Belastingdienst kunnen worden beïnvloed.

Om dit probleem zoveel mogelijk te ondervangen wordt bij deze beleidsdoorlichting gestart met een inventarisatie van alle beoogde effecten van het beleid. Vervolgens zal worden bepaald welke effecten wel en welke niet betrekking hebben op de desbetreffende doelen en in welke mate effecten al gemeten zijn, bijvoorbeeld in de vorm van effectonderzoeken en evaluaties. Van de gemeten effectiviteit zal de hardheid worden geduid aan de hand van de zogenaamde 'effectladder', waarmee op basis van de gehanteerde onderzoeksmethode wordt aangeduid in hoeverre (causale) uitspraken over de effectiviteit mogelijk zijn, van 'aannemelijk' tot 'bewezen'.

[1] Kamerstuk II 2017/18, 31935, nr. 44, p. 9

De relatie tussen de inzet van mensen en middelen en het bereik van doelen wordt inzichtelijk gemaakt aan de hand van een resultatenketen / doelenboom. Hierbij wordt aan de hand van een schematische opstelling van input, activiteiten, output, outcome en impact[2] de vraag beantwoord of de outcome en impact verband houden met het beleid of beïnvloed worden door externe factoren. De resultatenketen zal verder gebruikt worden voor het toetsen van aannames uit de beleidstheorie en voor het doen van aanbevelingen ten aanzien van toekomstige evaluaties en beleidsdoorlichtingen.
In het onderzoek zal ook aandacht worden besteed aan eventuele doelverschuivingen in de tijd en de vraag of deze verschuivingen doelmatig en efficiënt functioneren in de weg staan.

De beleidsdoorlichting steunt zoveel mogelijk op bestaande (deel)onderzoeken naar de doelmatigheid en de doeltreffendheid van beleid en (deel)onderzoeken naar de doelmatigheid van de bedrijfsvoering. Het onderzoek bestaat verder uit dossier- en literatuurstudie en interviews. Dossier- en literatuurstudie betreffen o.a. documenten van de Belastingdienst waarbij wordt ingegaan op dienstverlening, zoals het jaarplan, jaarcontracten en jaarverslagen, convenanten en wetenschappelijke literatuur (deskonderzoek). Daaruit zijn onder meer de kwantitatieve gegevens over prestaties en doelrealisatie te halen. Verder wordt onderzocht in welke gebruik kan worden gemaakt van benchmarking, waarbij de Belastingdienst vergeleken wordt met andere overheidsdiensten en buitenlandse belastingdiensten.

Aanvullend vindt ook onderzoek plaats in de vorm van gestructureerde interviews met de opdrachtgever (DG FZ), de opdrachtnemer (DG Belastingdienst), de eigenaar (Financiën) en de uitvoering (de betrokken dienstonderdelen binnen de Belastingdienst). Deze interviews zijn gericht op de relatie tussen (het vaststellen van) beleid en uitvoering en mogelijke maatregelen voor verdere verhoging van de doelmatigheid en de doeltreffendheid van het uitvoeringsbeleid.

4. Doelstellingen dienstverlening

De algemene doelstelling van begrotingsartikel 1 is gericht op de bereidheid van burgers en bedrijven om hun wettelijke verplichtingen ten aanzien van de Belastingdienst na te komen (compliance). Onder compliance verstaat de Belastingdienst dat burgers en bedrijven bereid zijn hun wettelijke fiscale verplichtingen ten aanzien van de Belastingdienst na te komen. De term bereidheid geeft aan dat de Belastingdienst ernaar streeft dat belastingplichtigen uit zichzelf fiscale regels naleven, zonder (dwingende en kostbare) acties van de kant van de Belastingdienst.

Dienstverlening is een breed en substantieel onderdeel van de uitvoerings- en toezichtstrategie van de Belastingdienst. Voor dienstverlening is in begrotingsartikel 1 de volgende doelstelling opgenomen: "de Belastingdienst maakt het burgers en bedrijven zo gemakkelijk mogelijk om hun verplichtingen na te komen en hun rechten geldend te maken door passende dienstverlening te leveren." Met passende dienstverlening zorgt de Belastingdienst ervoor dat belastingplichtigen en toeslaggerechtigden hun verplichtingen kunnen nakomen en hun rechten kunnen verwezenlijken. De door de Belastingdienst geboden dienstverlening is ingericht op diversiteit in de zelfredzaamheid van de burger. De Belastingdienst stimuleert en ondersteunt organisaties en burgers die – op hun beurt – burgers helpen met het (digitaal) zaken doen met de Belastingdienst. Dit kan zien op hulp bij het doen van aangifte of tot aan hulp rondom budgetbeheer of schulden. De Belastingdienst streeft ernaar te voldoen aan de verwachtingen van burgers en bedrijven ten aanzien van snelle en klantgerichte dienstverlening.

Medio 2018 is de interactiestrategie van de Belastingdienst naar de Tweede Kamer gestuurd. Deze strategie biedt een kader voor de (ontwikkeling van) de interactie van de Belastingdienst de komende jaren, waaronder op het gebied van dienstverlening. Kenmerken van de interactiestrategie zijn een duidelijk en overzichtelijk interactiepalet, makkelijk en eenvoudig,

[2] http://www.rijksbegroting.nl/beleidsevaluaties/evaluaties-en-beleidsdoorlichtingen/handreiking-beleidsdoorlichtingen/de-beleidstheorie

persoonlijk, proactief en met handelingsperspectief. De Belastingdienst monitort klanttevredenheid van interactie en betrekt burgers, bedrijven en intermediairs bij de vormgeving van interactie. In de interactiestrategie wordt ook onderscheid gemaakt tussen verschillende interactietypologieën die worden gebruikt bij de doorontwikkeling van interactieprocessen. Deze typologieën zijn gericht op de wijze waarop burgers en bedrijven hun zaken met de Belastingdienst willen regelen.

5. Afbakening onderzoek

De onderhavige beleidsdoorlichting betreft de doeltreffendheid en doelmatigheid van de dienstverlening van de Belastingdienst en richt zich op de uitgaven aan dienstverlening binnen artikel 1 van de begroting van het ministerie van Financiën voor de jaren 2015 tot en met 2019. Aangezien deze uitgaven zijn verspreid over meerdere dienstonderdelen binnen de Belastingdienst, zal het bepalen van de financiële grondslag onderdeel uitmaken van de gedetailleerde onderzoeksopzet.

De reikwijdte van het onderwerp dienstverlening is beschreven in begrotingsartikel 1 en in het Jaarplan Belastingdienst. In 2015 is een eerdere beleidsdoorlichting van de dienstverlening opgeleverd en besloeg de periode 2010 tot en met 2014. In deze beleidsdoorlichting is geconstateerd dat het beleidsinstrument dienstverlening eenvoudig noch eenduidig te definiëren is in de context van de praktijk van de Belastingdienst. Dienstverlening opgevat als houding of opstelling van de Belastingdienst en zijn medewerkers richting belastingplichten is immers ook onderdeel van activiteiten die bij andere beleidsinstrumenten horen. Voor de beleidsdoorlichting is destijds als afbakening gekozen die organisatieonderdelen van de Belastingdienst die (voornamelijk) een dienstverlenende taak hebben.

Ook in het Jaarplan Belastingdienst 2019 is er sprake van een afbakening van het begrip. Hierin wordt de mix van instrumenten benoemd die door de Belastingdienst, als onderdeel van de uitvoerings- en toezichtstrategie, wordt ingezet om de naleving te bevorderen en te borgen. Naast de instrumenten gericht op het voorkomen van fouten en de toezicht- en fraudeaanpak van de Belastingdienst, betreft dit ook hoe hier door middel van dienstverlening aan wordt bijgedragen. Dienstverlening is hier gedefinieerd als "de diverse vormen en momenten van interactie met burgers of bedrijven (telefonisch, digitaal, balie) en de samenwerking op het gebied van dienstverlening met maatschappelijke en commerciële dienstverleners (zoals sociaal raadslieden, belastingwinkels en intermediairs)". De beleidsdoorlichting zal qua reikwijdte aansluiten bij het begrip dienstverlening uit het Jaarplan. Dat betekent dat het onderzoek zicht richt op de website, telefonie, balies, alsmede op de samenwerking met dienstverleners, publiekscampagnes, klachten en bezwaren en de vraag in hoeverre deze instrumenten voorzien in de doelstelling voor passende dienstverlening om het burgers en bedrijven zo gemakkelijk mogelijk te maken.
De primaire focus ligt daarbij op de bij dienstverlening betrokken onderdelen Klantinteractie & Services (KI&S), Particulieren en Centrale Administratieve Processen (CAP) van de Belastingdienst. De dienstverlening op het gebied van Toeslagen en de Douane maakt reeds onderdeel uit van andere beleidsdoorlichting met betrekking tot begrotingsartikel 1, respectievelijk de beleidsdoorlichtingen Toeslagen (2016) en Douane (2020).

6. Onderzoeksopdracht

De globale vraagstelling voor de doorlichting luidt:
"In hoeverre slaagt de Belastingdienst erin om op doeltreffende en doelmatige wijze burgers en bedrijven passende dienstverlening aan te bieden en het voor hen zo gemakkelijk mogelijk te maken om hun verplichtingen na te komen en hun rechten geldend te maken."

Doel van het onderzoek is om na te gaan:
- hoe het beleid en de uitvoering van dienstverlening zijn vormgegeven;
- wat de resultaten en kosten daarvan zijn;
- welke mogelijkheden er zijn om de effectiviteit en efficiency van dienstverlening (verder) te vergroten en /of te verbeteren.

Daarbij worden de zeven stappen van de RPE, zoals verwoord in paragraaf 2, doorlopen.

7. Aanpak

De aanpak is als volgt:

1. *Beleidsreconstructie*
   Als eerste wordt een beschrijving gegeven van het beleid met betrekking tot dienstverlening. Beschreven worden doelstellingen op het gebied van dienstverlening (waaronder klachtenbehandeling en bezwaar), de uitvoerings- en toezichtstrategie met betrekking tot dienstverlening, de ingezette (beleids)instrumenten en interactie- en communicatiekanalen en de recente ontwikkelingen daarin. Belangrijke documenten: *Begrotingen Financiën (IX), Jaarplan Belastingdienst, Interactiestrategie, etc.*. Daarnaast zal in de beleidsreconstructie ingegaan worden op opvolging van bevindingen en conclusies uit de eerdere beleidsdoorlichting naar dienstverlening uit 2015.

2. *Prestatie-indicatoren: normstellingen en resultaten*
   De tweede stap is het bijeenbrengen van de beschikbare gegevens op verschillende niveaus binnen de Belastingdienst die inzicht geven in het functioneren van de instrumenten ten behoeve van dienstverlening. Bijzondere aandacht wordt besteed aan de kwaliteit van dienstverlening en op welke wijze dit wordt gemeten. Zo zijn tijdens de onderzoeksperiode ook nieuwe indicatoren, waaronder op het gebied klanttevredenheid, geïntroduceerd. Ook worden gegevens verzameld met betrekking tot de ervaren beleving door belastingplichtigen. Belangrijke bronnen: *jaarrapportages en jaarcontracten betrokken dienstonderdelen (o.a. KI&S, Particulieren, CAP) en ketens (interactie en bezwaar, beroep en klachten), halfjaarsrapportages en voortgangsrapportages Belastingdienst, Jaarverslagen Financiën (IX), etc.. Voor ervaring en beleving wordt gebruik gemaakt van survey onderzoek, in het bijzonder de Fiscale monitor, CKTO, eigen klantmetingen, metingen Consumentenbond en onderzoeken Nationale Ombudsman.*

3. *Efficiency*
   Stap drie is het in beeld brengen van de grondslag en de ontwikkeling van de uitvoeringskosten van dienstverlening over de onderzoeksperiode. Daarbij wordt ook ingegaan op de inrichting van de sturing op dit terrein, waaronder via de ketens interactie en bezwaar, beroep en klachten. Efficiency kan op twee manieren vergroot worden. 1. Met minder middelen hetzelfde bereiken: inzichtelijk wordt gemaakt wat de gevolgen voor de uitvoering zijn mocht de situatie zich voordoen dat er 20% minder budget beschikbaar is. 2. Met dezelfde middelen meer bereiken: in beeld wordt gebracht of en waar met dezelfde middelen betere prestaties mogelijk zijn. Belangrijke bronnen: *Uitgavenmodel Belastingdienst, Kadernota's en Budgetbrieven Belastingdienst, IBO Belastingdienst, Gateway reviews ketens* en daarnaast de interviews zoals in paragraaf 3 zijn toegelicht.

4. *Conclusies en aanbevelingen*
   Op basis van het beschikbare materiaal wordt bepaald in hoeverre de Belastingdienst erin slaagt om voor burgers en bedrijven passende dienstverlening aan te bieden en dat daarbij aannemelijk is te maken dat de inzet van mensen en middelen effectief is en of dat op efficiënte wijze geschiedt. Daarbij zal ook bezien worden in hoeverre nog niet geïmplementeerde onderdelen van de Interactiestrategie invulling kunnen geven aan geconstateerde bevindingen en aanbevelingen van de beleidsdoorlichting. Uit eerdere beleidsdoorlichtingen blijkt dat met het beschikbare cijfermateriaal slechts beperkt conclusies kunnen worden getrokken over de doelmatigheid. Indien er in de onderhavige beleidsdoorlichting ook hiaten in het beschikbare materiaal zijn zal een voorstel worden gedaan hoe hiermee om te gaan.

8. Onafhankelijkheid en begeleiding klankbordgroep

De doorlichting zal worden uitbesteed aan een extern bureau. Naast de waarborg voor een onafhankelijke uitvoering van het onderzoek, wordt hiermee specialistische onderzoekscapaciteit aangetrokken waarover de Belastingdienst zelf niet beschikt. Alvorens de gunningsprocedure te beginnen, zal eerst een gedetailleerde onderzoeksopzet worden uitgewerkt.

De RPE schrijft voor dat een onafhankelijke derde betrokken is bij de beleidsdoorlichting, ter toetsing van de methodologie en de uitvoering van het onderzoek en de kwaliteit van de beleidsdoorlichting. Het oordeel van deze derde wordt samen met de doorlichting meegezonden aan de Tweede Kamer. Te denken valt hierbij aan een universiteit of ander onderzoeksinstituut.

Er wordt een klankbordgroep ingericht die de totstandkoming van de beleidsdoorlichting en het rapport begeleid. Naast vertegenwoordigers van de Belastingdienst hebben hierin zitting: de onafhankelijke deskundige, de Inspectie Rijksfinanciën, de directie Financieel Economische Zaken en het directoraat generaal Fiscale Zaken.

9. Globale planning

Januari	Start doorlichting
Mei - juni	1e concept rapportage (mede t.b.v. bespreking in Bestuursraad)
September	definitief concept
Okt – nov	bestuurlijk traject (minister/staatssecretaris, MR, Tweede Kamer)

Bijlage: belangrijke bronnen bij beleidsdoorlichting dienstverlening

- Eerdere beleidsdoorlichtingen van begrotingsartikel 1 (2010 – heden)
- Kamerbrieven van de Belastingdienst over dienstverlening (2015-2019)
- Interdepartementaal Beleidsonderzoek Belastingdienst (2016)
- De begrotingen en jaarverslagen van Financiën (2015-2019)
- Interne plan- en verantwoordingsrapportages uit de interne P&C-cyclus van de Belastingdienst
- Diverse (klant)onderzoeken, zoals de fiscale monitor, de beeldvormingsmonitor en de reputatiemonitor en onderzoeken uitgevoerd door de Consumentenbond en de Nationale Ombudsman (2015-2019)
- Wetenschappelijk onderzoek over belastingen en dienstverleningen

Plan van aanpak beleidsdoorlichting artikel 1: Belastingen (Douane)

1. Inleiding

Periodiek dient het begrotingsartikel 1 Belastingen te worden doorgelicht. De Regeling periodiek evaluatieonderzoek 2018 biedt de mogelijkheid delen van het beleidsartikel door te lichten. Het object van evaluatie van deze doorlichting zijn de doelen, instrumenten en prestaties van de Douane zoals opgenomen in artikel 1 Belastingen.[1]De doorlichting Douane is voorzien in de Evaluatieprogrammering voor Financiën voor 2020.

2. Doel beleidsdoorlichting

Met de beleidsdoorlichting wordt beoogd de doeltreffendheid en doelmatigheid van het gevoerde beleid in beeld te brengen en toetsing hiervan. In de Regeling periodiek evaluatieonderzoek 2018 (RPE 2018) worden eisen gesteld aan een beleidsdoorlichting en onderzoeksvragen opgenomen die beantwoord moeten worden. De RPE onderscheidt de volgende zeven stappen:

a. een afbakening van het te onderzoeken beleidsterrein;
b. de gehanteerde motivering voor het beleid en de met het beleid beoogde doelen;
c. een beschrijving van het beleidsterrein en de onderbouwing van de daarmee gemoeide uitgaven;
d. een overzicht van eerder uitgevoerd onderzoek naar doeltreffendheid en doelmatigheid en een onderbouwing van de gekozen evaluatieprogrammering;
e. de effecten van het gevoerde beleid en een analyse en beoordeling van de doeltreffendheid en doelmatigheid van het gevoerde beleid, dat wil zeggen alle instrumenten in hun onderlinge samenhang, en - indien relevant - de effecten van het beleid op economische groei en regeldruk;
f. een beschouwing over de maatregelen die genomen kunnen worden ter verdere verhoging van de doelmatigheid en de doeltreffendheid van het beleid;
g. een beschrijving van beleidsopties indien er significant minder middelen (-/- 20%) beschikbaar zijn.

3. Methode van onderzoek

Uit eerder uitgevoerde beleidsdoorlichtingen van artikel 1 Belastingen kwam pregnant naar voren dat het lastig zo niet onmogelijk is een direct verband te leggen tussen de inzet van de instrumenten van de Belastingdienst en de doelstellingen van het beleid.[2] Dit is een probleem dat internationaal wordt onderkend. Dat komt onder meer doordat de inzet van de instrumenten voor dienstverlening, toezicht en opsporing tezamen niet allesbepalend zijn voor de mate van compliance van burgers en bedrijven (de doelstelling). Ook andere factoren, zoals economische, maatschappelijk en politieke ontwikkelingen, bepalen het nalevingsgedrag van burgers en bedrijven en zijn factoren die niet door de Belastingdienst kunnen worden beïnvloed.

Om dit probleem zoveel mogelijk te ondervangen wordt bij deze beleidsdoorlichting gestart met een inventarisatie van alle beoogde effecten van het beleid. Vervolgens zal worden bepaald welke effecten wel en welke niet betrekking hebben op de desbetreffende doelen en in welke mate effecten al gemeten zijn, bijvoorbeeld in de vorm van effectonderzoeken en evaluaties. Van de gemeten effectiviteit zal de hardheid worden geduid aan de hand van de zogenaamde 'effectladder', waarmee op basis van de gehanteerde onderzoeksmethode wordt aangeduid in hoeverre (causale) uitspraken over de effectiviteit mogelijk zijn, van 'aannemelijk' tot 'bewezen'.

[1] Vanaf 2019 kent Douane een eigen begrotingsartikel (artikel 9). In de periode waarop deze doorlichting betrekking heeft, viel Douane nog onder artikel 1 Belastingen.
[2] Kamerstuk II 2017/18, 31935, nr. 44, p. 9

De relatie tussen de inzet van mensen en middelen en het bereik van doelen wordt inzichtelijk gemaakt aan de hand van een resultatenketen / doelenboom. Hierbij wordt aan de hand van een schematische opstelling van input, activiteiten, output, outcome en impact[3] de vraag beantwoord of de outcome en impact verband houden met het beleid of beïnvloed worden door externe factoren. De resultatenketen zal verder gebruikt worden voor het toetsen van aannames uit de beleidstheorie en voor het doen van aanbevelingen ten aanzien van toekomstige evaluaties en beleidsdoorlichtingen.
In het onderzoek zal ook aandacht worden besteed aan eventuele doelverschuivingen in de tijd en de vraag of deze verschuivingen doelmatig en efficiënt functioneren in de weg staan.

De beleidsdoorlichting steunt zoveel mogelijk op bestaande (deel)onderzoeken naar de doelmatigheid en de doeltreffendheid en (deel)onderzoeken naar de doelmatigheid van de bedrijfsvoering. Het onderzoek bestaat verder uit dossier- en literatuurstudie en interviews. Dossier- en literatuurstudie betreffen o.a. documenten van de Douane zoals jaarcontracten, handhavingsplannen en jaarverslagen, convenanten, wetenschappelijke literatuur (deskonderzoek), Europese en nationale audits en inzichten over hoe het bedrijfsleven de Douane waardeert. Daaruit zijn onder meer kwantitatieve gegevens over prestaties en doelrealisatie te halen. Verder wordt onderzocht in welke mate gebruik kan worden gemaakt van benchmarking, waarbij de Belastingdienst vergeleken wordt met andere overheidsdiensten en buitenlandse belastingdiensten.

Aanvullend vindt ook onderzoek plaats in de vorm van gestructureerde interviews met de opdrachtgevers (beleidsdepartementen) – de opdrachtnemer (DG Belastingdienst) – de eigenaar [redacted] Financiën) en de uitvoering (de Douane). Deze interviews zijn gericht op de relatie tussen beleid en uitvoering waarin drie partijen samenwerken en de wijze waarop afspraken met opdrachtgevers tot stand komen en welke indicatoren inzichtelijk maken of deze afspraken worden gerealiseerd. In de interviews wordt ingegaan op de afspraken over prestaties, kwaliteit, kosten en risico's en de werking van het sturingsmodel teneinde vast te stellen welke maatregelen mogelijk zijn voor verdere verhoging van de doelmatigheid en de doeltreffendheid van het uitvoeringsbeleid.

4. Doelstellingen Douane

Douane is de dienst die het EU buitengrensoverschrijdende goederenverkeer controleert. Ook zorgt de Douane voor de heffing en inning van binnenlandse accijnzen en verbruiksbelastingen. De Douane ziet erop toe dat het grensoverschrijdend goederenverkeer volgens de regels verloopt; tegelijkertijd faciliteert de Douane dit grensoverschrijdend goederenverkeer. De taken worden uitgevoerd in opdracht van de EU en het Ministerie van Financiën en de andere eerder genoemde departementen . Aan alle taken ligt Europese en nationale wet- en regelgeving ten grondslag.

Het aangrijpingspunt voor een beleidsdoorlichting zijn de beleidsdoelstellingen uit de rijksbegroting. Voor de Douane betreft dit de volgende doelstelling: 'De Douane draagt bij aan een solide financiering van de Europese en nationale overheid, aan een veilige samenleving en aan een sterke, aantrekkelijke en eerlijke interne markt waarmee de welvaart in de EU en Nederland wordt bevorderd.' Deze doelstelling is in de begroting uitgewerkt in een drietal doelstellingen voor Afdracht, Beschermen en Concurrentiepositie, de zogeheten ABC-doelen:

1. Afdracht: de Douane zorgt ervoor dat de belastingopbrengsten zo juist, tijdig en volledig mogelijk zijn. De Douane stelt de verschuldigde douanerechten en accijnzen vast en heft en int deze. De geïnde bedragen worden afgedragen aan de EU en de nationale schatkist.
2. Beschermen: de Douane zorgt ervoor dat de samenleving zo goed mogelijk wordt beschermd tegen onveilige en ongewenste goederen. Hieronder valt een breed scala aan taken op het terrein van o.a. veiligheid, milieu, flora en fauna, gezondheid en cultuur.
3. Concurrentiepositie: de Douane draagt bij aan het versterken van de concurrentiepositie van de EU en Nederland door toe te zien op de naleving van Europese maatregelen voor

[3] http://www.rijksbegroting.nl/beleidsevaluaties/evaluaties-en-beleidsdoorlichtingen/handreiking-beleidsdoorlichtingen/de-beleidstheorie

marktordening. Daarnaast bevordert de Douane een snelle en goede douaneafhandeling, resulterend in zo min mogelijk oponthoud en lage administratieve lasten.

5. Afbakening onderzoek

De onderhavige beleidsdoorlichting betreft de (doeltreffendheid en doelmatigheid van de) handhaving van de wet- en regelgeving met betrekking tot Belastingdienst/Douane in de periode 2012 –2018. De wet- en regelgeving betreft de zelfstandige opdracht in het Douanewetboek van de Europese Unie om toezicht te houden op het EU-grensoverschrijdende goederenverkeer en op de handhaving daarbij van fiscale en niet- fiscale wet- en regelgeving en daarbij het compliante bedrijfsleven te faciliteren. De handhaving geschiedt in opdracht van de volgende beleidsdepartementen: Financiën, EZK, JenV, VWS, IenM, BuZa, LNV en OCW. De beleidsdoorlichting richt zich derhalve uitsluitend op de evaluatie van de handhaving door Douane en niet op het beleid van de desbetreffende beleidsdepartementen. De beleidsmatige verantwoording van de wet- en regelgeving komt aan bod in evaluaties en doorlichtingen van de opdrachtgevende beleidsdepartementen.

De beleidsdoorlichting richt zich op de uitgaven van de Douane binnen artikel 1 van de begroting van het ministerie van Financiën voor de jaren 2012 tot en met 2018. Tot en met 2018 bevatte artikel 1 van de begroting de directe apparaatsuitgaven en belastingontvangsten van de gehele Belastingdienst, inclusief Douane. Met terugwerkende kracht zullen de uitgaven die betrekking hadden op de Douane met bepaalde aannamen aan de Douane worden toegerekend.

Met ingang van de begroting voor 2019 is een nieuw beleidsartikel geïntroduceerd: artikel 9 Douane. Dit artikel bevat de beleidsmatige informatie over de Douane en de directe apparaatsbudgetten van de Douane. Overige indirecte uitgaven die betrekking hebben op de Douane, bijvoorbeeld voor huisvesting en ICT, worden gedaan door andere dienstonderdelen binnen de Belastingdienst en blijven derhalve voor de begroting 2019 vermeld op artikel 1 Belastingen. Ook de belastingontvangsten blijven daar staan. Op termijn wordt via een groeimodel toegewerkt naar een meer integraal begrotingsartikel Douane. Omwille van een consistente vergelijking in de tijd is ervoor gekozen om het begrotingsjaar 2019 in een volgende beleidsdoorlichting mee te nemen. Om die reden blijven de uitvoeringsgevolgen van de Brexit en daarmee gemoeide extra activiteiten en middelen in de onderhavige doorlichting buiten beschouwing omdat de extra middelen voor de Brexit pas vanaf 2019 zijn toegevoegd aan de begroting.

6. Onderzoeksopdracht

De globale vraagstelling voor de doorlichting luidt:
"In welke mate zijn de handhavingsinstrumenten van de Douane doeltreffend en doelmatig om de ABC-doelstellingen te bereiken?"

Doel van het onderzoek is om na te gaan:
- hoe de handhaving is vormgegeven;
- wat de resultaten en kosten daarvan zijn;
- welke mogelijkheden er zijn om de doeltreffendheid en doelmatigheid van de handhaving (verder) te vergroten en /of te verbeteren.

Daarbij worden de zeven stappen van het RPE, zoals verwoord in paragraaf 2, doorlopen.

7. Aanpak

De beleidsdoorlichting zal worden uitgevoerd door pm. Conform de Regeling Periodiek Evaluatieonderzoek zal er een onafhankelijke deskundige bij de beleidsdoorlichting worden betrokken om de kwaliteit van de doorlichting te borgen. De aanpak is als volgt:

1. *Beleidsreconstructie*
   Als eerste wordt een beschrijving gegeven van het beleid met betrekking tot de handhaving van de wet- en regelgeving. Beschreven worden missie en doelstellingen van de Douane, de handhavingsstrategie van de Douane, de vormen van handhaven

(dienstverlening, toezicht en opsporing) en de recente ontwikkelingen daarin. Belangrijke documenten: *Begrotingen Financiën (IX), Jaarplan Douane, Visie Grensverleggend en Handhavingsplannen.*

2. *Doeltreffendheid (prestatie-indicatoren: normstellingen en resultaten)*
   De tweede stap is het bijeenbrengen van de beschikbare gegevens die inzicht geven in het functioneren van de handhavingsinstrumenten van de Douane. Daarbij gaat het om het in kaart brengen van de (indicatoren voor) input, output en doelrealisatie (outcome). Bijzondere aandacht wordt besteed aan effectmeting en internationale vergelijking. Verder worden de gegevens over ervaren toezicht en beleving door belastingplichtigen en de opdrachtgevers gepresenteerd.
   Belangrijke bronnen: *jaarrapportages Douane, halfjaarsrapportages Belastingdienst, Jaarverslagen Financiën (IX), diverse rapporten over effectmeting van concrete handhavingsactiviteiten, IBO Belastingdienst, OESO rapporten, etc. Voor ervaring en beleving wordt gebruik gemaakt van survey onderzoek, in het bijzonder de Fiscale monitor en Bewijs van Goede dienst.* Een overzicht van de belangrijkste bronnen is opgenomen in bijlage 1.

3. *Doelmatigheid*
   Stap drie is het in beeld brengen van (de ontwikkeling in) volumes van invoer en uitvoer en de uitvoeringskosten van de Douane en de ondersteunende onderdelen (IV, facilitair, management & staf) over de onderzoeksperiode. Doelmatigheid kan op twee manieren vergroot worden. 1. Met minder middelen hetzelfde bereiken: inzichtelijk wordt gemaakt wat de gevolgen voor de uitvoering zijn mocht de situatie zich voordoen dat er 20% minder budget beschikbaar is. 2. Met dezelfde middelen meer bereiken: in beeld wordt gebracht of en waar met dezelfde middelen betere prestaties mogelijk zijn. Belangrijke bronnen: *Uitgavenmodel Douane, Budgetbrieven* en daarnaast de interviews zoals in paragraaf 3 zijn toegelicht.

4. *Conclusies en aanbevelingen*
   Op basis van het beschikbare materiaal wordt geconcludeerd in welke mate de inzet van mensen en middelen door de Douane doeltreffend en doelmatig is in het realiseren van de ABC doelstellingen. Uit eerdere beleidsdoorlichtingen blijkt dat met het beschikbare cijfermateriaal slechts beperkt conclusies kunnen worden getrokken over de doelmatigheid. Indien er in de onderhavige beleidsdoorlichting ook gaten in het beschikbare materiaal zijn zal een voorstel worden gedaan hoe hiermee om te gaan.

8. Onafhankelijkheid en begeleiding klankbordgroep

De beleidsdoorlichting wordt externe uitbesteed. Zo kan specialistische onderzoekscapaciteit worden aangetrokken die ook wordt benut voor het uitwerken van een gedetailleerde onderzoeksopzet.

De RPE schrijft voor dat een onafhankelijke derde betrokken is bij de beleidsdoorlichting, ter toetsing van de methodologie en de uitvoering van het onderzoek en de kwaliteit van de beleidsdoorlichting. Het oordeel van deze derde wordt samen met de doorlichting meegezonden aan de Tweede Kamer. Te denken valt hierbij aan een universiteit of ander onderzoeksinstituut.

Er wordt een klankbordgroep ingericht die de totstandkoming van de beleidsdoorlichting en het rapport begeleid. Naast vertegenwoordigers van de Belastingdienst hebben hierin zitting: de onafhankelijke deskundige, de Inspectie Rijksfinanciën, de directie Financieel Economische Zaken, één of enkele opdrachtgevers van andere ministeries en het directoraat generaal Fiscale Zaken.

9. Globale planning 2020

Januari	Start doorlichting
Mei - juni	1e concept rapportage (mede t.b.v. bespreking in Bestuursraad)
September	definitief concept
Okt – nov	bestuurlijk traject (minister/staatssecretaris, MR, Tweede Kamer)

Bijlage: belangrijke bronnen bij beleidsdoorlichting Douane (pm: wordt medio augustus aangevuld)

- Eerdere beleidsdoorlichtingen van begrotingsartikel 1 (2010 – heden)
- Kamerbrieven van de Belastingdienst over de Douane (2012-2018)
- Interdepartementaal Beleidsonderzoek Belastingdienst (2016)
- De begrotingen en jaarverslagen van Financiën (2012-2018)
- Interne plan- en verantwoordingsrapportages uit de interne P&C-cyclus van de Belastingdienst
- Diverse (klant)onderzoeken, zoals de fiscale monitor, de beeldvormingsmonitor en de reputatiemonitor en onderzoeken uitgevoerd door de Consumentenbond en de Nationale Ombudsman (2012-2018)
- Wetenschappelijk onderzoek over belastingen en Douane

Belastingdienst

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD ☐	Concernstaf X	pDG-staf ☐
1	**Korte titel agendapunt**	**Jaarplan 2020: interne bijlagen**		
2	**Datum behandeling**	8 augustus 2019		
3	**Ingebracht door**			
4	**Aard van de behandeling**	☐ Besluitvorming ☐ Hamerstuk	> vraag 5	
		☐ Kennisneming X Bespreking	> vraag 6	
5	**Indien geagendeerd ter besluitvorming:**			
5a	Gevraagd besluit met toelichting:	Aan de [ ] wordt gevraagd, gehoord hebbende het DT, ☐ kennis te nemen van en in te stemmen met: ☐ en te besluiten:		
	Toelichting op het besluit:	Kern van het besluit in max 100 woorden:		
5b	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met DG-control?	☐ ja ☐ nee, omdat: Afgestemd met: *< naam accounthouder bij DG control >* NB Er móet een keuze zijn aangevinkt en ingevuld Zonder afstemming kan een besluit niet worden geagendeerd voor een overleg van het DT BD		
5c	Bestaat er over het gevraagde besluit overeenstemming met Dienstonderdeel (DO)-control?	☐ ja ☐ nee besproken met: < NAAM >		
5d	Heeft DO-control aangegeven dat het besluit moet worden voorgelegd aan FEZ? (Zie ook rubriek 9) *Ga hierna verder met vraag 7*	☐ ja, dan is besluitvorming onder voor behoud van akkoord FEZ ☐ nee		
5e	Hamerstuk?	☐ ja ☐ nee Het antwoord kan alleen "ja" zijn indien de inhoud van het agendapunt voorafgaand aan dit overleg volledig is afgestemd met de leden van het overleg en daarom discussie en inbreng tijdens het overleg niet nodig is. DG-control moet akkoord zijn en geen opmerking meer hebben.		

Aanbiedingsformulier		Directieteam (DT) BD ☐	Concernstaf X	pDG-staf ☐
6	**Indien geagendeerd ter kennisneming of bespreking:** Kern van de inhoud *Ga hierna verder met vraag 7*	De interne bijlagen bij het jaarplan 2020 zijn gericht op de interne en departementale sturing (en gaan niet mee naar de TK). Voor HDFEZ en DGFZ zijn de interne bijlagen een belangrijke randvoorwaarde voor het jaarplan 2020 en een belangrijk document voor de sturing op de Belastingdienst. Voorzien is om de interne bijlagen vast te stellen in de departementale driehoek van 6 september. Geconstateerd wordt dat op een drietal belangrijke punten de inhoud van het jaarplan nog niet voldoende is 'gestold'. Dit betreft het portfolioproces, risicomanagement en de MPP's. Voorgesteld wordt om in de Concernstaf te bespreken of de vaststelling van de interne bijlagen in de driehoek op deze punten moet worden uitgesteld. In dat kader is het tevens zinvol om in de Concernstaf ook stil te staan bij de vraag in hoeverre de interne bijlagen nu het maximale bieden op de door HDFEZ voorgeschreven onderwerpen.		
7	**Voorgaande behandeling** *Kruis aan en vermeld datum*	☐ DT BD < datum >	☐ Concernstaf < datum >	☐ pDG-staf < datum >
		☐ Anders, < vermeld soort en datum van het overleg > X Niet eerder behandeld in DT BD, Concernstaf of pDG-staf		
8	**Afgestemd met de uitvoering?** *Kruis aan*	GO ☐ | MKB ☐ | PART ☐ | TSL ☐ | KI&S ☐ | CAP ☐ | FIOD ☐ | Douane ☐ | IV ☐		
		Besproken met: ☐ niet afgestemd		
9	**Afstemming met de concerndirecties?** *Kruis aan*	FJZ ☐ | IV&D ☐ | UHB ☐ | O&P ☐ | I&S ☐		
		Besproken met: de input voor de interne bijlagen is tot stand gekomen via de verschillende concerndirecties.		
		☐ niet afgestemd		
10	**Afstemming met de ondersteuning?** *Kruis aan*	BIA ☐ | VT ☐ | DF&A ☐ | CDC ☐ | SSO F&MI ☐ | SSO CFD ☐ | SSO O&P ☐ | Switch ☐		
		Besproken met:		
		☐ niet afgestemd		
11	**Medezeggenschap**	Aanbieden aan de medezeggenschap? ☐ Nee ☐ Ja => Indien ja: Wordt voorgelegd voor: ☐ Informatie ☐ Advies ☐ Instemming		
12	**Bijgevoegde stukken**	De volgende stukken zijn bijgevoegd: - Oplegnotitie (incl. bespreekpunten) - Interne bijlagen		
13	**Contactpersonen**			

Ministerie van Financiën

TER BESPREKING
Aan
Concernstaf d.d. 8 augustus 2019

Directoraat-Generaal Belastingdienst

Inlichtingen

Datum
1 augustus 2019

Notitienummer

Auteur

Van
C&F en UHB

Bijlagen
1

notitie

Jaarplan 2020: interne bijlagen

Aanleiding

De interne bijlagen bij het jaarplan 2020 Belastingdienst worden ter vaststelling geagendeerd voor de departementale driehoek van 6 september. In de bijlage treft u het concept van deze interne bijlagen aan, zoals tot stand gekomen met input van de verschillende concerndirecties. Met de voorliggende notitie wordt een aantal bespreekpunten aan de Concernstaf voorgelegd, gericht op een effectieve behandeling van dit document in de driehoek.

Bespreekpunten

1. Biedt deze conceptversie van de interne bijlagen naar de mening van de Concernstaf het maximale wat de Belastingdienst kan bieden op de door HDFEZ voorgeschreven onderwerpen in de interne bijlagen?
2. Deelt u de voorgestelde inzet voor de driehoek van 6 september om op een aantal onderwerpen (portfolioproces, MPP, risicoanalyse) de vaststelling door te schuiven naar november? Dit met de toezegging dat bezien wordt om dit volgend jaar beter in te bedden in de P&C-cyclus.

Kern

- Met de introductie van de interne bijlagen bij het jaarplan, is het interne jaarplan komen te vervallen. De interne bijlagen zijn gericht op de interne en departementale sturing en worden vastgesteld in de departementale driehoek.
- Voor HDFEZ en DGFZ zijn de interne bijlagen een belangrijke randvoorwaarde voor het jaarplan en een belangrijk document voor de sturing op de Belastingdienst.
- In de interne bijlagen zijn de beschikbare financiën, formatie en IV-*resources* opgenomen om de doelstellingen en ambities uit het jaarplan 2020 mogelijk te maken. Daarnaast gaan de bijlagen in op een aantal voorgeschreven onderwerpen, zoals risicomanagement, prestatie-indicatoren en onderzoek.
- De uitwerking van de genoemde onderwerpen is op veel punten verder dan vorig jaar rond deze tijd. Desalniettemin zijn er onderwerpen die nog onvoldoende zijn 'gestold' om in dit stadium te kunnen vaststellen.
- Zo is de besluitvorming over het portfolioproces uitgesteld naar het einde van het 3e kwartaal van 2019. Daarbij is de verwachting dat er ook daarna nog meerdere overleggen, waaronder met de driehoek, noodzakelijk zullen zijn.
- In het jaarplan 2020 zal voor het eerst een inhoudelijke risicoparagraaf worden opgenomen. Dit heeft een impact op de doorlooptijd van de risicoparagraaf van de interne bijlagen. Ook het opstellen van een top-10 concernrisico's, leidt ertoe dat hiervoor nog meer tijd benodigd is.

- Ook de inzichten vanuit de Meerjarig Personeelsplannen (MPP) van de directies worden momenteel nog geanalyseerd en uitgewerkt en zijn nog niet beschikbaar voor de interne bijlagen. Deze uitwerking en analyse vormt input voor het integrale MPP van het ministerie van Financiën later dit jaar.
- Voor deze drie genoemde onderwerpen, te weten het portfolioproces, risicomanagement en het MPP, zijn er plannen om dit volgend jaar beter in te bedden in de P&C-cyclus. De ambitie is om dit voortaan vóór de zomer afgerond te hebben. Of dit haalbaar is, wordt momenteel bezien.
- Voorgesteld wordt om de besluitvorming in de driehoek op de genoemde onderwerpen naar achteren te verschuiven in de tijd, gecombineerd met de toezegging om een betere inbedding in de P&C-cyclus te bezien. Tevens kan in de driehoek aangeboden worden om in de periode tot november op deze onderwerpen nauw op te trekken tussen HDFEZ, DGFZ en de Belastingdienst.

Toelichting

Achtergrond interne bijlagen

- Voor 2019 kende de Belastingdienst nog twee jaarplannen: een (extern) jaarplan voor de Tweede Kamer, gericht op de plannen en ambities voor uitvoering en toezicht en voor beheerst vernieuwen, en een intern jaarplan, gericht op de koppeling tussen de begroting, jaarplan en jaarcontracten en daarnaast gericht op de voorgeschreven onderwerpen vanuit HDFEZ voor het kerndepartement.
- Het bestaan van twee jaarplannen schepte verwarring. Het leidde tot dubbelingen, maar had tegelijkertijd ook het risico van inconsistenties in zich. In de plaats daarvan komen er nu interne bijlagen bij het jaarplan dat naar de Tweede Kamer gaat. Dit moet dubbelingen en inconsistenties voorkomen.
- De aanschrijving voor de interne bijlagen is tot stand gekomen in nauw overleg tussen HDFEZ, DGFZ en de Belastingdienst en is behandeld in de driehoek van februari dit jaar.
- De interne bijlagen zijn gericht op de interne en departementale sturing en worden vastgesteld in de departementale driehoek. In de interne bijlagen zijn onder meer de beschikbare financiën, formatie en IV-*resources* opgenomen om de doelstellingen en ambities uit het jaarplan 2020 mogelijk te maken. Daarnaast gaan de bijlagen in op een aantal voorgeschreven onderwerpen, zoals risicomanagement, prestatie-indicatoren, onderzoek, onvolkomenheden en de invulling aan de Prioriteitenbrief 2020.
- Voor de inhoud van de interne bijlagen zijn de verschillende concerndirecties aangeschreven om input te leveren.

Stand van zaken oplevering interne bijlagen

- In de bijlage treft u de laatste versie van de interne bijlagen aan. De uitwerking van de genoemde onderwerpen is op veel punten verder dan vorig jaar rond deze tijd. Dit reflecteert ook dat de Belastingdienst op een aantal van deze punten stappen voorwaarts heeft gezet.
- Zo zijn de volgende onderwerpen in de interne bijlagen in voldoende mate uitgewerkt om vast te kunnen stellen in de driehoek:
    - Het verhaal en de koers van Financiën;
    - Prestatie-indicatoren;
    - Invulling Prioriteitenbrief 2020 *(waarbij geldt dat de uiteindelijk uitwerking gematcht moet worden met de definitieve antwoordbrief);*
    - Onderzoeken en innovatie;
    - Formatie;
    - Financiën *(waarbij geldt dat de onderverdeling van het kader uit de begroting pas bij 1e budgetbrief 2020 definitief is);*
    - Sturing en beheersing;
    - Integrale veiligheid.
- Op medewerkersniveau is dit eerste concept ook reeds afgestemd met HDFEZ en DGFZ. Een groot deel van de opmerkingen hieruit is verwerkt.

Onderwerpen die nog verdere uitwerking vergen

- Tegelijkertijd zijn er (naast nog enkele kleinere PM's) nog drie grotere onderwerpen die nu nog onvoldoende zijn 'gestold' om in dit stadium via de interne bijlagen te kunnen vaststellen:
- *Portfolioproces*: in de interne bijlagen is nu alleen een beschrijving van het proces zelf opgenomen. De besluitvorming over de vraag- en aanbod van IV is door de Portfolioraad immers doorgeschoven naar het einde van het 3e kwartaal van 2019. Naar verwachting zullen er ook daarna nog meerdere overleggen nodig zijn alvorens er een besluit kan worden genomen over de portfolio voor 2020.
- *Risicomanagement*: voor het eerst zal er in het jaarplan een inhoudelijke risicoparagraaf worden opgenomen. Dit proces wordt (deels) gefaciliteerd door het programma MI/RM, maar heeft nog meer tijd nodig. Op dit moment worden door de verschillende directies de belangrijkste risico's voor doelstellingen in het jaarplan bepaald. Dit zal straks gecombineerd worden met de belangrijkste risico's op concernniveau. Op 18/7 is in het DT besloten een top-10 van risico's voor de Belastingdienst te bepalen en deze zullen dus ook een plek krijgen in de interne bijlagen, naast bekende risico's waarover nu al in het kader van bijvoorbeeld de 4MR wordt gerapporteerd.
- *MPP*: Op 1 september zijn de meest definitieve MPP's van de verschillende dienstonderdelen gereed. Eerdere versies zijn al rond de zomer ontvangen. Vanuit de concerndirectie O&P vindt momenteel een analyse plaats op deze plannen. De uitkomsten hiervan worden in september (rode draad) en oktober (teksten en getallen) in het DT behandeld, waarna dit input biedt voor het MPP van het ministerie van Financiën. Vóór die tijd zijn nu nog geen kwantitatieve en kwalitatieve inzichten te bieden in de interne bijlagen.
- Voorgesteld wordt om voor deze onderwerpen de besluitvorming in de driehoek door te schuiven in de tijd. Dit kan dan parallel plaatsvinden aan het opstellen van het jaarplan 2020. Medio november wordt dit plan naar de Tweede Kamer gestuurd.
- Het verdient aanbeveling om in de tussenliggende periode nauw af te stemmen met HDFEZ en DGFZ op de uitwerking van deze punten, om elkaar zo niet te verrassen. Via het wekelijkse projectteam van het jaarplan is daar al in voorzien.

Betere inbedding onderwerpen in de P&C-cylcus

- Om de interne bijlagen voortaan in september integraal vast te kunnen stellen, is het van belang dat de in de vorige alinea genoemde onderwerpen (portfolioproces, risicomanagement en MPP), voortaan eerder in de tijd in voldoende mate 'gestold' zijn.
- Plannen zijn er reeds om deze onderwerpen naar voren te halen in de P&C-cyclus. Dit is echter nog niet definitief uitgewerkt en is derhalve ook nog niet besloten.
- Dit najaar wordt er vanuit C&F gewerkt aan de P&C-kalender voor 2020. Daarbij wordt nauw opgetrokken met HDFEZ vanuit hun 'masterplanning'. Vanuit C&F zal in overleg gegaan worden met IV&D, O&P en het programma MI/RM over de planning van het portfolioproces en de MPP.
- Voorgesteld wordt om in de driehoek van 6 september toe te zeggen dat bezien wordt hoe deze onderwerpen voor 2020 beter in te bedden in de P&C-cyclus, waardoor de uitkomsten tijdiger bekend zijn.

Planning

- Onderstaand treft u de belangrijkste stappen in de tijd aan voor de interne bijlagen:
    - 8/8 interne bijlagen in Concernstaf
    - 15/8 interne bijlagen in stuurgroep jaarplan
    - 16/8 interne bijlagen in driehoek C&F (ter informatie)
    - 27/8 interne bijlagen in directeurenoverleg
    - 29/8 interne bijlagen in DT
    - 6/9 interne bijlagen in departementale driehoek

Ministerie van Financiën

Jaarplan 2020 Belastingdienst: interne bijlagen

N.B. de interne bijlagen bij het Jaarplan 2020 zijn gericht op de interne en departementale sturing. Deze bijlagen worden niet meegestuurd naar de Tweede Kamer, maar sluiten hier wel direct op aan.

Datum 1 augustus 2019
Status 2e concept (versie Concernstaf)

1865937 01909

Colofon

Titel	Jaarplan 2020 Belastingdienst: interne bijlagen
Auteur(s)	Belastingdienst, Concerndirecties C&F en UHB
Bijlagen	(geen)
Inlichtingen	[redacted] (C&F) [redacted]@minfin.nl [redacted] [redacted] (UHB) [redacted]@belastingdienst.nl [redacted]

Inhoud

1 Managementsamenvatting—7

2 Strategische ontwikkelingen 2020—9
2.1 Strategische doelstellingen en kritische prestatie-indicatoren—9
2.1.1 Het verhaal en de koers van Financiën—9
2.2 Beleidsmatige doelstellingen—10
2.2.1 Prioriteitenbrief 2020—10
2.2.2 Overige externe ontwikkelingen—12
2.3 Onderzoek en verdieping (verkennende onderzoeken)—13
2.3.1 Innovatie—13
2.3.2 Thema's onderzoek en verdieping—13
2.4 Evaluatieonderzoeken—15

3 Bedrijfsvoering—16
3.1 Personeel—16
3.1.1 Beheersing personeel—16
3.1.2 Voortgang aanpak tekortkomingen personeel geconstateerd door AR/ADR—20
3.2 ICT—21
3.2.1 ICT binnen de Belastingdienst—21
3.2.2 Werken onder architectuur—21
3.2.3 Vermindering technische schuld en vergroten wendbaarheid—21
3.2.4 Beleid IV en portfolioproces—22
3.2.5 Investeringen 2020—23
3.2.6 Voortgang aanpak tekortkomingen ICT geconstateerd door AR/ADR—23
3.3 Sturing—24
3.3.1 Sturing in samenhang—24
3.3.2 Programma Managementinformatie en risicomanagement—24
3.3.3 Risico's—26
3.3.4 Systeemcontrol kritische processen—26
3.3.5 Voortgang aanpak tekortkomingen sturing geconstateerd door AR/ADR—28
3.3.6 Vraaggestuurde onderzoeken ADR—29
3.4 Financiën—30
3.4.1 Inzicht in de financiën (budgettair beeld)—30
3.4.2 Informatiebehoefte HDFEZ en DGFZ—33
3.4.3 Inzicht in flexibiliteit uitgaven—33
3.4.4 Inzicht in verplichtingen—33
3.4.5 Nadere onderverdeling eigen personeel—34
3.4.6 Nadere onderverdeling bezetting—35
3.4.7 Externe inhuur—36
3.4.8 Meerjarenplanning investeringen—36
3.4.9 Betaaltermijn facturen—37
3.4.10 Belastingontvangsten—38
3.5 Integrale veiligheid—39

1 Managementsamenvatting

PM

De managementsamenvatting wordt opgesteld, zodra ook de laatste onderdelen van de interne bijlagen (portfolio, MPP, risico-analyse) is opgesteld. Conform de aanschrijving bevat deze managementsamenvatting straks een korte recapitulatie van de interne bijlagen met daarbij doelen, mijlpalen, knelpunten.

1865937 01909

2 Strategische ontwikkelingen 2020

2.1 Strategische doelstellingen en kritische prestatie-indicatoren

De missie, visie en strategie van de Belastingdienst vormen de ruggengraat van de organisatie. Hierin wordt zichtbaar wat de maatschappelijke opdracht (missie) is van de Belastingdienst, welke strategie wordt gevolgd om deze te vervullen (strategie) en hoe de organisatie zich ontwikkelt om de uitvoering van de missie en strategie mogelijk te maken (visie).

Uit de missie, visie en strategie volgt het strategische doel van de Belastingdienst, die vervolgens in de planning- en controlcyclus is doorvertaald in jaarcontracten en prestatie-indicatoren. De uitwerking van het strategische doel is daarnaast ook randvoorwaardelijk voor managementinformatie. Het strategisch doel Belastingdienst: "structurele naleving van (fiscale) regels door burgers en bedrijven" vormt daarvan nu het uitgangspunt. Het project herijking KPI's, als onderdeel van het programma Managementinformatie/Risicomanagement (programma MI/RM), heeft als doel en daarmee als opdracht om een set strategische, effectgerichte KPI's op te stellen ten behoeve van externe verantwoording, die de Belastingdienst in staat stelt om te sturen op en te verantwoorden over het realiseren van het strategische doel. Hiermee wordt tevens invulling gegeven aan de wens om op strategisch niveau tot meer outcome gerichte KPI's te komen. Het streven is dat de KPI's ten behoeve van begroting IX 2021 zijn herijkt en geoperationaliseerd naar managementinformatie in het concern dashboard.

2.1.1 Het verhaal en de koers van Financiën

PM

De recent toegevoegde kernwaarde 'samenwerken' moet nog worden uitgewerkt.

Het ministerie van Financiën heeft als missie te werken aan een financieel gezond Nederland. Daarbij horen de volgende kernwaarden:

- Integer
- Deskundig
- Duidelijk
- Durf

Deze kernwaarden zijn sturend voor het werk en de keuzes die daarin worden gemaakt. Deze missie bindt heel het departement. Tegelijkertijd heeft iedere directie een eigen rol en taak en daarmee ook een eigen dynamiek. Daardoor leggen de verschillende onderdelen van het departement ook specifieke accenten binnen de kernwaarden.

De grootste uitvoeringsorganisatie binnen het departement is de Belastingdienst, het herkenbare gezicht voor burgers en bedrijven. Ook de Belastingdienst werkt aan een financieel gezond Nederland, door zoveel mogelijk te bevorderen dat burgers en bedrijven uit zichzelf de regels naleven. De waarden 'geloofwaardig', 'zorgvuldig' en 'verantwoordelijk' vormen de basis van het handelen van de Belastingdienst. De Belastingdienst zet burgers en bedrijven centraal en dat gebeurt 'deskundig', 'samen' en 'proactief': 'Wij zijn de Belastingdienst'. Zo heeft de Belastingdienst een

eigen accent aangebracht binnen de kernwaarden die voortvloeien uit het departement brede verhaal van Financiën.

De missie van de Belastingdienst is dat deze bijdraagt aan een financieel gezond Nederland. Dat doet de dienst door eerlijk en zorgvuldig belastingen te heffen en te innen en toeslagen uit te keren. Het streeft daarbij naar het zijn van een wendbare en toekomstbestendige organisatie, om voorbereid te zijn op de dag van morgen. Daarnaast draagt de Belastingdienst bij aan een financieel gezonde, concurrerende en veilige Europese Unie.

De visie geeft handen en voeten aan deze missie en luidt 'Burgers en bedrijven centraal, proactief, samen en deskundig':

1. Burgers en bedrijven centraal. Dat wil zeggen dat burgers en bedrijven een passende behandeling krijgen, zowel in de dienstverlening als in het toezicht. Burgers en bedrijven zien één Belastingdienst en zij begrijpen waar ze aan toe zijn.
2. Proactief. Dat wil zeggen dat de Belastingdienst zo opereert dat fouten worden voorkomen in plaats van ze achteraf te herstellen. Processen zijn zo ingericht dat zoveel mogelijk zaken in één keer goed gaan. Burgers en bedrijven kunnen veilig zaken doen en de werkwijze is digitaal waar het kan/moet.
3. Samen: Dat wil zeggen dat de Belastingdienst opereert als onderdeel van één overheid en open en in verbinding is met zijn externe partners.
4. Deskundig: Dat wil zeggen dat de Belastingdienst investeert in het vakmanschap en ontwikkeling van zijn medewerkers.

2.2 Beleidsmatige doelstellingen

2.2.1 Prioriteitenbrief 2020

PM

Deze alinea over de verwerking van de Prioriteitenbrief zal, parallel aan het opstellen van het jaarplan voor de TK, nog verder worden aangevuld. Ook aanvullingen vanuit de definitieve antwoordbrief op de Prioriteitenbrief zullen nog verwerkt worden.

In de Prioriteitenbrief 2020 benoemt [redacted]FZ, vanuit zijn rol als opdrachtgever van de Belastingdienst, de prioriteiten voor het komende jaar. Deze zijn gericht op samenwerking, op de thema's toezicht en IV en op het beleid en de wetgeving voor de komende jaren. Onderstaand is inzichtelijk gemaakt op welke wijze invulling gaat worden gegeven aan deze prioriteiten, in lijn met de antwoordbrief vanuit de Belastingdienst. Daarbij is een onderscheid gemaakt tussen onderwerpen waarover nader gezamenlijk overleg gaat plaatsvinden, onderwerpen waarop toezeggingen zijn gedaan voor 2020 en onderwerpen die ook reeds inhoudelijk een plek krijgen in het jaarplan 2020:

<u>Te bezien in nader overleg:</u>

- De invulling van een passende allocatie van wetgevingscapaciteit voor de komende jaren voor enkele specifieke dossiers.[1]

[1] Maatregelen uit het klimaatakkoord, implementatie vliegbelasting en E-commerce richtlijn, wetsvoorstel excessief lenen vanuit de eigen BV, implementatiewetsvoorstellen ATAD2 en mandatory disclosure, wetsvoorstel gegevensverwerking, DBA, Brexit, nieuwe concernregeling in de Vpb, mogelijk pensioenakkoord.

1865937 01909

- Meer dialoog en interactie in het functioneren van bestaand beleid om meer beleidsmatige prioriteiten mee te kunnen geven over de volle breedte van het beleid. Met daarnaast aandacht voor de doeltreffendheid van het beleid en de causaliteit tussen beleid en input, prestaties en effecten.
- Hoe het beleidsvormende proces te verbeteren, zodat er adequaat rekening kan worden gehouden met de eisen en beperkingen van een goede uitvoering.
- Bespreken van de aanbevelingen en vervolgacties uit de evaluatie van acht ex-post uitvoeringstoetsen, waarbij de gerealiseerde impact is afgezet tegen de geschatte impact uit de ex-ante toetsen.
- In jaarlijks 5% van de uitvoeringstoetsen mag sprake zijn van concessies aan doorlooptijd en daarmee potentieel ook aan de kwaliteit ervan.
- De invulling van een meer wendbare Belastingdienst: wat wordt onder deze wendbaarheid verstaan, welke flexibiliteit wordt gezocht, aan welke eisen moet worden voldaan, etc.
- Bespreken uitkomsten onderzoek consistentie uitvoeringstoets 30%-regeling en acties richting de toekomst.
- Bezien van periodieke thematische sessies in het OG-ON of wanneer daar aanleiding/behoefte voor is uitnodigen van een van de betreffende directeuren vanuit het primair proces.

<u>Toezeggingen voor 2020:</u>

- Het in nauw overleg met DGFZ beschrijven van de beleids- en wetgevingscyclus en de wijze waarop interactie tussen beleid, wetgeving en uitvoering plaatsvindt. Een gedeelde en stabiele set begripsdefinities in de fiscale- en toeslagenwetgeving maakt hier onderdeel van uit (als basis voor de gegevenshuishouding van de Belastingdienst en maximaal hergebruik van gegevens in processen en systemen).
- Het bieden van de gewenste beleidsinformatie ten behoeve van de verdere ontwikkeling en verbetering van beleid kan geïncorporeerd worden binnen het proces van uitvoeringstoetsen. Voorwaarde is wel dat de noodzakelijke gegevens onderdeel uitmaken van het huidige operationele proces binnen de Belastingdienst ten behoeve van de normale taakuitoefening.
- Er zal welwillend overwogen worden op toekomstige verzoeken voor uitbreiding van het convenant tussen DGFZ en de Belastingdienst voor toegang tot gegevensbestanden die nu niet in het convenant zijn voorzien. Deze zullen getoetst worden aan de kaders van de AVG.
- Periodiek uitnodigen van de programmamanager MI/RM in het OG-ON overleg voor een toelichting op de voortgang van het programma MI/RM en de vanuit DGFZ te maken relevante keuzes ten aanzien van dit programma.
- De uitvoeringsgevolgen van Europese richtlijnen worden geagendeerd in het TADEUS-overleg (gericht op strategische samenwerking tussen Belastingdiensten).
- Nauwe afstemming zal plaats blijven vinden over de jaarlijkse uitwerking van de uitvoerings- en toezichtstrategie (door middel van het jaarplantraject). Binnen het kader van deze strategie maakt de Belastingdienst dagelijks operationele afwegingen.
- De Belastingdienst levert een inspanningsverplichting om zoveel mogelijk relevante input te leveren voor de uitvoerbaarheid van nieuwe maatregelen. De inspanning van DGFZ is om in een zo vroeg mogelijk stadium van de beleidvorming met gerichte vragen de Belastingdienst te betrekken.
- Voornemens voor het wijzigen van beleid worden besproken met DG FZ alvorens daar besluiten over te nemen. Dit betreft nu specifiek het dossier UDA.

- Het constructief meedenken en het leveren van expertise voor verschillende bouwstenen voor verbetering en vereenvoudiging van het stelsel, die als input kunnen gaan dienen voor verkiezingsprogramma's in aanloop naar het volgende kabinet.
- Voor de bijdrage van de Belastingdienst aan de vereenvoudiging zelf geldt dat dit met inbegrip is van de gemaakte opmerking in de antwoordbrief dat de Belastingdienst ook is gebaat bij een terughoudende opstelling ten aanzien van nieuwe beleidsinitiatieven.
- Voortzetten van het huidige gezamenlijke optrekken rond het onderzoek naar de digitale economie.
- De trajecten strategische heroriëntatie Belastingdienst en de bouwstenen zullen in samenhang bezien blijven worden.

Inhoudelijk verwerkt in jaarplan 2020 en/of de interne bijlagen:
In de onderstaande tabel is opgenomen hoe de inhoudelijke punten uit de Prioriteitenbrief terugkomen in het jaarplan en/of de interne bijlagen.

Verwerkte onderwerpen Prioriteitenbrief	**Jaarplan 2020**	**Interne bijlagen**
Uitwerking afspraken en toezeggingen uit Prioriteitenbrief		§ 2.2
Inzicht in programma MI/RM	PM	§ 3.3.2
Invulling uitvoerings- en toezichtstrategie	PM	-
Portfolioproces	PM	§ 3.2
Specifieke dossiers: - Belastingontwijking/ontduiking - UDA-aangifte - 30%-regeling - Digitale economie - Maatregelen klimaatakkoord - Implementatie vliegbelasting en E-commerce rijchtlijn - Wetsvoorstel concessie lenen vanuit de eigen BV - Implementatievoorstel ATAD2 - Implementatievoorstel mandatory disclosure - Wetsvoorstel gegevensverwerking - DBA - Brexit	PM	PM

2.2.2 *Overige externe ontwikkelingen*

PM
In deze paragraaf worden die relevante externe ontwikkelingen opgenomen die relevant zijn op het niveau van de departementale driehoek, maar geen onderdeel uitmaken van het jaarplan dat naar de Kamer gaat. Onderwerpen die reeds terugkomen in het jaarplan 2020 zijn: uitvoerbaarheid, implementatie nieuwe wetgeving, erf- en schenkbelasting (doelgroep), fraudebestrijding, intensivering toezicht, brexit, e-commerce, voorkomen belasting- en toeslagenschulden, internationale activiteiten en activiteiten t.b.v. andere opdrachtgevers.

2.3 Onderzoek en verdieping (verkennende onderzoeken)

2.3.1 Innovatie

Voor de Belastingdienst heeft innoveren als doel om te komen tot een wendbare en toekomstbestendige organisatie. Het gaat daarbij om innovatie van werkwijze en technologie (sociale en technologische innovatie). Om succesvol te kunnen innoveren heeft de Belastingdienst een innovatievisie vastgesteld. De innovatievisie gaat zowel over 'verbeteren van vandaag', 'vernieuwen van morgen' en 'veranderen van overmorgen' en heeft als doel om een innovatieklimaat binnen de Belastingdienst te bevorderen. Commitment door de hele organisatie heen is hiervoor essentieel. In 2020 gaat de Belastingdienst innovaties ontplooien die gericht zijn op het verbeteren van vandaag, vernieuwen van morgen en veranderen van overmorgen. Centraal daarbij staat het leren van elkaars ervaringen. Innovaties worden gerealiseerd in de verschillende dienstonderdelen. Innovaties die gericht zijn op het vernieuwen van morgen en veranderen van overmorgen worden gerealiseerd door middel van het uitvoeren van experimenten via het innovatieplatform dat in 2019 ingericht wordt.

Bij innovatie staan kennisdeling, draagvlak en experimenteren centraal. Daarbij hebben we zicht op relevante in- en externe ontwikkelingen. We stimuleren kennisoverdracht via kanalen als het innovatienetwerk van de Belastingdienst, samenwerking met de andere DG's in het ministerie van Financiën, Rijksbrede innovatie communities als de Rijks Innovatie Community en de inspectieraad. Tot slot verbinden we gelijksoortige initiatieven. We stimuleren hierbij samenwerking en creëren ruimte om te experimenteren.

2.3.2 Thema's onderzoek en verdieping

De activiteiten rondom onderzoek en verdieping richten zich enerzijds op grotere strategische thema's, waaronder de centrale prioritaire thema's, en anderzijds reguliere kennisactiviteiten ten behoeve van uitvoeringsprocessen. De strategische kennisbehoefte wordt in kaart gebracht in de nieuw te ontwikkelen Strategische Kennis en Innovatieagenda (SKIA). In 2019 is een eerste stap gezet door een aantal thema's te selecteren die nader verkend en verdiept worden.

In 2020 willen we met deze thema's verder en worden aanvullende thema's geselecteerd, waarbij zowel interne als externe stakeholders betrokken worden. Zo ontwikkelen we via een aantal iteratie naar een SKIA die belangrijkste Belastingdienstbrede kennis (en innovatie) thema's beschrijft. Verkenning en verdieping van deze thema's vindt plaats via uiteenlopende activiteiten, variërend van onderzoek tot rondetafels en andere vormen van kennisdeling.

In 2019 zijn (vooralsnog) de volgende voorlopige thema's geselecteerd om nader te verkennen in het kader van de SKIA:

- Kunstmatige intelligentie en personalisering van de interactie
- Bezit boven gebruik in de deel- en platformeconomie
- De impact van digitalisering en technologische innovaties op fraude
- De menselijke maat in massale processen
- Sociale innovatie en andere manieren van werken

Ook vragen bovenstaande thema's om een vertaalslag naar de eigen uitvoeringsorganisatie toe: Hoe zijn en blijven we een flexibele en wendbare

organisatie in deze sterk veranderende context? Naar aanleiding van deze vraag zal ook verdere verkenning en verdieping plaatsvinden.

De reguliere kennisactiviteiten ten behoeve van uitvoeringsprocessen richten zich op tal van aspecten van het werk in de Belastingdienst. Het betreft ontwikkeling en benutting van kennis op specialismen, zoals bijvoorbeeld vaktechniek, communicatie en interactie en data-analytics. Daarnaast zijn vanzelfsprekend handhaving, toezicht en het bevorderen van compliance onderwerpen waarvoor continue kennisontwikkeling en –benutting belangrijk is. Via de interne driehoek FJZ/UHB/I&S zal aan de hand van een inventarisatie door de concerndirectie I&S afstemming plaats vinden over de invulling van de onderzoeksprogrammering op dit type vragen.

Daarbij kan gedacht worden aan: onderzoeken met betrekking tot de verdere invoering van Elektronisch Berichten Verkeer (EBV), klantreizen, monitoronderzoek (zoals de fiscale monitor) en doorlopend onderzoek om de meningen van burgers en ondernemers te peilen (burgercommunity en ondernemerspanel). Dit onderzoek wordt uitgevoerd door kennisinstellingen en (markt)onderzoekbureaus.

Zowel de strategische onderwerpen van de (te ontwikkelen) SKIA als het overig onderzoek kan gerelateerd worden aan de vijf prioritaire thema's die voor het ministerie van Financiën zijn vastgesteld:

Op met 'Met kennis van gedrag' lopen bijvoorbeeld kennisactiviteiten die ook gerelateerd zijn aan het Behavioral Insights Team en aan de interdepartementale samenwerking via het netwerk 'Handhaving en Gedrag'. Door middel van het lidmaatschap aan de Inspectieraad en de betrokkenheid bij de daar geplaatste Wetenschapsagenda wordt ook in partnerschap gewerkt aan verkenning en verdieping van rijksbrede kennisthema's op het gebied van inspectie of toezicht. Door middel van aansluiting bij, en het leveren van kennis en kennisnetwerk wordt ook bijgedragen aan de vraagstelling zoals deze geagendeerd staat in de FIOD Science agenda.

Het thema 'Digitalisering en transparantie' kent haar uitwerking in de vraagstelling zoals geformuleerd staat in zowel het SKIA thema 'Kunstmatige Intelligentie en personalisering van de interactie', als in het thema 'De impact van digitalisering en technologische innovaties op fraude. In de uitwerking van dit thema zal nadrukkelijk met relevante partijen in de organisatie worden samengewerkt.
In afstemming zal uitwerking plaatsvinden van de activiteiten die bijdragen aan het thema 'Samenwerking binnen de EU'. Het verder vorm geven aan de samenwerking op zich, en vanuit deze samenwerking ook kennis ontwikkelen en uitwisselen over inhoudelijke thema's (bv. AI, deeleconomie, gedragsbeïnvloeding) staat geagendeerd. In dit kader past ook de pro-actieve bijdrage die geleverd zal worden aan het door de OECD aangekondigde onderzoeksproject Tax administration 2030), waarin de impact van AI ontwikkeling ook heel nadrukkelijk onderdeel van de vraagstelling is.

Verdere verkenning of verdieping op het thema 'Vestigingsklimaat' zal in samenwerking nog nader geconcretiseerd moeten worden. Het in beeld brengen van lopende (onderzoeks) activiteiten op dit thema heeft daarbij eerst prioriteit.
De concerndirectie I&S ontwikkelt vanuit haar signaleringsfunctie relevante 'trend en ontwikkelkaarten'. Deze trends- en signaalkaarten (economisch, technologisch, maatschappelijk, financieel) worden ingezet om vroegtijdig relevante ontwikkelingen

met impact geagendeerd te krijgen. Het thema 'Klimaat en Duurzaamheid' is door middel van ook de eerste trend- en signaalkaarten vanzelfsprekend goed in beeld. Daardoor zal dit prioritaire thema ook in de verdere invulling van de Strategische Kennis en Innovatie Agenda positie krijgen. Het creëren of ontsluiten van het relevante kennis(sen)netwerk op dit thema staat geagendeerd.

2.4 Evaluatieonderzoeken

Het beleid dat wordt gevoerd op grond van één of meer artikelen uit de rijksbegroting, wordt ten minste eens in de zeven jaar geëvalueerd in een beleidsdoorlichting conform de regeling Periodiek Evaluatieonderzoek (RPE). Beleidsevaluaties beoordelen het (toekomstige) beleid: Doet de overheid de goede dingen? En doet de overheid de dingen goed? De ministers gebruiken de uitkomsten om het beleid te verantwoorden aan de Eerste en Tweede Kamer en om het beleid effectiever en efficiënter in te zetten. Voor 2020 staan twee beleidsdoorlichtingen gepland: dienstverlening (artikel 1) en Douane (artikel 9). Voor de organisatie van deze beleidsdoorlichtingen zijn de volgende fasen te onderscheiden: het opstellen van het globale plan van aanpak voor de Tweede Kamer (mei-september 2019), het opstellen van een gedetailleerd plan van aanpak (september-december 2019) en het uitvoeren van het plan van aanpak (januari-december 2020). Zodra de externe deskundigen bekend zijn zal ook een klankbordgroep worden ingericht.

Beleidsdoorlichting dienstverlening
De beleidsdoorlichting dienstverlening richt zich op belastingen en specifiek daarbinnen op dienstverlening waarbij qua reikwijdte van het begrip dienstverlening wordt aangesloten bij de definitie uit het Jaarplan Belastingdienst. Dat betekent dat het onderzoek zicht richt op de website, telefonie, balies, alsmede op de samenwerking met dienstverleners, publiekscampagnes, klachten en bezwaren en de vraag in hoeverre deze instrumenten voorzien in de doelstelling voor passende dienstverlening om het burgers en bedrijven zo gemakkelijk mogelijk te maken. De primaire focus ligt daarbij op de bij dienstverlening betrokken onderdelen Klantinteractie & Services (KI&S), Particulieren en Centrale Administratieve Processen (CAP) van de Belastingdienst. De dienstverlening op het gebied van Toeslagen en de Douane maakt reeds onderdeel uit van andere beleidsdoorlichting met betrekking tot begrotingsartikel 1, respectievelijk de beleidsdoorlichtingen Toeslagen (2016) en Douane (2020).

Beleidsdoorlichting Douane
De beleidsdoorlichting Douane richt zich op de beleidsdoelstellingen en de uitgaven van de Douane binnen begrotingsartikel 1 voor de jaren 2012 tot en met 2018. Omwille van een consistente vergelijking in de tijd wordt het begrotingsjaar 2019 meegenomen in een volgende beleidsdoorlichting, omdat in 2019 het nieuwe beleidsartikel 9 voor de Douane is geïntroduceerd. De doorlichting wordt verder gericht op de relatie tussen beleid en uitvoering, teneinde vast te stellen of er maatregelen mogelijk zijn voor de verdere verhoging van de doelmatigheid en de doeltreffendheid van het uitvoeringsbeleid. Tevens kan worden stilgestaan bij de opvolging van aanbevelingen uit het IBO-onderzoek Belastingdienst van 2016 die onder andere betrekking hadden op deze rollen.

PM
De plannen van aanpak voor de beleidsdoorlichtingen worden vóór Prinsjesdag naar de TK gestuurd. Eventuele wijzigingen tot die tijd in de aanpak/opzet, zullen in de interne bijlagen nog worden aangepast.

3 Bedrijfsvoering

3.1 Personeel

3.1.1 Beheersing personeel

Voor het optimaal functioneren van de Belastingdienst is doelmatige inzet van gekwalificeerd personeel cruciaal. Nu en in de toekomst. In lijn met 'Beheerst Vernieuwen', 'Verhaal van Financiën' en de 'Koers van Financiën' ligt de meerjarige focus waar het gaat om de ontwikkeling van de organisatie en haar personeel op de volgende vijf onderwerpen:

a. Meerjarig inzicht in kwaliteit en kwantiteit van personeel;
b. Organisatie en formatie;
c. Leiderschap en cultuur;
d. Aantrekkelijke werkgever en
e. Integriteit.

a. Meerjarige inzicht in kwaliteit en kwantiteit van personeel

De Belastingdienst is een grote, dynamische organisatie. Ruim een kwart van de medewerkers bij de Rijksoverheid is werkzaam bij de Belastingdienst. Onder andere de uitstroom van ervaren medewerkers heeft de uitvoering van onze taken kwetsbaar gemaakt. De formatie daalt in 2020 (29.126 FTE) met 779 FTE ten opzichte 2019. Hiernaast vindt uitstroom plaats op grond van de VSO en AOW-leeftijd en wordt uitgegaan van een gemiddelde uitstroom van 3%[2]. Om de uitstroom en het dalend formatief kader op te vangen zijn de noodzakelijke wervingsinspanningen van de Belastingdienst sinds halverwege 2018 geïntensiveerd. Het instroomproces is opnieuw ingericht en daarmee efficiënter en effectiever geworden. In 2020 blijft de werving onverminderd van belang, met het doel om een goede match tussen opgedragen werk en benodigd personeel te bewerkstelligen en medewerkers in te zetten op hun talenten. Om dit te realiseren zijn voor 2020 de volgende onderwerpen focuspunten:

- Meerjarige personeelsplanning (MPP) 2020-2024
- Werving en instroom
- Leren en ontwikkelen

Doel is om nu en in de toekomst, de bezetting overeen te laten komen met de formatie, in termen van (groeps-) functie/schaalniveau, passend bij de meerjarige budgettaire kaders in de Rijksbegroting 2020. Om inzicht in de kwaliteit en kwantiteit van het huidige en toekomstige personeel te krijgen, stellen de directies in 2020 een MPP (2020- 2024) op. Het opstellen van de MPPs geeft steeds meer inzicht in de kwantiteit en kwaliteit van het (benodigde) personeel in relatie tot het huidige werk en toekomstige werkpatten. Eind 2019 heeft hiervoor al de eerste verbeterslag plaats gevonden doordat naast de bezetting ook de formatie op medewerkersniveau (i.p.v. directieniveau) inzichtelijk is.

Bij een gap tussen de benodigde bezetting en huidige bezetting formuleren de directies noodzakelijke maatregelen in de MPP en het jaarcontract. De ontwikkeling van de nieuwe en zittende medewerkers staat hierbij centraal. Vanaf 2020 beschikt

[2] Uitstroompercentage onder voorbehoud. Hiernaast kan dit percentage per directie hoger of lager uitvallen.

iedere directie dan ook over een opleidingsplan. Hierin ligt de focus op de inzetbaarheid en beroepsvaardigheden van haar medewerkers in relatie tot de huidige functie en investering in opleiding en ontwikkeling met het oog op een volgende loopbaanstap.

De MPPs 2024 per dienstonderdeel zijn in april 2020 gereed, en zijn vervolgens de basis voor het jaarplan 2021 en het MPP Financiën, inclusieve [redacted]BD. Via onder andere deze meerjarige personeelsplanning wordt invulling gegeven aan het Strategisch Personeelsbeleid Rijk 2025 (SPB 2025).

b. Organisatie en Formatie

De Belastingdienst is een complexe organisatie, waarbij het belangrijk is om de continuïteit te waarborgen. De nieuwe Topstructuur is hiervoor een belangrijke basis. Een duidelijke organisatiestructuur met heldere besluitvormingslijnen creëert duidelijkheid voor medewerkers. Het is van belang dat een leidinggevende ook daadwerkelijk sturing geeft langs deze lijn. Daarom hanteert de Belastingdienst een richtlijn voor de maximale span of control op alle managementlagen. Met als uitgangspunt, dat de sturingslijn van de top naar het primaire proces zo direct mogelijk is.

In het waarborgen van de continuïteit van de organisatie wordt aandacht besteed aan een gezonde verhouding tussen flexibel schil en vast personeel, waarbij rekening gehouden wordt met de verschillen per directie. Om de Belastingdienst goed te kunnen sturen en adequaat te kunnen beheersen, is een betrouwbare informatievoorziening noodzakelijk. Door te sturen op de juiste registratie van formatie en beheer van de personele gegevens in P-Direkt, komt betrouwbare managementinformatie beschikbaar en kan o.a. inzichtelijk worden gemaakt of de beschikbare bezetting conform het toegekende (meerjarig) budget is.
Voor de eenduidige registratie zijn in 2019 spelregels opgesteld. Bijvoorbeeld worden formatiewijzigingen in een formatieregister bijgehouden. In de P&C cyclus wordt gestuurd op onderhoud en beheer van formatie en bezetting. Tevens worden centraal controles uitgevoerd op de geregistreerde formatie en bezetting welke als stuurinformatie aan de betreffende directies wordt aangeboden ter bijsturing.

c. Leiderschap en Cultuur

De Belastingdienst heeft in 2018 een visie ontwikkeld voor Leiderschap en Cultuur, die in lijn is met de Koers van Financiën. De uitvoering van de visie moet naast betere prestaties, leiden tot grotere tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers. Voor Leiderschap en Cultuur is een programma geschreven met een veelheid aan concrete acties. Dit is gestart in 2019 en wordt de komende jaren stap voor stap doorlopen. De directies worden hierin meegenomen. Er zijn een aantal toezeggingen aan de Tweede Kamer gedaan: het benoemen van Cultuur als vierde pijler van Beheerst Vernieuwen, en een Belastingdienst breed onderzoek naar de cultuur van de Belastingdienst door een extern bureau. Ook het ADR rapport en het onderzoek van Donner leveren informatie op over de cultuur bij de Belastingdienst en de samenwerking met het Kerndepartement - naast de informatie uit eerdere onderzoeken die al bekend was bij het ontwikkelen van de visie. Nieuwe informatie zal in het Plan van Aanpak verwerkt worden.

Cultuur
Geloofwaardig, verantwoordelijk, en zorgvuldig, dat is hoe we als Belastingdienst willen zijn:

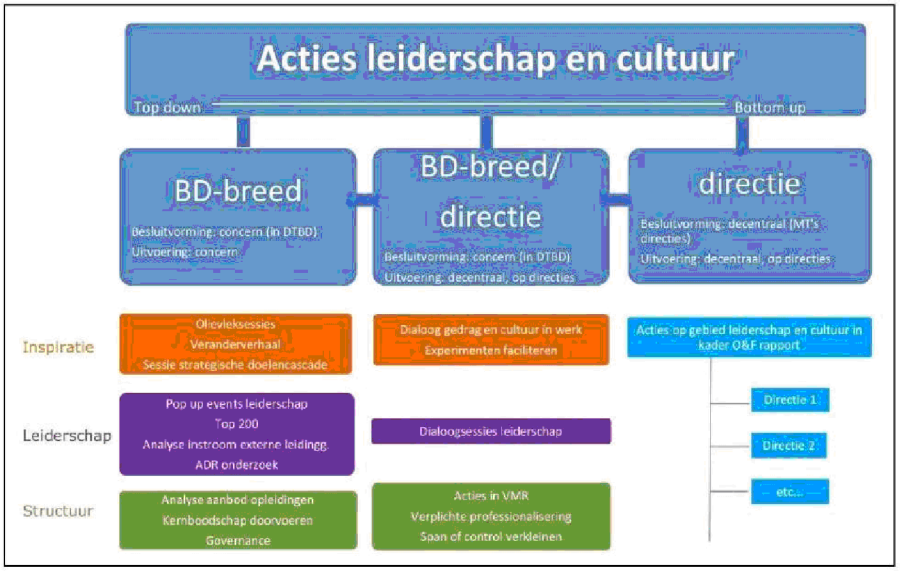
- we stellen burgers en bedrijven centraal. Voor hen streven we naar een beter resultaat van ons werk.
- we werken samen. Intern én extern. We zijn één Belastingdienst.
- we zijn proactief. We voorkomen fouten, in plaats van ze te herstellen.
- we zijn deskundig. We investeren in vakmanschap en ontwikkeling.
- we zijn zakelijk en resultaatgericht. We spreken elkaar aan en staan open voor feedback.
- we werken in een open en veilige sfeer. Leidinggevenden en medewerkers hebben nauw contact met elkaar.



Leiderschap
Leidinggevenden vervullen hierbij een voorbeeldrol. Ze begeleiden en stimuleren medewerkers en dagen hen uit om zichzelf te ontwikkelen. Daarom vragen we van elke manager zes leiderschapskwaliteiten: Sturing op resultaat en betekenis, Samenwerking, Integriteit, Initiatief en assertief, Leren en experimenteren, en Reflectie.

Aanpak
De Belastingdienst werkt vanuit drie hefbomen voor cultuurverandering: inspiratie door verbinding met missie, leiderschap, en sturing en structuur. Er wordt gewerkt met zowel centrale acties, als met acties per directie. Op elk niveau. Klein en groot. Zo stimuleert de Belastingdienst een duurzame beweging in de dienst, waarbij leiderschap én cultuur in het dagelijks werk aandacht krijgen en houden. Opdat de Belastingdienst beter presteert richting burgers en bedrijven, en opdat haar medewerkers werken vanuit werkplezier, vakmanschap en een gezamenlijk gevoelde verantwoordelijkheid voor het behalen van resultaten.

Onderstaand is een schematisch overzicht van de beschreven acties:



d. Aantrekkelijke werkgever

De Belastingdienst wil een aantrekkelijk werkgever zijn, door medewerkers op een doeltreffende manier te boeien en binden en ze optimaal te laten presteren. De Belastingdienst wil bovendien een inclusieve organisatie zijn en spant zich in om o.a. de instroom van arbeidsparticipanten te bevorderen. Daarom werkt de Belastingdienst ook in 2020 aan het realiseren van haar aandeel in de instroom van arbeidsparticipanten binnen de rijksoverheid.

Het is van belang dat nieuwe medewerkers goed landen in de organisatie, zodat zij een vliegende start kunnen maken. De nieuwe medewerkers krijgen een warm welkom door het centrale onboarding programma. Daarnaast zorgen de directies voor de juiste opvang binnen het team.

De Belastingdienst 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. Daarvoor is essentieel dat een leidinggevende samen met de medewerker vorm geeft aan het goede onderlinge gesprek, waarbij richting en ruimte wordt gegeven.

Ook in 2020 blijft het streven om het verzuim verder terug te dringen richting de verbaanorm. Ten opzichte van het verzuimpercentage eind 2019 is de doelstelling om het verzuim in 2020 met tenminste 0,5% te verlagen. Hiervoor wordt in 2020 verder ingezet op het intensiveren van de verzuiminstrumentaria. De investering in werkplezier is een belangrijke buffer voor verzuim. Daarnaast krijgt het welzijn en werkplezier van de medewerkers ook langs de lijnen van de arbozorgaandacht aandacht. In 2020 werkt de Belastingdienst met een nieuwe Arbodienstverlener en wordt de aanpak van het ziekteverzuim met zowel focus op preventie als herstel en re-integratie in 2020 geïntensiveerd.

e. Integriteit

Doordat het onderwerp integriteit te allen tijden aanwezig is in het dagelijks werk van de Belastingdienst, is het van wezenlijk belang dat medewerkers integer zijn, in

lijn met de kernwaarden van het Ministerie van Financiën Integer, Deskundig, Duidelijk en Durf, én de basiswaarden die de Belastingdienst hanteert, Geloofwaardig, Zorgvuldig en Verantwoordelijk. Vanwege de aard van het werk binnen de Belastingdienst en zijn specifieke rol binnen de maatschappij, is het van belang dat er preventief wordt gehandeld aangaande integriteit.

In 2020 geeft de Belastingdienst uitvoering aan het jaarplan Integriteit van het ministerie van Financiën, waarin de plannen van de Belastingdienst zijn opgenomen. Aandacht besteden aan bewustwording en ethisch leiderschap staan daarbij centraal. Het doel is een verbeterd bewustzijn en handelingsrepertoire inzake integriteitskwesties door regelmatig en consequent aandacht voor integriteit te vragen. Op directieniveau zal op verschillende manieren aandacht worden besteed aan integer handelen. Dit kan in de vorm zijn van opleiding, training, workshops e.d.

De functionarissen, landelijke vertrouwenspersoon en landelijke integriteitscoördinator, borgen de kwaliteit van de infrastructuur van het integriteitsstelsel (bijvoorbeeld: zijn er voldoende medewerkers die de rol van vertrouwenspersonen vervullen en voldoen zij aan de kwaliteitseisen). Hiernaast is de lijn verantwoordelijk voor het borgen van integere werkomstandigheden (zoals aanspreekcultuur).

3.1.2 Voortgang aanpak tekortkomingen personeel geconstateerd door AR/ADR

In 2019 is hard gewerkt aan het oplossen van de drie nog openstaande punten in de onvolkomenheid van de Algemene Rekenkamer ten aanzien van het Strategisch Personeels Beleid (SPB) van de Belastingdienst. Er is regelmatig contact met de ADR over de voortgang maar het is nog niet bekend of de onvolkomenheid SPB in 2020 nog van toepassing is. Het verantwoordingsonderzoek 2019 (gate-way light) van de ADR start dit najaar.

Voor de inrichting van de MPP cyclus t.b.v. een volwaardige MPP is gekozen voor een groeimodel. In 2020 ligt de focus op het opstellen van een MPP per directie. Vervolgens worden de Cd O&P de directie MPP's geanalyseerd en vormen de MPPs de rode draad voor het MPP Financiën.

1865937 01909

3.2 ICT

3.2.1 ICT binnen de Belastingdienst

Het portfolio van de Belastingdienst bestaat uit projecten op het gebied van continuïteit, wetgeving, modernisering IV (verkleinen technische schuld, vergroten wendbaarheid en verbeteren kostenverhouding onderhoud versus vernieuwing) en vernieuwing. De vraag aan ICT-capaciteit laat door de stapeling van initiatieven een spanningsveld zien ten opzichte van de beschikbare capaciteit. Dit vraagt om voortdurende aandacht in de besturing van onze ICT-portfolio.

Concrete activiteiten 2020:
- Meer planmatig werken: verdere verbetering van het portfolioproces
- Kwaliteitsverhoging domeinarchitecturen
- Vergroten van het aanbod door verbetering van de efficiency
- Vergroten van het aanbod door te investeren in ICT-capaciteit

3.2.2 Werken onder architectuur

Verschillende initiatieven en ontwikkelingen binnen de Belastingdienst hebben een effect op het ICT-landschap. Zo is er sprake van functionele vernieuwing vanuit wetgeving, vernieuwingen in het kader van verandertrajecten en continuïteit, en effecten vanuit het verminderen van onze technische schuld en het vergroten van de wendbaarheid. Sturen op de inhoudelijke samenhang gebeurt op basis van de vastgestelde architectuur met behulp van de 17 domeinarchitecturen. In zo'n domeinarchitectuur wordt zowel de huidige situatie, de gewenste situatie (gebaseerd op de meerjarige organisatiedoelen) als de meerjarige, beheerste ontwikkeling van de huidige naar de gewenste situatie beschreven.

Concrete activiteiten 2020:
- Domeinarchitecturen worden minimaal eenmaal per jaar geactualiseerd en opnieuw vastgesteld.
- De domeinarchitecturen zijn doorvertaald naar het Meerjaren IV plan.
- De architectuurtoets is in het portfolioproces opgenomen, als onderdeel van het portfolioprioriteringsproces.
- Binnen het programma- en projectmanagement vormt de architectuurtoets onderdeel van de projectstart en bij decharge van het opgeleverde projectresultaat.
- Alle projecten die een ICT-component kennen van meer dan € 5 miljoen worden aangemeld bij het Bureau ICT Toetsing (BIT). Over deze projecten wordt ook gerapporteerd op het Rijks-ICT-Dashboard.

3.2.3 Vermindering technische schuld en vergroten wendbaarheid

De huidige centrale ICT-systemen worden voor een belangrijk deel robuuster en wendbaarder gemaakt door het programma Modernisering IV-landschap. Technisch verouderde applicaties worden zoveel mogelijk gesaneerd. De doorlooptijden voor het maken of aanpassen van onze systemen zijn lang. Dit belemmert de wendbaarheid wat betreft ICT-ondersteuning om snel te kunnen inspelen op nieuwe wetgeving. De ambitie is om deze doorlooptijden terug te brengen.

Concrete activiteiten 2020:

- Stapsgewijs wordt het achterstallig onderhoud (technische schuld) bij de centrale applicaties teruggebracht van 50% naar ca. 30% in 2022. De streefwaarde voor de technische schuld in 2020 bedraagt maximaal 44%.
- Voor geselecteerde systemen wordt in 2019 gewerkt aan een verbetering van de wendbaarheid. Deze wendbaarheid van applicaties wordt bepaald op basis van scores op een vragenlijst waarmee de wendbaarheid van een applicatie wordt uitgedrukt. Dit komt tot uiting in de jaarlijkse Parameterbrief aan de Tweede Kamer.
- De uitgavenverhouding tussen onderhoud en vernieuwing bedraagt op dit moment circa 90:10. Het wijzigen van de uitgavenverhouding is niet een op zichzelf staand resultaat, maar een effect van andere maatregelen en wordt sterk door externe factoren beïnvloed. In de uitgavenverhouding komen de effecten tot uiting vanuit het verkleinen van de technische schuld, het verhogen van de wendbaarheid en vernieuwing maar spelen ook het aantal jaaraanpassingen en Uitvoeringstoetsen een grote rol. De streefwaarde voor 2019 was 80:20. Doelstelling is om eind 2022 de uitgavenverhouding te verschuiven naar een meer marktconforme 70:30. Daarnaast wordt op dit moment onderzocht of de berekening om tot de huidige cijfers te komen een voldoende realistisch beeld geeft van de werkelijke situatie.

3.2.4 Beleid IV en portfolioproces

De Belastingdienst geeft inzicht in de keuzes voor investeringen (vervanging, vernieuwing/uitbreiding) en beheer en onderhoud per keten (belastingmiddel, procesketen). Dit alles in het licht van de meerjarige IV-portfolio. Hierbij wordt een IV-projectportfolio aangeleverd met de bijbehorende middelen die hieraan besteed worden. Dit maakt duidelijk welke investeringen de BD de komende jaren wil gaan doen binnen de meerjarige financiële kaders van de Rijksbegroting 2020. Daarnaast wordt voor ICT een meerjarige doorkijk geboden op nieuwe wetgeving, beheer, onderhoud, modernisering en vernieuwing, en welke kosten daarmee gepaard gaan inclusief eenduidige definities.

Het portfolioplan geeft een overzicht van de verschillende typen (labels) investeringen. Dit zijn bijvoorbeeld investeringen die extern verplicht zijn, die noodzakelijk zijn voor de continuïteit van de organisatie of die de kwaliteit van het werk en dienstverlening van de organisatie verbeteren.

Constante modernisering van IV-systemen is noodzakelijk om slagvaardig te kunnen blijven opereren. In het jaarplan wordt daartoe een relatie gelegd met het bestedingsplan MIV.

De Belastingdienst geeft specifiek in periodiek te actualiseren IV portfolio (minimaal twee maal per jaar met opdrachtgever en eigenaar af te stemmen in de bestuurlijke driehoek) aan:

- Welke vraag aan IV-capaciteit bestaat met een 6Q-horizon inclusief peildatum
- Welke knelpunten dit met zich meebrengt (onevenwichtigheid tussen vraag en aanbod van IV-capaciteit)
- Welke keuzes/besluiten daarin genomen zijn
- Investeringen in apparatuur zijn noodzakelijk om zowel de continuïteit te waarborgen als vernieuwing te ondersteunen. Ook dit vormt onderdeel van de IV portfolio die met eigenaar en opdrachtgever zal worden gedeeld. Inzicht zal gegeven worden in het meerjarig investeringsbeeld met betrekking tot deze

hardware en software. Een specificatie kan worden gemaakt ten aanzien van bijvoorbeeld:

- Life Cycle Management (LCM/Continuïteit);
- Vernieuwing.

PM

Nog opnemen weergave van uitkomsten portfolioproces 2020. Dit zal pas na het einde van het 3e kwartaal beschikbaar zijn.

3.2.5 Investeringen 2020

PM

Vanuit IV wordt gewerkt aan een beter gestructureerde en onderbouwde meerjarenraming voor investeringen. Dit zal in september worden opgeleverd.

3.2.6 Voortgang aanpak tekortkomingen ICT geconstateerd door AR/ADR

PM

3.3 Sturing

3.3.1 Sturing in samenhang

De Belastingdienst is bezig de interne beheersing te verbeteren door een mix van meerjarige programma's en korte termijn-maatregelen. Uiteindelijke doelstelling is om een *Internal control framework* (ICF) te ontwikkelen en implementeren gebaseerd op COSO-principes, waarbij op termijn door alle onderdelen én Belastingdienstbreed een onderbouwd en toetsbaar *Internal control statement* (ICS) kan worden afgegeven. Risico-analyse en het treffen en monitoren van adequate beheermaatregelen ter mitigering van de geïdentificeerde risico's voor zowel de ontvangstenstroom als de uitgavenstroom staan hierbij centraal. In de onderstaande paragrafen wordt op verschillende onderdelen van sturing binnen de Belastingdienst ingegaan.

3.3.2 Programma Managementinformatie en risicomanagement

Onderdeel van beheerst vernieuwen is de pijler sturing en beheersing. Het programma Managementinformatie (MI) en Risicomanagement (RM) valt onder deze pijler. Het ondersteunt de Belastingdienst zodat die in staat is om processen gerichter uit te voeren, om te sturen aan de hand van heldere, samenhangende managementinformatie en om integraal oog te hebben voor risico's. De doelstellingen van dit programma zijn:

1. Te komen tot een gecoördineerde, samenhangende aanpak van de managementinformatie en een gecoördineerde uitvoering van deze aanpak. Uiteindelijk doel is te voorzien in managementinformatie op keten en concernniveau die betrouwbare (juist, tijdig en volledig) informatie over het presteren van de Belastingdienst levert. De verbeterde managementinformatie zal deel uitmaken van de planning & control-cyclus.
2. De huidige, versnipperde, risicoaanpak om te zetten in een integrale risicomanagement aanpak en daar waar nog geen sprake is van risicomanagement deze werkend te krijgen. Evenals managementinformatie wordt risicomanagement zowel vormgegeven op keten als op concernniveau. Risicomanagement zal deel uitmaken van de planning & control-cyclus. Binnen de Belastingdienst zal risicomanagement en risico denken een standaard onderdeel zijn van de manier van werken bij alle medewerkers en management.

Het programma MI/RM is gesplist in deelprogramma's: concern MI, keten MI, risicomanagement en verandermanagement. Voor 2020 zijn de beoogde mijlpalen op deelprogrammaniveau:

<u>Concern MI</u>
Concern MI is gericht op Belastingdienstbrede MI die het sturen op en verantwoorden over de prestaties van de Belastingdienst ondersteunt. Het deelprogramma omvat verbeteractiviteiten (herijking KPI's), kaderstelling MI en instrumenten die het inzicht in uitgaven en het inzicht in de kernprestaties verbeteren (uitgavenmodel/concerndashboard):

- *Project Concerndashboard*: oplevering en door SSO F&MI in beheer genomen instrument concerndashboard MI (KPI's) Q1 2020. Het instrument bevat de KPI's uit de begroting IX. Na herijking van de KPI's (begroting IX 2021) worden deze KPI's in het concerndashboard opgenomen.

1865937 01909

- *Project Kaderstelling MI*: inrichten van de informatievoorziening conform de (onder meer met de eigenaar/opdrachtgever afgestemde) kaders gesteld aan (stuur- en) managementinformatie (Q3 2020)
- *Project Herijking KPI's*: herijkte KPI's ten behoeve van begroting IX 2021 (Q2 2020)
- *Project instrument uitgaven-en budgetmodel*[3]: er heeft in overleg met de interne en externe stakeholders een heroriëntatie van beide modellen plaatsgevonden. De heroriëntatie heeft tot gevolg gehad dat er een 'GO/NO-GO besluit' is genomen. Het GO/NO-GO besluit houdt in dat er sprake is van een GO-besluit voor het uitgavenmodel en een NO-GO besluit voor het budgetmodel. Dit betekent dat het uitgavenmodel verder zal worden doorontwikkeld en dat het budgetmodel qua ontwikkeling voorlopig 'on hold' is gezet. Pas na de doorontwikkeling van het uitgavenmodel, de validatie, de bestuurlijke vaststelling en de bewezen werking van het uitgavenmodel, zal worden bekeken hoe eventueel verder te gaan met het budgetmodel. Concreet betekent dit dat er een gewijzigd projectplan voor het uitgavenmodel wordt opgesteld (gereed augustus 2019) inclusief gewijzigde planning. Oplevering en in beheer nemen van het doorontwikkelde uitgavenmodel is voorzien in Q4 2020.
  PM
  Tekst over GO/NO-GO budgetmodel wordt mogelijk nog aangepast o.b.v. verdere besluitvorming (o.a. in DT) hierover.

Keten MI

Het streven van keten MI is om aan te haken op de bestaande ontwikkelingen binnen ketens en dienstonderdelen. Het deelprogramma start met een inventarisatie van de ist-positie. Het is belangrijk om goede ondersteuning en expertise te bieden aan de ketenvoorzitters en -managers en de trajecten die gaan lopen. Om een lerend proces in te richten wordt er gebruik gemaakt van co-creatie tussen het programma en de ketens, de concerndirectie C&F, de directie SSO O&P implementatie-ondersteuning voor het implementatietraject.

- *Intake en impact van alle ketens*: binnen één jaar (afgerond Q2 2020). De intake en impactbepaling geeft inzicht in de gap tussen de gewenste en beschikbare informatie.
- *Ontwerpspecificatie ketendashboards*: voor de ketens die starten in 2020 (Q4 2020)
- *Prototyping*: parallel aan ontwerpspecificaties en ketendashboards voor de ketens die starten in 2020 (Q4 2020)
- *Oplevering en in beheer genomen ketendashboards*: gefaseerd in 2020.
- *Serious gaming*: digitaal spe (Q3 2020). Met de game kunnen (toekomstige) managers ervaren hoe het is om meer feiten-gebaseerd te sturen en met informatie onderbouwd risicomanagement toe te passen.

Risicomanagement

- Keten inzicht voor alle ketens binnen één jaar (afgerond Q2 2020).
- Vaststellen van de risicobereidheid en het formuleren van risicobeleid waarbij risico's worden beoordeeld, beheerst en bewaakt (Q2 2020).
- Risicomanagement uitrol bij de geselecteerde ketens (Q1 2020).

[3] het uitgavenmodel betreft een instrument voor de lijn van de Belastingdienst, die de lijn ondersteunt als aanvulling op de informatieproducten uit de planning en controlcyclus. Het uitgavenmodel biedt inzicht in de uitgaven en capaciteitsinzet (waar zijn de uitgaven aan besteedt en waar is de capaciteit op ingezet) en is géén bekostigingsmodel dan wel kostprijsmodel.

- Bewaken en rapporteren van risico indicatoren via de P&C cyclus (voor de vier geselecteerde ketens) (Q1 2020).

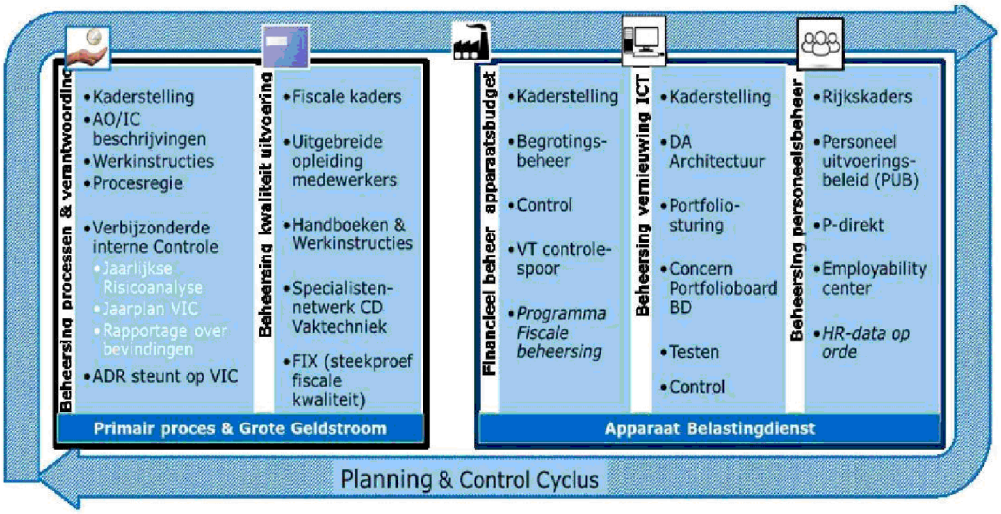
Verandermanagement
Het deelprogramma Verandermanagement volgt de mijlpalen van de andere deelprogramma's van MI/RM en vult samen met de deelprogramma's in welke veranderingen in kennis, vaardigheden, houding en gedrag noodzakelijk zijn om de gewenste vernieuwing te realiseren. Het programma MI/RM sluit in het definiëren van de veranderopgaven aan op de cultuur- en gedragsaspecten die voor Leiderschap en Cultuur benoemd zijn. Dit betreft bijvoorbeeld het samenwerken van de verschillende dienstonderdelen, vertrouwen, een veilige omgeving creëren en transparantie. Het programma zal ook aansluiten op de inhoud van de pijler Cultuur van de aanpak Beheerst vernieuwen.

3.3.3 *Risico's*

PM
In deze paragraaf wordt inzicht gegeven in risico's die onderdeel uitmaken van het jaarplan 2020, gericht op doelstellingen vanuit H2 (uitvoering en toezicht) en H3 (beheerst vernieuwen). Daarbij wordt zoveel als mogelijk gebruik gemaakt van de methodiek van het programma MI/RM. Tevens wordt inzicht gegeven in risicomanagement t.a.v. bestaande risico's op concernniveau van de Belastingdienst.

3.3.4 *Systeemcontrol kritische processen*

De Belastingdienst kent een grote diversiteit aan processen, waarvan een groot aantal kritisch is. Zoals in de figuur hieronder geschetst wordt, heeft elk van deze processen een eigen kwaliteitszorg- en bewakingssysteem. Middels de planning en control cyclus houden we grip op het geheel en de jaarlijkse verbeterstappen daarbij. Het verbeteren van de beheersing is een continu proces.



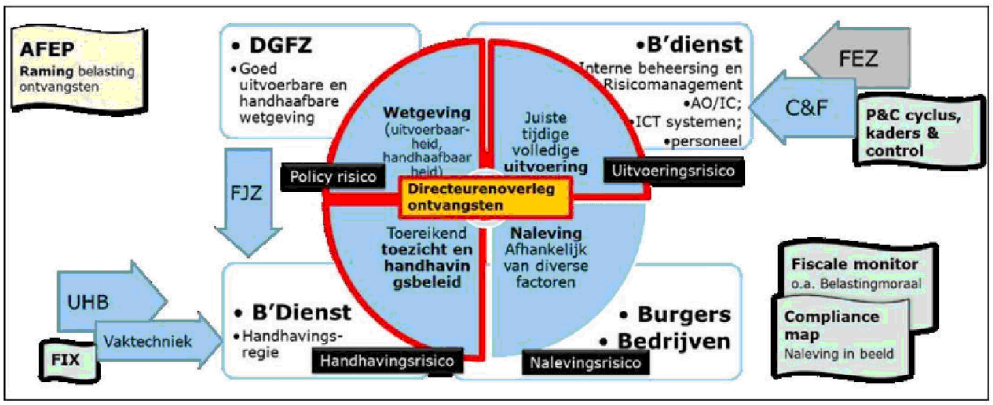
De primaire taak van de Belastingdienst is het heffen en innen van belastingen en premies en het uitkeren van toeslagen. De belastingdienst is een uitvoeringsorganisatie en daarbij verantwoordelijk voor de uitvoering en handhaving van de heffings- en inningsprocessen binnen de gestelde (wettelijke) kaders. Er is

voor de Belastingdienst alleen een budgettaire taakstelling voor de apparaatsuitgaven, niet voor de inkomsten. Binnen Financiën zijn verschillende onderdelen betrokken bij de raming van de belasting- en premieontvangsten met ieder een eigen deelverantwoordelijkheid. De directie AFEP maakt binnen Financiën de raming per belasting- en premiesoort. De Belastingdienst is verantwoordelijk voor het opleveren van de realisaties en eventueel relevante uitvoeringsinformatie en het CPB voor de aanlevering van de macro-economische variabelen. DGFZ raamt de budgettaire effecten van fiscale beleidswijzigingen. HDFEZ is als concerncontroller verantwoordelijk voor het toetsen en signaleren van risico's in het ramingsproces.

In het directeurenoverleg Belastingontvangsten wisselen de betrokken organisatieonderdelen informatie uit over de gerealiseerde belastingontvangsten (afkomstig van de Belastingdienst) en over de raming van de belasting- en premieontvangsten (afkomstig van AFEP), waarbij ook de actuele politieke context een belangrijke rol speelt.

De ramingen van de ontvangsten geven een indicatie van de hoogte van de ontvangstenstroom, maar vormt geen target voor de Belastingdienst.
Fundamenteel gesteld zijn de belasting- en premieontvangsten een functie van alle (economische) beslissingen van burgers en bedrijven, die de grondslag vormen voor belastingheffing. Als bijvoorbeeld burgers terughoudend worden om huizen te kopen, zal de opbrengst van de overdrachtsbelasting afnemen.
Daarnaast is de exacte omvang van de belastingontvangsten niet in overwegende mate te beïnvloeden door de Belastingdienst. Ook economische ontwikkelingen, de belastingmoraal (compliance) en wetgeving en jurisprudentie spelen een grote rol.
De Belastingdienst kan wel bijdragen aan de mate van "zekerheid" waarmee de belastingontvangsten binnen komen. Naarmate uitvoerings- en handhavingsrisico's beter worden beheerst, neemt die zekerheid toe.

In de onderstaande figuur zijn de rollen geschetst die diverse partijen hebben bij de beheersing van de ontvangstenstroom.



In 2020 zet de Belastingdienst in op verdere versteviging van de systeemcontrol op de primaire en ondersteunende processen. Dit doet de Belastingdienst onder meer door:

- In hun jaarcontracten 2020 zetten alle dienstonderdelen uiteen wat de belangrijkste risico's zijn het komende jaar en hoe die dienstonderdelen daar mee om gaan. Daarnaast zetten de dienstonderdelen in hun jaarcontract uiteen

hoe zijn ervoor staan ten aanzien van de kaders zoals die door de kaderstellende concerndirecties gesteld zijn en welke maatregelen zij treffen om beter aan die kaders te voldoen. De dienstonderdelen rapporteren hierover in de DG-rapportage en de viermaandsrapportage.

- De tussentijdse resultaten van analyses door o.a. het programma Managementinformatie en risico-management (§ 3.3.2), de tijdige oplossing van onvolkomenheden (par 3.3.5), bevindingen uit het test- en monitoringplan Tax control framework alsmede bevindingen van Verbijzonderde interne controles zullen in 2020 worden opgevolgd, waar nodig aangevuld met verdiepingsonderzoeken inzake gesignaleerde risico's (zie daarvoor mede paragraaf 3.3.6).
- Er zal een aanvang worden gemaakt met de uitrol van een meerjarige roadmap om een Internal control framework te ontwikkelen gebaseerd op de COSO-principes. De roadmap zal Q1 2020 gereed zijn en zal breed gericht zijn zowel strategische als operationele doelstellingen, financieel beheer en voldoen aan wet- en reghelgeving
- Onderdeel van de vernieuwingspijler ICT vormt ook het vergroten van het inzicht in de vraag die de uitvoering stelt aan ICT en in het aanbod dat ICT daartegenover kan stellen. In dat proces worden verbeterstappen gezet, waarbij IV-vraag en IV-aanbod systematisch in kaart worden gebracht voor de totale opgave die de Belastingdienst heeft. De Kamer is bij brief van 28 mei 2019 geïnformeerd over de uitkomsten van dit portfolioproces voor de jaren 2019 en 2020.
- Aan de hand van de in 2019 uitgevoerde vernieuwing van de Domeinarchitecturen wordt in 2020 op meer systematische wijze gewerkt aan de verbetering en vernieuwing van het systeemlandschap.

3.3.5 Voortgang aanpak tekortkomingen sturing geconstateerd door AR/ADR

De aanpak van de onvolkomenheden ontwikkelt zich ten goede. Dit blijkt uit de waardering die de Algemene Rekenkamer (AR) uitspreekt voor de stappen die op diverse terreinen van de bedrijfsvoering zijn gezet. Om de aanpak van de onvolkomenheden nog strakker in te richten, zijn de activiteiten en mijlpalen die in 2019 en later worden ondernomen, geconcretiseerd. Dit is gebeurd door het, in afstemming met FEZ, ADR en AR, vaststellen van de 'gap' tussen de huidige stand van zaken in de bedrijfsvoering, het bepalen van de gewenste situatie en een plan van aanpak hoe in de gewenste situatie te geraken (het oplossen van de onvolkomenheid). Aansluitend hierop is de governance binnen Financiën versterkt door het instellen van een monitoringscommissie, onder voorzitterschap van de hoofddirecteur Financieel Economische Zaken.

De ADR zal onder de vlag van de wettelijke taak (verbijzonderde interne controle, verplichtingenbeheer, prestatieverklaringen, bedrijfscontinuïteitsbeheer M&O-beleid kleine middelen) in augustus en op latere momenten in het najaar aanvullend onderzoek uitvoeren naar de voortgang op deze onvolkomenheden. Naar de overige onvolkomenheden (legacy, managementinformatie en strategisch personeelsbeleid) zal in de tweede helft van 2019 vraag-gestuurd onderzoek door de ADR plaatsvinden.

De monitoring van de aanpak van de onvolkomenheden maakt deel uit van de planning- en controlcyclus van de Belastingdienst. Het rapporteren over de aanpak van de onvolkomenheden vindt in principe aansluitend en gelijktijdig plaats met de

rapportagemomenten van de departementale planning- en controlcyclus. Per onvolkomenheid zijn gedetailleerde monitoroverzichten beschikbaar.

3.3.6 *Vraaggestuurde onderzoeken ADR*

PM

De onderstaande passage wordt nog inhoudelijk aangevuld zodra er zicht is op uitkomsten vanuit de risicoparagraaf.

Jaarlijks vindt er aan de hand van een concern-brede risicoanalyse een inventarisatie plaats van mogelijke onderzoeken die de Auditdienst Rijk (ADR) op verzoek van het management kan uitvoeren. Er is voorzien in een auditprogramma voor 2019. Het opstellen van het auditprogramma voor 2020 vindt plaats na het in kaart brengen van de Belastingdienstbrede risico's. Het jaarlijkse auditprogramma is een levend document dat gedurende het jaar kan worden aangepast om moverende redenen of gewijzigde risico's en/of nieuwe inzichten. Het auditprogramma van de Belastingdienst maakt deel uit van het auditprogramma van het ministerie. Vaststelling van het auditprogramma van de Belastingdienst vindt plaats in het DT. Het auditprogramma van het ministerie wordt besproken dan wel vastgesteld in het Audit Committee en de Bestuursraad.

3.4 Financiën

3.4.1 Inzicht in de financiën (budgettair beeld)

PM

Onderstaande cijfers nog onder voorbehoud van mutaties augustusbrief.

Budgettaire kaders Belastingdienst 2020

Uitgaven	Ontwerpbegroting 2020
Apparaat DGBD	
Uitgaven	**2.922.096**
Personeel	2.094.348
Eigen personeel	1.855.068
externe inhuur	231.564
overig personeel	7.716
Materieel	332.739
Materieel ICT	22.413
Bijdrage aan SSO's	198.721
overig materieel	111.605
Programma DGBD	
Bekostiging	6.178
Overige bekostiging	6.161
Overige programma-uitgaven	17
Garanties	245
procesrisico's	245
Bijdrage aan ZBO's/RWT's	14.908
Waarderingskamer	1.953
Kadaster	1.971
Kamer van Koophandel	4.270
Overige ZBO's/RWT's	6.714
Bijdrage aan international organisaties	437
Internationale Douaneraad	175
Overige internationale organisaties	262
Opdrachten	258.361
ICT opdrachten	208.443
Overige opdrachten	49.918
Bijdrage aan agentschappen	104.880
Logius	104.690

CIBG	190
Overige	
Rente	110.000
Belasting- en Invorderingsrente	110.000
Ontvangsten	**934.075**
Apparaatontvangsten	43.094
apparaatontvangsten verrichte werkzaamheden derden	11.104
overige apparaatontvangsten	31.990
Programma	890.981
Belasting- en invorderingsrente	474.377
Ontvangsten boetes en schikkingen	203.777
Ontvangsten kosten vervolging	212.827

Tabel: budgettair overzicht 2020 DGBD (x € 1.000)

Nadere onderverdeling per dienstonderdeel

Hieronder vindt u de interne uitwerking van de externe begroting uitgesplitst naar de dienstonderdelen. De budgetstanden zijn van het door FEZ goedgekeurd in VT van 2e budgetmoment 2019 DG Belastingdienst, de zogenaamde tweede budgetbrief 2019. Het verschil met de externe begroting is circa € XX mln., dat komt doordat de aangemelde kasschuiven augustusbrief nog niet zijn goedgekeurd. Tenslotte is het ook van belang om aan te geven dat het bestedingsplan vernieuwing (goedgekeurd in augustus 2018) bij de interne kaders conform besluit volledig is verwerkt. Maar dat FEZ en IRF op de externe begroting nog niet de middelen volledig hebben toegekend (verschil van € 4,5 mln.).

Budget (uitgaven) - Totaal *Bedragen x €1.000*	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Dienstonderdeel						
Concernkader	-25.289	10.436	-73.812	-68.409	-45.917	-32.434
CFD	415.863	411.519	387.542	386.567	376.623	376.821
GO	228.101	234.397	235.563	235.411	229.197	227.129
MKB	544.445	511.730	494.428	492.877	484.918	482.081
PDB	183.556	158.789	158.685	159.280	149.860	149.794
FIOD	127.763	131.718	131.718	131.718	129.113	129.113
Toeslagen	63.465	64.815	60.820	59.107	57.334	57.334
CAP	209.940	205.743	192.026	170.620	152.719	146.766
CAP Concern	102.698	104.256	105.593	85.590	78.850	70.850
KIS	112.819	106.541	94.093	88.228	82.741	82.558
IV	541.231	554.538	495.479	484.335	474.199	473.992
IV BD bescheiden	36.726	39.212	40.413	39.206	35.506	35.506
UCA	46.018	31.388	30.414	29.622	29.447	29.447
CKC	94.740	82.169	71.467	70.769	70.259	69.996
Switch	47.994	10.770	3.413	2.902	2.902	2.902
Vaktechniek	16.660	16.609	17.060	17.060	17.060	17.060
DFA	28.081	31.325	26.133	26.133	25.488	25.488
Communicatie	21.823	15.809	15.414	15.243	15.073	15.073
Bureau DG	3.158	2.934	2.961	2.891	2.891	2.891
UHB	7.561	7.855	7.835	7.835	7.835	7.835
CD O&P	10.126	7.778	7.592	7.592	7.592	7.592
IV&D	14.905	15.185	14.799	14.799	14.799	14.799
I&S	5.514	5.672	5.270	5.270	5.270	5.270
C&F	19.109	24.780	16.612	16.067	16.067	15.317
FJZ	12.594	12.762	13.113	13.113	13.113	13.113
BIA	4.022	1.541	1.541	1.712	1.712	1.712
	2.873.623	2.800.273	2.556.172	2.495.542	2.434.651	2.428.008

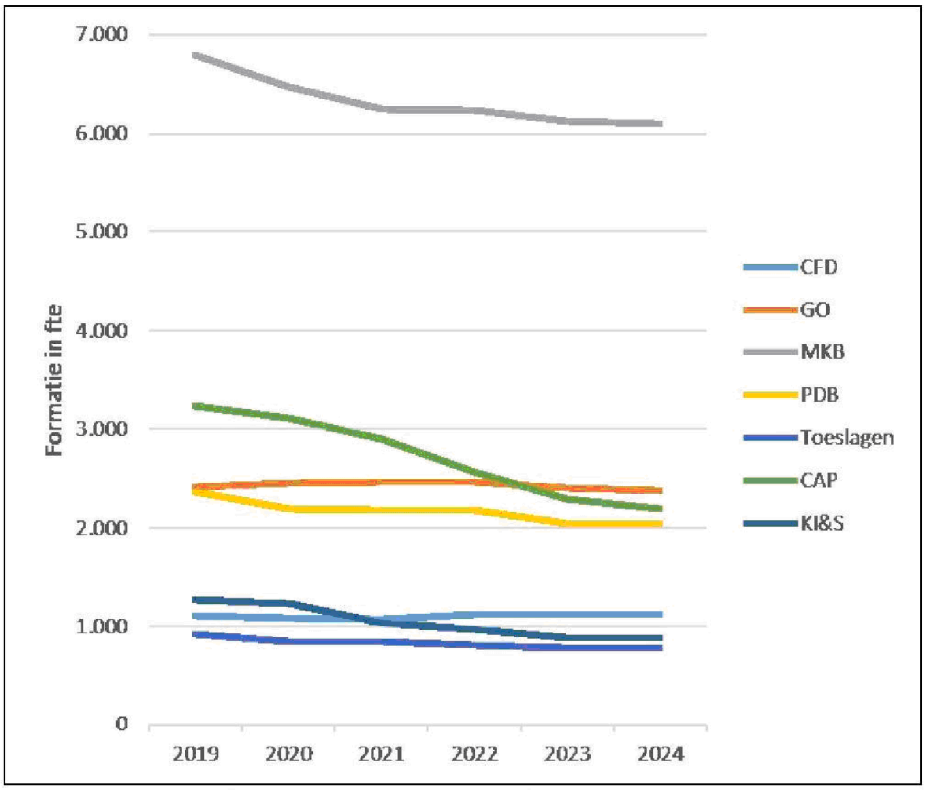
**exclusief bekostiging ontvangsten kosten vervolging en belasting- en invorderingsrente*

PM

In de interne bijlagen zullen de bovenstaande cijfers in september geactualiseerd worden naar de 3e Budgetbrief 2019 en in november naar 1e Budgetbrief 2020.

Werklastanalyse

Aan de hand van de notitie 'werkpakketreductie' heeft overleg plaatsgevonden in de Bestuursraad van juni'19 over enerzijds de haalbaarheid van doelstellingen van de werkpakketreductie en anderzijds alternatieve indicatoren waarmee inzicht kan worden gegeven over de voortgang van de vernieuwingsprojecten en de vernieuwing als geheel. Afgesproken is met een nadere werklastanalyse te komen, waarin onder meer de formatie, financiën en werklast in samenhang worden bezien. Deze analyse wordt in het najaar van 2019 opgeleverd. In de onderstaande tabel is de meerjarige ontwikkeling opgenomen van het formatieve kader van de dienstonderdelen die specifiek in de notitie werkpakketreductie zijn benoemd.



Figuur: meerjarige ontwikkelingen formatief kader (in fte's)

Bestedingsplannen

De voortgang op de bestedingsplannen worden op het moment in het VT-directeurenoverleg besproken. Onderdeel hiervan is de voortgang op de gestelde doelen, maar ook de financiële uitputting en de prognose op de beschikbaar gestelde middelen (op bestedingsplan niveau). Tevens krijgt FEZ maandelijks enkele rapportages over een deel van de bestedingsplannen. Als de rapportage via de reguliere P&C cyclus loopt zal de rapportage in het VT-directeurenoverleg vervallen. In de reguliere P&C cyclus hebben de bestedingsplannen op dit moment al een plek onder de noemer Beheerst Vernieuwen. In de VMR zijn ook de KPI's die bij de bestedingsplannen zijn opgesteld opgenomen. Op dit moment ontbreekt alleen nog

de financiële uitputting van de bestedingsplannen. Dit kan worden opgenomen in de financiële paragraaf in de 4MR.

3.4.2 *Informatiebehoefte HDFEZ en DGFZ*

De informatiebehoefte van FEZ en DGFZ, voortvloeiend uit het ontwikkelhoofdstuk uit het (intern) jaarplan 2018, krijgt een vervolg via verschillende trajecten. Vanuit het programma MI/RM is het eindbeeld gepresenteerd in de M-staf. Hierin wordt een belangrijk deel van de informatiebehoefte gedekt. De stappen die door het programma in 2020 worden gezet om de programmadoelstellingen te realiseren, staan beschreven in § 3.3.1. Hierin is ook uitgewerkt op welke wijze wordt omgegaan met het budget- en uitgavenmodel. Daarnaast wordt in het kader van het jaarplantraject, in overleg met FEZ en DGFZ, inzicht gegeven in het keuzeproces dat heeft geleid tot gemaakte keuzes in het jaarplan op het gebied van uitvoering en toezicht, inclusief de daarbij gehanteerde kwantitatieve inzichten. Dit traject loopt parallel door tot aan oplevering van het jaarplan 2020 aan de Tweede Kamer (november).

3.4.3 *Inzicht in flexibiliteit uitgaven*

PM

3.4.4 *Inzicht in verplichtingen*

In 2020 werkt de Belastingdienst aan een sluitend overzicht van verplichtingen (een sluitende verplichtingenadministratie), waarmee inzicht in de budgetflexibiliteit verkregen kan worden. Zie ook 3.4.3.

Einde 2018 bleek dat de Belastingdienst haar verplichtingenplafond substantieel overschreden had op een moment dat er geen effectieve bijsturing meer mogelijk was. Om dit in het vervolg te voorkomen, worden meerdere acties ondernomen.

Eén actie is gedurende de uitvoering van het begrotingsjaar inzicht hebben in het vermoedelijk beloop van de verplichtingen, zodat er waar nodig tijdig bijgestuurd kan worden. Vanaf 2020 starten de dienstonderdelen met het rapporteren over de realisatie en prognoses op verplichtingen. Dit vindt plaats door in 4MR-rapportages en aan het einde van het jaar in het maandelijkse budgettaire beeld - naast het actuele vermoedelijke beloop voor de kasuitgaven - ook het vermoedelijke beloop van de verplichtingen op te stellen. HDFEZ zal in overleg met DGBD/C&F de logische momenten hiervoor afspreken en denkt hierbij in ieder geval aan het budgettaire beeld: t/m 30 september voor de 2e 4MR (die tevens landt in de 2e suppletoire begroting) en t/m 31 oktober voor de mutaties in de Veegbrief.

De tweede actie (die voorafgaat aan de eerste actie) betreft het begroten en toelichten van de te realiseren verplichtingen in het jaarplan. Onderstaande tabel maakt inzichtelijk in welke periode van 2020 welke verplichtingen in welke omvang naar verwachting aangegaan worden en vergelijkt dit met het beschikbare verplichtingenbudget. Op deze wijze worden de grote aan te gane verplichtingen vooraf in kaart gebracht en kan gedurende het jaar de voortgang gevolgd en, indien nodig, bijgestuurd worden.

In het door FEZ aangeleverde format wordt gevraagd om de verplichtingenstanden per 4 maanden over 2020. Ten tijde van het opstellen van dit jaarplan is nog

onvoldoende informatie beschikbaar om de standen per 4 maanden onderbouwd in te vullen. De Belastingdienst is momenteel bezig met het opschonen van de verplichtingenadministratie en zal vanaf 2020 starten met rapportages op over de verplichtingen op maandelijkse basis. Zoals besproken in de Stuurgroep verplichtingenbeheer is een onderbouwde verplichtingenraming met Voorjaarsnota 2020 voorzien.

Verplichtingen	Ontwerpbegroting 2020
Apparaat DGBD	
Uitgaven	**439.073**
Personeel	402.440
Eigen personeel	395.317
externe inhuur	6.968
overig personeel	155
Materieel	6.652
Materieel ICT	5.145
overig materieel	1.507
Programma DGBD	
Opdrachten	27.881
ICT opdrachten	3.769
Overige opdrachten	24.112
Bijdrage aan agentschappen	2.100
Overige agentschappen	2.100
Apparaatontvangsten	**605**

3.4.5 *Nadere onderverdeling eigen personeel*

In de onderstaande tabel is de goedgekeurde formatie 2020 (stand 2e budgetbrief 2019) opgenomen:

Formatie (in fte)	2020	2021	2022	2023	2024
Dienstonderdeel					
CFD	1.078	1.073	1.123	1.122	1.122
GO	2.453	2.463	2.462	2.398	2.376
MKB	6.470	6.250	6.231	6.130	6.094
PDB	2.199	2.177	2.184	2.041	2.039
Douane	5.554	5.539	5.539	5.539	5.539
FIOD	1.416	1.416	1.416	1.391	1.391
Toeslagen	844	842	814	785	785
CAP	3.112	2.904	2.565	2.289	2.197
KIS	1.225	1.037	968	880	879
IV	2.845	2.779	2.764	2.766	2.764

IV BD bescheiden	0	0	0	0	0
SSO FMI	240	237	235	233	233
SSO O&P	706	658	652	645	642
Switch	30	30	30	30	30
Vaktechniek	139	143	143	143	143
DFA	269	272	272	266	266
Communicatie	128	125	123	121	121
Bureau DG	29	27	25	25	25
UHB	57	59	59	59	59
CD O&P	46	48	48	48	48
IV&D	56	58	58	58	58
I&S	37	39	39	39	39
C&F	120	137	137	137	137
FJZ	55	58	58	58	58
BIA	18	18	20	20	20
	29.126	**28.389**	**27.966**	**27.223**	**27.066**

De meerjarige knelpunten in de formatie zitten met name bij de dienstonderdelen waar een forse werkpakketreductie is ingeboekt, maar waar geen zicht is op haalbare maatregelen die leiden tot besparingen. Een aantal dienstonderdelen (o.a. CAP, KI&S, Toeslagen) is gevraagd om een werklastanalyse te maken en aan te geven wat haalbare maatregelen zijn in relatie tot een realistische werkpakketreductie bij deze dienstonderdelen.

3.4.6 *Nadere onderverdeling bezetting*

In de onderstaande tabel wordt, naast de formatie, ook zicht gegeven op de bezetting en de prognose daarvan richting eind 2019 (begin 2020).

Formatie en bezetting	Formatie 2019	Formatie 2020	Bezetting * mei 2019	Bezetting Prognose eind 2019
Dienstonderdeel				
GO	2.419,9	2.453,1	*2.354,7*	*2.511*
MKB	6.795,5	6.470,1	*6.800,1*	*6.711*
Particulieren	2.361,3	2.199,2	*2.306,4*	*2.318*
CAP	3.233,6	3.112,1	*3.026,3*	*3.079*
KI&S	1.268,8	1.224,8	*1.001,7*	*1.271*
Douane	5.554,0	5.554,0	*5.095,9*	*5.479*
FIOD	1.404,0	1.416,0	*1.371,2*	*1.427*
Toeslagen	923,9	843,6	*854,5*	*957*
IV	2.938,6	2.844,6	*2.771,7*	*2.828*
C&F	103,0	120,0	*84,9*	*110*
FJZ	55,0	55,0	*48,5*	*55*
IV&D	56,0	56,0	*60,6*	*71*
UHB	57,0	57,0	*54,9*	*57*
O&P	50,0	46,0	*43,1*	*50*
I&S	37,0	37,0	*38,6*	*37*
BDG	32,0	29,0	*20,3*	*32*
BIA	18,0	18,0	*12,8*	*14*
VT	139,0	139,0	*122,0*	*136*
DF&A	241,0	269,0	*208,6*	*242*
CDC	148,0	128,0	*137,7*	*136*

F&MI	242,2	240,2	*232,6*	*239*
CFD	1.108,0	1.078,0	*1.006,5*	*1.066*
SSO O&P (incl. oud IO)	745,4	706,4	*755,2*	*745*
Switch	64,0	30,0	*318,8*	*370*
Oud DGBel	-	-	*3,0*	-
Oud AOZ	-	-	*9,0*	-
Overige	-	-	-	-
Totaal Belastingdienst	**29.995,2**	**29.126,1**	**28.739,5**	***29.941***

Bron: P004 formatie en bezetting Belastingdienst 2019 (BI-center)

Er wordt gestuurd op een bezetting per 2020 die hoger is dan de formatie 2020. Op die manier kunnen de personeelsbewegingen opgevangen worden. In 2020 wordt nog forse uitstroom voorzien. Voorts is in 2020 de formatie lager dan in 2019. De verwachting is dat 2020 met een overbezetting zal starten, gezien de bezetting in juni in combinatie met de wervingsinspanningen. Periodiek wordt via de P&C-cyclus (DG Rapportage en 4MR) de instroom, uitstroom en bezetting gemonitord.

3.4.7 *Externe inhuur*

Op basis van de budgetstanden bij 2e budgetbrief 2019 zijn de volgende uitgaven voor inhuur externen geraamd;

2020	2021	2022	2023	2024
203.528	117.471	89.274	80.948	80.319

Als Belastingdienst dienen we aan te sluiten aan de zogenaamde 'Roemer norm'. Dit houdt in dat het bedrag van inhuur minder dient te zijn dan 10% van de totale personeelskosten. Op basis van de budgetten uit de 2e budgetbrief is het percentage op dit moment 8,28% geraamd voor 2020. Ervaring leert dat door diverse budgetmutaties gedurende het jaar voor bijvoorbeeld bestedingsplannen, maar ook budgetmutaties door verschuiving van eigen personeel naar inhuur externen dit percentage omhoog gaat. Voor 2020 wordt dus ook verwacht dat de norm wordt overschreden. In het kader van 'comply or explain' betekent dit dat we aan de Kamer zullen moeten uitleggen dat de Belastingdienst gelet op de opgelegde taken en onderbezetting ten opzichte van de formatie afhankelijk blijft van externe inhuur en uitzendkrachten voor de uitvoering van haar taken.

Risico's die op het gebied van externe inhuur worden geïdentificeerd betreffen onder meer het fiscale risico (DBA) en opwaartse effecten op de omvang van externe inhuur door bijvoorbeeld tijdelijk werk vanuit de bestedingsplannen en de inzet van eigen personeel op verdwijnend werk (krimpwerkzaamheden). Ook speelt er de ontwikkeling rondom het invoeren van een doelstelling voor de Roemer norm in plaats van comply or explain,

3.4.8 *Meerjarenplanning investeringen*

<u>Investeringen huisvesting</u>
Huisvesting wordt steeds meer een instrument om medewerkers te binden en te boeien vanuit de mix 'bricks, bytes, behaviour' in relatie tot tijd-, plaats-, en apparaat onafhankelijk werken (TPAW). Klaar zijn voor de toekomst blijft belangrijk. Nieuwe manieren van werken zoals scrummen en agile werken raken steeds meer ingeburgerd. Activiteiten veranderen daarbij niet zozeer, maar wel de samenstelling van de teams en de manier van samenwerken.

De huisvesting moet op deze ontwikkelingen in kunnen spelen. De komende jaren worden daarbij gekenmerkt door een toenemende vraag naar slagvaardigheid en flexibiliteit, gecombineerd met steeds strikter wordende kaders.

Met het opstellen van de huisvestingsnota wordt uitgegaan van de onderstaande prioriteitscriteria:
- uitvoering is strikt noodzakelijk in verband met gevaar voor veiligheid en gezondheid van de medewerkers,
- uitvoering is strikt noodzakelijk vanwege gevaren voor de continuïteit van de bedrijfsvoering,
- de masterplannen worden gerealiseerd,
- reeds gedane verplichtingen aan de markt worden uitgevoerd.

Bij de totstandkoming van de Huisvestingsnota stemt SSO CFD met de overige dienstonderdelen binnen de Belastingdienst af in de Stuurgroep Huisvesting.
De huisvestingsnota komt ter besluitvorming op tafel in het DTBD en besluitvorming aldaar vormt de basis voor prioritering.

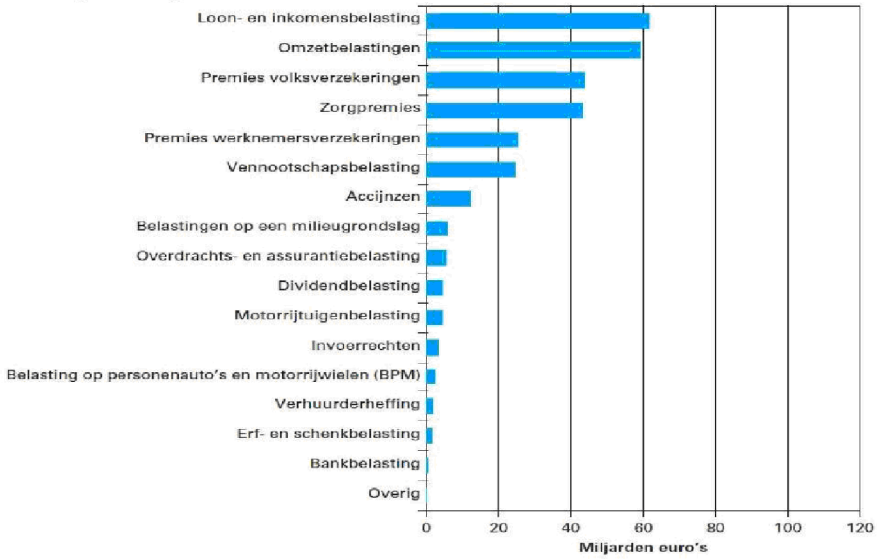
In tegenstelling tot eerdere jaren is de huisvestingsnota niet langer een (ex post) onderbouwing van de component huisvestingkosten in de begroting van de Belastingdienst. De begroting van de huisvestingskosten komt tot stand op basis van een pxq onderbouwing op productniveau, waarbij de budgettaire inpasbaarheid conform reguliere P&C cyclus wordt beoordeeld en besproken.

Investeringen IV
Zie hiervoor § 3.2.5.

3.4.9 Betaaltermijn facturen

De norm voor betaaltermijn facturen voor 2020 is minimaal 95% betaald binnen 30 dagen. Dit is in voorgaande jaren ook gerealiseerd. Voor de eerste maanden van 2019 is er 98,3% binnen 30 dagen betaald.

3.4.10 *Belastingontvangsten*



In 2020 ontvangt het Rijk circa 320 miljard euro aan belastingen en premies (PM – bedragen en grafiek actualiseren obv Miljoenennota iom AFEP). De Belastingdienst brengt daarvan ruim 300 miljard in de Schatkist . De continuïteit van deze ontvangsten is afhankelijk van het goed functioneren van de heffings- en inningsprocessen van de Belastingdienst, maar ook van externe factoren.
De Belastingdienst schenkt veel aandacht aan het monitoren van de belastingontvangsten en aan het in kaart brengen van mogelijke risico's voor de belastingontvangsten.

Maandelijks worden de door de Belastingdienst gerealiseerde belasting- en premieontvangsten vergeleken met de referentielijn van de directie AFEP (de jaarraming vertaald naar een maandelijks kaspatroon). Afwijkingen kunnen te maken hebben met wijzigingen of incidenten in de uitvoering en de handhaving, met aangifte- of betaalgedrag van bedrijven en burgers, maar ook met macro-economische ontwikkelingen.

Binnen Financiën wordt de ontwikkeling van raming en realisaties besproken in een Directeurenoverleg Belastingontvangsten. In 2020 gaat de Belastingdienst door met het systematisch verzamelen en ter beschikking stellen van informatie die relevant is voor de belastingraming. Dit betreft zowel cijfermatige gegevens over heffing en inning als kwalitatieve informatie over proceswijzigingen en incidenten in de uitvoering.

3.5 Integrale veiligheid

Integrale beveiliging

Op het gebied van integrale beveiliging wordt ingezet op de volgende onderwerpen:

- Het behalen van de beveiligingsdoelstellingen zoals deze zijn opgenomen in het integraal Beveiligingsbeleid Belastingdienst (iBB).
- Uitvoering van risicoanalyses om noodzakelijke beveiligingsmaatregelen vast te stellen of te herijken.
- Het per directie in kaart brengen van de te beschermen belangen en kritische processen en of er afdoende (beveiligings-)maatregelen zijn getroffen om de mogelijke bedreigingen afdoende het hoofd te bieden.
- Het per directie inrichten/actualiseren van een risicoregister met daarin de actuele risico's op het gebied van integrale veiligheid, de actiehouder en de oplostermijn.
- Het uitvoeren van risico-analyses voor het vaststellen van de te treffen maatregelen op het gebied van informatiebeveiliging en fysieke beveiliging.
- Borging van een registratie van ernstige incidenten in het primaire proces of in relatie tot de bedrijfsdoelstellingen (bijv. maatregelen of verbeteringen n.a.v. incidenten, status en werking van verbetermaatregelen).
- Borging van het beveiligingsbewustzijn van medewerkers, management, van eventuele bijzondere functies of doelgroepen.
- De wijze waarop aandacht wordt besteed aan integriteit. In de BR is afgesproken dat onderdelen minimaal één keer per jaar één van de aangeboden instrumenten inzetten om op afdelingsniveau aandacht te besteden aan integriteit.
- Borging van de actualiteit van de lijst met vertrouwensfuncties en de aanwezigheid van geldige Verklaringen van geen bezwaar (VGB's) voor alle medewerkers op vertrouwensfuncties. De VGB dient voorafgaand aan de aanstelling van de betreffende medewerker beschikbaar te zijn. Het niet of niet tijdig beschikken over een VGB betekent dat de medewerker niet op de functie geplaatst mag worden en geen werkzaamheden mag verrichten die verbonden zijn aan de betreffende vertrouwensfunctie.

Databeheersing

De Belastingdienst werkt met grote hoeveelheden gegevens van en over burgers en bedrijven. Deze gegevens moeten, met de vereiste kwaliteit, effectief en efficiënt ingezet kunnen worden in de primaire en ondersteunende bedrijfsprocessen. Maar ook op een wijze waarmee tegemoet gekomen wordt aan de eisen van wet- en regelgeving op het gebied van privacy- en gegevensbescherming, (informatie)beveiliging en transparantie en openbaarheid.

Op het terrein van databeheersing worden de volgende onderwerpen opgepakt

- Een nadere invulling geven aan de invulling van de CDO-rol door kaders voor datagovernance op te stellen.
- Het opstellen van een data-agenda waarin inzicht en overzicht van activiteiten rond het thema data worden opgenomen.
- Het uitvoeren van datamanagementmaturityscans (DMM-scans) bij de dienstonderdelen om het volwassenheidsniveau van datamanagement binnen de Belastingdienst vast te stellen, op basis waarvan benodigde verbeteracties kunnen worden opgesteld.

Business Continuïteit Management (BCM)

Op het gebied van BCM wordt ingezet op de volgende onderwerpen:

- Het behalen van tenminste niveau 4 van het volwassenheidsmodel BCMM.
- Het uitvoeren of actualiseren van business impact analyses voor de kritische bedrijfsprocessen.
- Het opstellen en actualiseren van alle herstelplannen voor alle onderdelen van kritische bedrijfsprocessen.
- Het opstellen of actualiseren van het Continuiteïtsplan (herstelstrategie).
- Het testen van het Continuiteïtsplan en de herstelplannen.
- Het hebben van een managementsysteem conform ISO22301 en het hebben van een rapportage op basis hiervan.
- Het minimaal jaarlijks oefenen van de crisismanagementteams.

Gegevensbescherming (privacy)

De Belastingdienst moet voldoen aan gegevensbescherming (privacy) door het continu toepassen van de vereisten uit de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) en de Wet politiegegevens (Wpg). Ten aanzien van de gegevensbescherming (privacy) heeft er nog geen structurele invulling van KPI's plaatsgevonden. Het ontbreekt momenteel aan een voor de Rijksoverheid toepasbaar normenkader privacy waarop de KPI's gebaseerd kunnen worden. Het ministerie van Justitie en Veiligheid heeft het initiatief genomen om (interdepartementaal) een voor het Rijk te gebruiken voldoende dekkend normenkader op het gebied van gegevensbescherming te ontwikkelen. De CIO-offices van het kerndepartement van Financiën en van de Belastingdienst hebben zich hierbij aangesloten. Op basis van dit concept normenkader (verwachting najaar 2019) is voorzien dat er KPI's ten aanzien van gegevensbescherming (privacy) geformuleerd kunnen gaan worden.

1865937 01909

Verantwoordelijk	Dossierhouder	DG	Status	M/T	EK/TK	Datum indiening	Vergaderjaar	Omschrijving	Stand van zaken	Vindplaats Toezegging (Rijksbegroting)
FIOD, UHB, O&P	BDO FIOD	DGBD 2018-10	In behandeling	M	TK	19-dec-18	2018-2019	Motie van het lid Leijten over eerbiedigen van de gedragslijn voor strafbare feiten begaan door ambtenaren	20/12 - Stemming nav VAO Belastingdienst. Dossierhouder aanwijzen. Meenemen in een periodieke rapportage?	Kamerstukken II, 2018-2019, 31 066, nr. 449
UHB		DGBD 32	In behandeling	M	TK	29-sep-16	2016-2017	Lid Mei Li Vos verzoekt de regering om, na de transitieperiode stapsgewijs met handhaving aan te vangen en daarbij voorrang te geven aan de pakketbezorgingssector en de medisch specialisten.	20/7 - RB: In behandeling. De motie is pas aan de orde na ingang van nieuwe wetgeving welke is voorzien op 1 januari 2020. 23/3 - Was in eerste instantie voorzien om af te doen in de 21ste HJR. We willen echter niet vooruitlopen op nieuwe wetgeving, deze is gepland 1-1-20. 12/7/2019: Inmiddels is de nieuwe wetgeving per 1 januari 2021 voorzien (zie Kamerbrief voortgang uitwekring maatregelen werken als zelfstandige d.d. 24 juni 2019). Zie daarnaast Kamerbrief toezicht arbeidsrelaties d.d. 24 juni 2019 waar wordt ingegaan op toezicht en handhaving op de kwalificatie van arbeidsrelaties voor de loonheffingen.	Kamerstukken II, 2016-2017, 34 036, nr. 34, 4 oktober 2016
UHB		DGBD 2018-6	In behandeling	M	TK	14-11-2018	2018-2019	Lid Omtzigt verzoekt de regering, binnen een halfjaar en na afstemming met de Autoriteit Persoonsgegevens met een voorstel te komen om zowel registratieplicht te handhaven als wanbetalers met een buitenlands kenteken op te sporen en te beboeten,	14/11 - Stemming nav het Belastingplan. Dossierhouder aanwijzen 19 juni: herbevestiging Stas gehoor aan gegeven aan de volledige motie Omtzigt	Kamerstukken II, 2018-2019, 35 027, nr. 11.
FJZ		DGBD	In behandeling	M	TK	21-mrt-19	2018-2019	Lid Omtzicht verzoekt de regering binnen twee maanden een voorstel aan de Kamer te doen toekomen voor een extern onderzoek naar mogelijkheden tot verbetering van de praktische rechtsbescherming van de burger in belasting- dan wel toeslag zaken.	(Voor Toeslagen meegenomen in derde deelvraag adviescommissie, voor overige BD na oplevering rapport adviescommissie).	Kammerstukken II, 2018-2019, 31066 nr. 468
UHB		DGBD	In behandeling	M	TK	4-7-2019	2018-2019	N.a.v. het AO Stopzetten KOT verzoekt Lid Omtzigt: de regering om gedupeerde ouders z.s.m. individueel schadeloos te stellen, daarbij ook te kijken naar afgeronde terugvorderingen over de jaren 2012 en 2013. Hierin ook ouders mee te nemen die geen bezwaar of beroep hebben ingediend of doorgezet. Tevens moet de Staatssecretaris ervoor zorgen dat in relevante gevallen, er langer dan vijf jaar teruggekeken wordt bij de vaststelling van toeslagen. Verzoekt de regering om onderzoek te laten doen of vergelijkbare problemen (zoals onrechtmatig stopzettingen, ernstig overschrijding van de bezwaartermijnen of onvolledige dossiers bij de bezwaar en beroepsprocedures) ook elders aan de orde zijn geweest bij CAF en andere zaken. Verzoekt de regering om uiterlijk 1 oktober een tussenrapportage aan de Kamer te sturen over de compensatie van gedupeerde en andere relevante ontwikkelingen op dit dossier. (zie ook Toezeggingen)		Kamerstukken II, 2018-2019, 31066 nr. 503
UHB		DGBD	In behandeling	M	TK	4-7-2019	2018-2019	Lid Omtzigt verzoekt de regering om de richtlijnen van de Raad van Europa voor de bescherming van Klokkenluiders volledig te implementeren bij de Belastingdienst en jaarlijks onafhankelijk en extern te laten rapporteren over naleving van deze richtlijn door de Belastingdienst. En verzoekt de regering om in de CAF-11 zaak alle aandacht te focussen op een oplossing voor de desbetreffende ouders, en in deze uitzonderlijke zaak, geen enkele actie te ondernemen tegen medewerkers van de dienst die ervoor hebben gezorgd dat documenten publiek werden waardoor bijvoorbeeld ouders wel complete dossiers bij de rechtbank hadden. Verzoekt de regering in oktober over de uitvoering van deze motie te rapporteren. (zie ook Toezeggingen).		Kamerstukken II, 2018-2019, 31066 nr. 509

UHB		DGBD	In behandeling	M	TK	4-7-2019	2018-2019	Lid Van Weyenberg over Etnisch profileren; verzoekt het kabinet om te borgen dat de Belastingdienst een dubbele nationaliteit niet meer als risico indicator gebruikt bij het toekennen van Toeslagen. Verzoekt het kabinet om bij het verschijnen van de onderzoeken van de Autoriteit Persoonsgegevens en de Nationale ombudsman de Kamer zo snel mogelijk te informeren over de wijze waarop het kabinet de lessen van deze onderzoeken implementeert.		Kamerstukken II, 2018-19, 31066 nr. 506
UHB		DGBD	In behandeling	M	TK	4-7-2019	2018-2019	Lid Lodders verzoekt de regering cultuur als pijler toe te voegen in het Jaarplan 2020 en bij de eerstvolgende rapportage aan te geven hoe de pijler concreet wordt ingevuld.		Kamerstukken II, 2018-19, 31066 nr. 508
UHB		DGBD	In behandeling	M	TK	3-7-2019	2018-2019	Ingediende Motie lid Slootweg: verzoekt de regering, te onderzoeken of het mogelijk is dat er nog maar één machtigingscode nodig is voor zowel de aangifte als de toeslagen; verzoekt de regering tevens, indien dit kan, te onderzoeken of dit al voor het belastingseizoen 2020 ingevoerd kan worden,	C&F heeft na afstemming - motie neergelegd bij UHB (contactpersoon	Kamerstukken II, 2018-19, 35210 nr. 4

Vrij veld	*Vrij veld*	*Format BBO*	*Format BBO*	*Format BBO*	*Format BBO*	*Format BBO*	*Format RB*	*Format BBO/ Format RB*	*Format BBO/ RB*	*Format BBO/RB*
Verantwoordelijk	**Dossierhouder**	**DG**	**Status**	**M/T**	**EK/TK**	**Datum indiening**	**Vergader jaar**	**Omschrijving**	**Stand van zaken (Intern BD en M-Staf bespreking)**	**Vindplaats Toezegging**
GO UHB		DGBD 60	Doorlopend	T	TK	18-mei-16	2015-2016	De staatsecretaris heeft toegezegd om in de Halfjaarsrapportages van de Belastingdienst verslag te doen over de voortgang van het proces van behandeling van informatie uit de Panama papers en de daarmee bereikte resultaten. (verhuld vermogen)	20/2/19: Opnemen in 23ste HJR 18/9 - Doorlopende toezegging, opgenomen in de 22ste HJR 13/9 - Van de in behandeling genomen dossiers is ongeveer de helft afgerond of in een ver gevorderd stadium van behandeling. De analyses en activiteiten in het toezicht hebben ondertussen geleid tot het opleggen van aanslagen tot een bedrag van per saldo € 7,2 miljoen (incl. boetes en rente). Inmiddels is er ook in één casus een strafrechtelijk traject ingezet. In een aantal andere gevallen wordt het instellen van een strafrechtelijk traject nog bezien. Daarnaast wordt overwogen tegen een aantal belastingplichtigen een civiele procedure te starten om het verstrekken van informatie af te dwingen. 20/7 - RB: Doorlopend. Rapportering aan de Kamer via de Halfjaarsrapportages Belastingdienst. 23/3 - opgenomen in de 21ste HJR	Kamerstukken II 2015-2016, 34 451, nr. 2, p. 3
FJZ GO		DGBD 46	Doorlopend	T	EK/ TK	14 april 17 12 mei 17 29 mrt 18	2016-2017	De staatssecretaris heeft toegezegd de Tweede en Eerste Kamer van informatie voorzien over 'country-by-country reporting' - hoeveel landenrapporten de Belastingdienst heeft ontvangen van belastingplichtigen, hoeveel landenrapporten zijn ontvangen van andere landen via de uitwisseling en een kwalitatieve beschrijving van de ervaringen alsmede inzicht in veel voorkomende vervolgacties.	20/7 - RB: Doorlopend. Er is gerapporteerd in de 21ste Halfjaarsrapportage Belastingdienst. In 2019 zal hier opnieuw in de 23ste HJR over gerapporteerd worden. 12/4 - aan de ordegeweest in de 67e	Kamerstukken II 2016-2017, 34 651, nr. 14 & Kamerstukken, 34 651, nr. C.
GO UHB		DGBD 58	Doorlopend	T	TK	1-jun-17	2016-2017	De staatsecretaris heeft toegezegd om jaarlijks een notitie toe te voegen aan de Halfjaarsrapportage Belastingdienst met een aanvulling op de aantallen APA's en ATR's. Er wordt per type ruling een voorbeeld of model gegeven zodat de Kamer kan zien hoe het in elkaar zit.	13/9 - In uitvoering, consultatie ruling praktijk gaande. 20/7 - Doorlopend. Gerapporteerd aan de Tweede Kamer bij brief van 18 februari 2018, Kamerstukken II 2017/18, 25087 nr. 187. Verwijzing en samenvatting is ook opgenomen in	Handelingen II 2016-2017, 82, it. 8, p. 21
FJZ		DGBD 45	Doorlopend	T	TK	16-nov-16	2016-2017	De staatssecretaris heeft toegezegd na één en na twee jaar te rapporteren aan de Kamer of er problemen zijn geconstateerd met de continuïteit van ondernemingen door de heffing van erf- en schenkbelasting (BOR).	18/9 - Rapportering in 2019 20/7 - RB: Doorlopend. In de Kamerbrief Fiscale moties en toezeggingen aan de Tweede Kamer - Vergaderjaar 2017–2018, 34 775 IX,	Handelingen II 2016-2017, 23, it. 9, p. 34.
UHB P		DGBD 88	In behandeling	T	TK	8-jun-18	2017-2018	In de 21e halfjaarsrapportage is het risico opgenomen dat aanvullingen van belastingplichtigen mogelijk niet verwerkt kunnen worden omdat ze al in de berekeningsfase zouden zitten. Hierdoor zouden extra bezwaarschriften moeten worden behandeld. Het onderzoek naar de manier waarop dit proces geoptimaliseerd kan worden is inmiddels afgerondIn 2019 - campagne IH 2018 - zijn aanpassingen voorzien die naar schatting leiden tot een vermindering van het aantal bezwaren met 20.000. De staatssecretaris heeft toegezegd rapporteren over de realisatie van deze procesoptimalisatie in de halfjaarsrapportage.	20/7 - RB: In behandeling. Rapportering aan de kamer is voorzien eind 2019. 09/7 - Tijdsindicatie vooralsnog de 24ste HJR, bevestiging hierover volgt nog via dossierhouder.	Kamerstukken II 2017-2018, 31 066, nr. 408
UHB		DGBD 74	In behandeling	T	EK	28-mei-18	2017-2018	Gevraagd wordt of banken een controlerende rol zouden kunnen spelen ten aanzien van de aangifte van het bezit van Bitcoins bij de Belastingdienst. De staatsecretaris heeft toegezegd dit punt mee te nemen in de verdere uitwerking van de fiscale beleidsagenda.	26/9 - De Belastingdienst onderzoekt verdere mogelijke nalevingstekorten en handhavingsmogelijkheden voor een nadere invulling van de strategie rondom cryptovaluta. Onderdeel hiervan is de rol van andere private partijen, zoals banken, en afstemming met andere toezichthouders (zoals de	Kamerstukken I 2017-2018, 34 775, nr. AA

IV&D		DGBD 20	In behandeling	T	TK	1-okt-18	2018-2019	De staatssecretaris heeft toegezegd terug te komen op de ICT-doorlichting waar om is verzocht.		Kamerstukken II, 2018/19, 31 066, 433
IV&D		DGBD	In behandeling	T	TK	28-mei-19	2018-2019	De staatssecretaris zegt toe dat er tegen het einde van dit jaar (2019) voor drie ketens een concreet uitgewerkt plan ligt dat een samenhangende aanpak laat zien om de uitdagingen van deze ketens het hoofd te bieden. Wanneer deze aanpak succesvol blijkt te zijn, zal deze daarna ook worden toegepast bij de andere probleemketens.	08/07 is versie 0.96 gedeeld door	https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2019/05/28/kamerbrief-uitkomsten-ict-portfolio-belastingdienst
FJZ IZV		DGBD 14	In behandeling	T	TK	13-feb-19	2018-2019	Toezegging mogelijkheden uit te zoeken om aanpassen youngtimerregeling bijtelling ten behoeve van gebruikte elektrische auto's	Lead is bij DGFZ. Voor september 2019, de brief zal wel snel uitgaan zodra de kabinetsappreciatie van het klimaatakkoord uit is. Moet wel heel raar lopen als het niet is afgedaan voor	Kamerstukken II, 2018/19, 31 066, nr. 457 (verwachting)
UHB		DGBD 18	In behandeling	T	EK	29-jan-19	2018-2019	De Staatssecretaris heeft toegezegd het Jaarverslag van de Belastingdienst te verzenden aan de Eerste Kamer.	18-07: Open staand	Kamerstukken I, 2018/19, 31 066, nr. D
UHB		DGBD 19	In behandeling	T	EK	29-jan-19	2018-2019	De uitkomst van de negen ex-post uitvoeringstoetsen zal de staatssecretaris van Financiën schriftelijke delen met de EK.		Kamerstukken I, 2018/19, 31 066, nr. D
PART UHB FJZ		DGBD 81	In behandeling	T	TK	16-apr-18	2017-2018	De staatssecretaris heeft toegezegd dat kwalificerende buitenlandse belastingplichtigen, die recht hebben op de heffingskortingen in de inkomstenbelasting, in het vierde kwartaal 2018 hierover per brief worden geinformeerd. Daarnaast wordt een communicatietraject ingezet voor de gehele doelgroep.	13/9 - Binnenkort vindt een AO plaats op dit onderwerp. 20/7 - RB: In behandeling. De brieven worden in het vierde kwartaal 2018 verzonden. En communicatietraject zal worden ingezet.	Kamerstukken II 2017-2018, 31 066, nr. 401
UHB		DGBD 10	In behandeling	T	TK	6-dec-18	2018-2019	Toezegging om medio 2019 te rapporteren over de voortgang inzake de Interactiestrategie.	10/12: De planning is dit te realiseren op 1 juni 2019. Oplevering via een periodieke rapportage.	AO Belastingdienst 6/12 Kamerstukken II, 2018/19, 31 066, nr. 451
Cd O&P		DGBD 49	In behandeling	T	TK	13-okt-17	2017-2018	De staatssecretaris heeft toegezegd een brief te sturen met de eindafrekening van de vertrekregeling en de diverse mogelijke arrangementen, inclusief de wijze waarop de overschrijding van de regeling betaald wordt.	20/7 - RB: In behandeling. Rapportering aan de Kamer is voorzien in 2021.	Kamerstukken II, TK 31 066, nr. 313
Directie CAP		DGBD 12	In behandeling	T	TK	5-nov-18	2018-2019	Toezegging om de invoering van de roettax per 1 januari 2020 te realiseren.	18/2: de implementatie van de roettax zal mogelijk weer worden vertraagd omdat de datum te ambitieus is gebleken. Een informerende notitie is onlangs naar de Stas gegaan en met een terugvaloptie, een tijdelijke IV-voorziening kan de oplossing bieden.	Kamerstukken II, 2018/19, 31 066 nr. 438
UHB C&F en O&P		DGBD 21	In behandeling	T	TK	1-4-2018	2017-2018	Toezegging van de staatssecretaris om ook op een meer systematische wijze vast te kunnen stellen dat de sturing en de bijbehorende organisatie- en cultuurverandering zich goed ontwikkelt. De staatssecretaris zal de ADR vragen om onderzoek uit te voeren naar de mate waarin de sturing zich verbetert.	20/2: Verwachte oplevering eind maart 2019	Kamerstukken II 2017-2018, 31 066, nr. 403
IV&D		DGBD 61	Doorlopend	T	TK	7-feb-19	2018-2019	Toegezegd de Kamer in de reguliere rapportages op de hoogte houden over de voortgang van het pseudonimiseren.	In 23e HJR genoemd.	Kamerstukken II 2018/19, 32-761, nr. 131

UHB		DGBD 62	Doorlopend	T	TK	21-feb-19	2018-2019	Toezegging aan lid Nijboer om in de jaarplancyclus het totaal aantal controles op te nemen van de VPB, om die reden het aantal te behandelen aangiften en behandelde aangiften worden gerapporteerd.		Kamerstukken II 2018/19, 31066, nr. 466.
Toeslagen/UHB			In behandeling	T	TK	21-mrt-19	2018-2019	Toezegging van de Staatssecretaris om Toeslagen en de ADR te laten kijken naar andere CAF-zaken. (Ook aan bod gekomen 4 juli).		Kamerstukken II 2018/19, D14748
UHB/ BOA			In behandeling	T	TK	21-mrt-19	2018-2019	Toezegging van de Staatssecretaris om aan te sluiten bij het traject Maatwerk in dienstverlening (ABD Topconsult).	Toeslagen is aangesloten bij het traject van ABD Topconsult over het leveren van maatwerk bij kwetsbare groepen. Er heeft een gesprek plaatsgevonden met Toeslagen.	
FJZ/Toeslagen			In behandeling	T	TK	21-mrt-19	2018-2019	Toezegging van de staatssecretaris om in gesprek te gaan met de Nationale Ombudsman		
UHB / Toeslagen	NTB	DGBD	In behandeling	T	TK	19-6-2019	2018-2019	De staatssecretaris zegt aan de leden Leijten en Omtzigt toe dat hij de Kamer voor het eind van deze week schriftelijk zal informeren over hoe het proces rond de opdrachtverlening aan de EDP-auditors inzake het zoeken van aanvullende stukken in de CAF-11-zaak is verlopen. - Omtzigt: inclusief de informatie over de e-mails. Staatssecretaris: Wij volgen daarbij dezelfde regels als altijd		AO Belastingdienst 19/6 Kamerstukken II, 2018/19, 31066, nr 513
BOA		DGBD	In behandeling	T	TK	19-6-2019	2018-2019	De staatssecretaris zegt aan de leden Snels en Van Weyenberg toe dat hij de Kamer bij de volgende voortgangsrapportage over de Belastingdienst zal informeren over de invulling van het externe onderzoek naar de opvolging van de aanbevelingen van de commissie onderzoek Belastingdienst – commissie Joustra-Borstlap – over met name de cultuur bij de Belastingdienst. - Van Weyenberg: Het was een breder dan die Commissie. De staatssecretaris bevestigt dit.		Kamerstukken II, 2018/19, 31066, nr 513
O&P	NTB	DGBD	In behandeling	T	TK	19-6-2019	2018-2019	Grijze toezegging AO Belastingdienst (wel genoemd door de Staatssecretaris tijdens het debat, maar niet nogmaals herhaald door de VZ van de Tweede Kamer': inrichten permanent loket/commissie om integriteitsschendingen te kunnen melden		AO Belastingdienst 19/6 Kamerstukken II, 2018/19, 31066, nr 513
UHB	NTB	DGBD	In behandeling	T	TK	19-6-2019	2018-2019	Herbevestiging eerdere toezegging: brief over afhandeling letselschade na de zomer.		AO Belastingdienst 19/6 Kamerstukken II, 2018/19, 31066, nr 513
UHB / C&F	NTB	DGBD	Doorlopend	T	TK	19-6-2019	2018-2019	'Grijze' toezegging AO Belastingdienst (tweede termijn): de quick wins en succesen van de Belastingdienst met de Kamer te blijven delen. Deze toezegging is niet door de voorzitter benoemd/herhaald.		AO Belastingdienst 19/6 Kamerstukken II, 2018/19, 31066, nr 513
O&P UHB/Toeslagen	NTB	DGBD	In behandeling	T	TK	4-7-2019	2018-2019	Toezegging in AO Stopzetten KOT: dat Stas de TK voor het einde van het jaar gaat informeren hoe de BD de richtlijn Raad van Europa heeft geimplementeerd (over Klokkenluiders). (zie ook Motie)		AO Stopzetten KOT 4/7 Kamerstukken II, 2018/19, 2019D30673
UHB/Toeslagen	NTB	DGBD	In behandeling	T	TK	4-7-2019	2018-2019	Toezegging in AO Stopzetten KOT: dat de Stas de TK voor 1 okt dit jaar informeert over de stand van zaken van de schadevergoeding voor de betrokken ouders. (zie ook Motie)		AO Stopzetten KOT 4/7 Kamerstukken II, 2018/19, 2019D30673
UHB/Toeslagen	NTB	DGBD	In behandeling	T	TK	4-7-2019	2018-2019	Toezegging in AO Stopzetten KOT: dat de Stas de TK informeert over het mogelijk verschil tussen de stukken waar de Landsadvocaat beschikking toe had en het aantal stukken dat deel uitmaakte van de WOB-procedure in juni 2018.		AO Stopzetten KOT 4/7 Kamerstukken II, 2018/19, 2019D30673
UHB/Toeslagen	NTB	DGBD	In behandeling	T	TK	4-7-2019	2018-2019	Toezegging (wel genoemd in debat, niet herhaald door voorzitter) in AO Stopzetten KOT: dat de Stas de Kamer direct zal informeren over het advies van Commissie Donner als dat beschikbaar zal komen.		AO Stopzetten KOT 4/7 Kamerstukken II, 2018/19, 2019D30673
UHB/Toeslagen	NTB	DGBD	In behandeling	T	TK	4-7-2019	2018-2019	Toezegging van de Stas (wel genoemd in debat, niet herhaald door voorzitter) in AO Stopzetten KOT: dat niet dezelfde mensen die voor CAF 11 procesmatig verantwoordelijk waren ook bij het huidige onderzoek naar CAF 11 betrokken zijn. (zie ook Motie)		AO Stopzetten KOT 4/7 Kamerstukken II, 2018/19, 2019D30673

UHB/Toeslagen	NTB	DGBD	In behandeling	T	TK	4-7-2019	2018-2019	Toezegging van de Stas (wel genoemd in debat, niet herhaald door voorzitter) in AO Stopzetten KOT: dat de schade geleden door de ouders in 2012 en 2013 ook vergoed zal worden, inclusief voor de ouders die niet in bezwaar zijn gegaan en de ouders die de terugvorderingen van de toeslagen wel betaald hebben. (zie ook Motie)		AO Stopzetten KOT 4/7 Kamerstukken II, 2018/19, 2019D30673
FJZ		DGBD	In behandeling	T	TK	18-jun-19	2018-2019	In Antwoord 7 van Kamervraag (2019Z12436 Vragen van het lid Omtzigt (CDA) aan de staatssecretaris van Financiën over de btw-plicht voor toezichthouders in het licht van een recente uitspraak van het Europees Hof (ingezonden 18 juni 2019)) "Gevraagd naar de juridische adviezen en correspondentie met de Europese Commissie deel ik u mee dat ik nog onderzoek in hoeverre deze stukken mogen worden verstrekt nu het communicatie van/aan derden betreft. Als blijkt dat deze stukken kunnen worden gedeeld ontvangt uw Kamer die zo spoedig mogelijk van mij."	Aangezien wij het weinig zinvol achten om een aparte brief naar de Kamer te sturen met stukken over een reeds jaren afgesloten inbreukprocedure, stellen wij voor om het in de eerstvolgende M&T-brief te verwerken.	Kamervraag (2019Z12436 Vragen van het lid Omtzigt (CDA) aan de staatssecretaris van Financiën over de btw-plicht voor toezichthouders in het licht van een recente uitspraak van het Europees Hof (ingezonden 18 juni 2019)

Stand per 9 juli							
DEP	**Nummer**	**indiener, partij en onderwerp en ingezonden**	**Ingezonden**	**Deadline**	**Behandelaar(s)**	**Meelezen**	**opmerkingen**
DGBD	2019Z14887/2019D30534	Verzoek van de leden Omtzigt (CDA), Lodders (VVD) en Leijten (SP) voor een nog deze week te ontvangen brief over de omvang van het illegaal handelen van de Belastingdienst bij het bestrijden van toeslagenfraude	9-jul	12-jul	CAF-11		Brief : Ik kan op dit moment niet gedetailleerd antwoord geven op alle door u gestelde vragen die zijn ingediend op 9 juli jl. Ik ben daar pas toe in staat nadat de inventarisaties en onderzoeken van zowel de ADR als de adviescommissie uitvoering toeslage
DGBD	31066-499/2019D29749	Verzoek VCF inzake onderzoek ADR naar erf- en schenkbelasting. Bevestigen dat de bijstellingen van de ramingen van de inkomsten uit erf- en schenkbelasting worden meegenomen in de onderzoeksopdracht aan de ADR, conform het verzoek van de commissie in de brief van 23 mei jl. met kenmerk 2019D21367. Daarnaast verzoekt de commissie u de resultaten van het onderzoek van de ADR voorafgaand aan het algemeen overleg Belastingdienst, dat in het najaar zal worden ingepland, aan de Kamer te doen toekomen.	4-jul	15-aug			C&F in gezamelijkheid met P en AFEP oppakken. Het gaat om een verzoek nav brief van van 2 juli . In eerdere correspondentie met TK is overigens expliciet gecommunikeerd dat ramingen van de inkomsten uit erf- en schenkbelasting niet tot de ADR-onderzoeksopdracht behoort (maar dat CPB wel kijkt naar de ontwikkeling van de erfbelasting); dus we moeten even goed kijken wat mogelijk (en wenselijk) is op het verzoek van de TK. Reactie op een brief van de minister.
DGBD	25087-243/2019D30061	Brieven met verzoek n.a.v. de procedurevergadering van de VCF van donderdag 4 juli 2019: betreft het verzoek inzake vertrouwelijkheid technische briefing Nike.	4-jul	15-aug			
DGFZ	25087-242/2019D29635	Brieven met verzoek n.a.v. de procedurevergadering van de VCF van donderdag 4 juli 2019: betreft vertrouwelijkheid informatie over belastingverdragen.	4-jul	15-aug			
DGFZ	2019Z13608/2019D29893	Procedurevergadering van de VCF van donderdag 4 juli 2019: hierin wordt Minister Hoekstra verzocht een schriftelijke reactie te geven op een brief van het lid Van der Linde (VVD) met voorstellen ter verbetering van de bestrijding van witwassen en terrorismefinanciering (zie bijgevoegd).	4-jul	15-aug	FM en JenV.	BD:	

Stand per 9 juli							
DEP	**Nummer**	**Indiener, partij en onderwerp en ingezonden**	**Ingezonden**	**Deadline**	**Behandelaar(s)**	**Meelezen**	**opmerkingen**
DGBD	2019Z08903	In zijn Kamervragen van 30 april 2019 over de uitspraak van de Raad van State van 24 april 2019 in een van de CAF11-zaken (kinderopvangtoeslag), verzoekt de heer Omtzigt om deze vragen voorafgaand aan het eerste gesprek met de ouders te beantwoorden.	30-apr	21-mei			Uitstel gevraagd op: 16 mei door
Ander departement is behandelaar Fin leest mee	2019Z13089	Lid Öztürk (DENK) vragen gesteld aan de ministers van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, van Buitenlandse Zaken, van Justitie en Veiligheid en van Defensie en de staatssecretaris van Financiën over het optreden van Kmar- en douanemedewerkers op Schiphol, Eindhoven Airport en Rotterdam The Hague Airport.	24-jun	15-jul	BZK	BD:	^19-07 Input van Defensie ontvangen en gedeeld met Douane. Van Douane nog geen input ontvangen en vanmorgen herinnering gestuurd.
Ander departement is behandelaar Fin leest mee	2019Z13433	Vragen van het lid Dik-Faber (ChristenUnie) aan de minister van BZK en de staatssecretaris van Volksgezondheid, Welzijn en Sport over het recht op huurtoeslag van cliënten in een beschermde woonvorm	26-jun	17-jul	BZK	BD:	
DGFZ	2019Z14046	Kamervragen vragen door de leden Van der Linde en Lodders (beiden VVD) aan de minister en de staatssecretaris van Financiën gesteld over de berichten 'Criminelen wassen 1 miljard wit via export tweedehandsauto's' en 'Autobedrijven frauderen voor miljoenen bij export ex-leaseauto's' (ingezonden 2 jul. 2019).	2-jul	23-jul	FM:	BD	
DGFZ	2019Z14262	Kamervragen gesteld door de leden Lodders en Dijkstra (beiden VVD) aan de staatssecretaris van Financiën en de minister van Infrastructuur en Waterstaat over het bericht 'Verkoop personenauto's zakt flink in eerste halfjaar 2019' (ingezonden 3 jul. 2019).	3-jul	24-jul		BD	
Ander departement is behandelaar Fin leest mee	2019Z14852	Vragen gesteld door de leden Omtzigt en Peters (beiden CDA) aan de staatssecretarissen van Financiën en van Sociale Zaken en Werkgelegenheid over meer dan 100.000 ouders die de komende maanden meer dan 1000 euro kindgebonden budget krijgen nabetaald en mogelijk geen enkele band meer hebben met hun kind(eren)	9-jul	19-jul		BD:	Belastingdienst neemt toch de lead op deze vragen, en het plan is om nu een uitstelbrief te sturen nog vóór het zomerreces, en een kamerbrief met langere uitleg bij terugkeer van de Stas na het reces. Uitstelbrief verstuurd op 10 juli.
DGBD	2019Z15127	Vragen van het lid Leijten (SP) aan de staatssecretaris van Financiën over de verwachting dat meer ouders te maken hebben gehad met onterechte stopzetting van kinderopvangtoeslag dan eerder gedacht en het onderzoek naar andere CAF-onderzoeken	15-jul	5-aug			
Ander departement is behandelaar Fin leest mee	2019Z15128	Vragen van de leden van Weyenberg en Sjoerdsma (beiden D66) aan de minister-president en de minister van Financiën over Nederlandse burgers die de dupe zijn van Amerikaanse regelgeving.	15-jul	5-aug		BD	(IZV) heeft over de beantwoording van de vragen contact met minbuza. Dat ministerie neemt voortouw. IZV en FJZ zorgen voor de beantwoording van de meer technische vragen.
DGBD	2019Z15167	Vragen van het lid Azarkan (DENK) aan de staatssecretaris van Financiën over verboden staatssteun aan Nike	16-jul	6-aug		BD	22-07 De beantwoording is opgepakt.
DGBD	2019Z15201	Vragen van de leden Lodders en Remco Dijkstra (beiden VVD) aan de staatssecretaris van Financiën over bpm-fraude bij importauto's.	17-jul	7-aug	BD:		
DGFZ	2019Z15242	Vragen van de leden Asscher en Nijboer (PvdA) aan de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en de staatssecretaris van Financiën over beleggers die het onmogelijk maken voor starters om een huis te kopen (ingezonden 18 juli 2019)	18-jul	8-aug		BD:	
DGBD	35 010	SO Antwoorden op vragen commissie inzake ambtshalve toekenning kindgebonden budget binnen gekomen.	18-jul			BD:	31 oktober is het AO KGB, en het herfstreces is van vrijdag 18 oktober t/m maandag 28 oktober 2019, zouden jullie hier rekening mee houden met de beantwoording van de vragen?
DGBD	2019Z15262	Vragen van het lid Azarkan (DENK) aan de staatssecretaris van Financiën over de verbijsterende CAF-affaire met de kinderopvangtoeslag (ingezonden 19 juli 2019)	19-jan	9-aug			

In de zomer relevant:

Kamervragen:

DGBD	2019Z08903	In zijn Kamervragen van 30 april 2019 over de uitspraak van de Raad van State van 24 april 2019 in een van de CAF11-zaken (kinderopvangtoeslag), verzoekt de heer Omtzigt om deze vragen voorafgaand aan het eerste gesprek met de ouders te beantwoorden.	30-apr	21-mei			Uitstel gevraagd op: 16 mei door
DGBD	2019Z15127	Vragen van het lid Leijten (SP) aan de staatssecretaris van Financiën over de verwachting dat meer ouders te maken hebben gehad met onterechte stopzetting van kinderopvangtoeslag dan eerder gedacht en het onderzoek naar andere CAF-onderzoeken	15-jul	5-aug			
DGBD	2019Z15167	Vragen van het lid Azarkan (DENK) aan de staatssecretaris van Financiën over verboden staatssteun aan Nike	16-jul	6-aug		BD:	22-07 De beantwoording is opgepakt.
DGBD	2019Z15201	Vragen van de leden Lodders en Remco Dijkstra (beiden VVD) aan de staatssecretaris van Financiën over bpm-fraude bij importauto's.	17-jul	7-aug	BD:		
DGBD	2019Z15262	Vragen van het lid Azarkan (DENK) aan de staatssecretaris van Financiën over de verbijsterende CAF-affaire met de kinderopvangtoeslag (ingezonden 19 juli 2019)	19-jan	9-aug			

Verzoeken:

DGBD	31066-499/2019D29749	Verzoek VCF inzake onderzoek ADR naar erf- en schenkbelasting. Bevestigen dat de bijstellingen van de ramingen van de inkomsten uit erf- en schenkbelasting worden meegenomen in de onderzoeksopdracht aan de ADR, conform het verzoek van de commissie in de brief van 23 mei jl. met kenmerk 2019D21367. Daarnaast verzoekt de commissie u de resultaten van het onderzoek van de ADR voorafgaand aan het algemeen overleg Belastingdienst, dat in het najaar zal worden ingepland, aan de Kamer te doen toekomen.	4-jul	15-aug		C&F in gezamelijkheid met P en AFEP oppakken. Het gaat om een verzoek nav brief van van 2 juli . In eerdere correspondentie met TK is overigens expliciet gecommuniceerd dat ramingen van de inkomsten uit erf- en schenkbelasting niet tot de ADR-onderzoeksopdracht behoort (maar dat CPB wel kijkt naar de ontwikkeling van de erfbelasting); dus we moeten even goed kijken wat mogelijk (en wenselijk) is op het verzoek van de TK. Reactie op een brief van de minister.
DGBD	25087-243/2019D30061	Brieven met verzoek n.a.v. de procedurevergadering van de VCF van donderdag 4 juli 2019: betreft het verzoek inzake vertrouwelijkheid technische briefing Nike.	4-jul	15-aug		22-07 : De beantwoording is opgepakt.

